

IICA - CIEN

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

(IICA)

OFICINA EN HONDURAS

MAY 1987  
IICA - CIEN

POSIBLES SOLUCIONES A PROBLEMAS DE MERCADEO AGRICOLA DE

SAN PEDRO SULA

(INFORME DE UN SEMINARIO)

Guillermo Alvarado Downing

IICA  
E72  
A444

TEGUCIGALPA, DICIEMBRE, 1986



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**

**(IICA)**

**OFICINA EN HONDURAS**

**POSIBLES SOLUCIONES A PROBLEMAS DE MERCADEO AGRICOLA DE**

**SAN PEDRO SULA**

**(INFORME DE UN SEMINARIO)**

**Guillermo Alvarado Downing**

**TEGUCIGALPA, DICIEMBRE, 1986**

00006413

r



# I N D I C E

1.	INTRODUCCION	
1.1	Antecedentes.....	1
1.2	Genesis del Seminario-Taller.....	2
1.3	Instituciones colaboradoras.....	3
1.4	Participantes.....	4
1.5	Contenido y Metodología del Seminario-Taller.....	4
2.	ANALISIS DE LA PROBLEMATICA DEL MERCADEO AGRICOLA DE LA CIUDAD DE SAN PEDRO SULA Y SU ZONA DE INFLUENCIA	
2.1	Análisis por agente del sistema de mercadeo de alimentos.....	7
2.1.1	El Productor.....	8
2.1.2	El Consumidor.....	8
2.1.3	El Detallista.....	9
2.1.4	El Mayorista.....	12
2.1.5	El Transportista.....	13
2.1.6	El Acopiador Rural.....	14
2.1.7	El Sector Público.....	14
2.2	Problemática General.....	16
3.	EXPERIENCIAS EN AMERICA LATINA	
3.1	Problemática Histórica de América Latina.....	18
3.2	El Abordaje de América Latina.....	19
3.2.1	Anti-intermediario.....	20
3.2.2	Modernización del Sistema de Mercadeo.....	21
3.2.3	El Enfoque más Avanzado.....	22
4.	SUGERENCIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE MERCADEO AGROPECUARIO DE SAN PEDRO SULA Y SU AREA DE INFLUENCIA.	
4.1	Estrategia General.....	23
4.2	Proyectos y Medidas Específicas.....	23
4.2.1	Mercado de Mayoreo.....	23
4.2.2	Organización y Preparación de los Detallistas.....	24
4.2.3	Organización de los Productores.....	24
4.2.4	Organización de los Mayoristas y Transportistas.....	25
4.2.5	Creación de la Capacidad Técnica.....	25
4.3	Resultados Esperados.....	25

ANEXOS



## INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: PROGRAMA DE TRABAJO

ANEXO 2: PONENCIA DE LOS ESPECIALISTAS

ANEXO 3: BUSQUEDA RETROSPECTIVA EN LA BASE DE DATOS AGRINTER SOBRE  
DISTRIBUCION Y ABASTECIMIENTO DE ALIMENTOS Y MERCADOS

ANEXO 4: LISTADO DE PARTICIPANTES Y ESPECIALISTAS



## 1. INTRODUCCION

### 1.1. Antecedentes

Honduras es un país predominantemente rural, en el cual 60 por ciento de sus 4.3 millones de habitantes residen en el campo; 2.6 millones de habitantes. El sector agrícola proporciona el 50 por ciento de los empleos para este sector y el 24 por ciento del Producto Interno Bruto de 5,919 millones de lempiras en 1985.

A nivel empresarial los agricultores afrontan diariamente una serie de decisiones en cuanto a la combinación de factores para determinar qué producir, cómo producir y cuándo producir. Además de las tareas normales de los negocios, los agricultores deben de manejar la incertidumbre climática y las incertidumbres del mercado. El desarrollo tecnológico ha logrado disminuir las incertidumbres climáticas y de mercado; sin embargo Honduras no ha utilizado o adoptado estas tecnologías. Los problemas de mercadeo del productor son de información, de abastecimiento de insumos, de distribución productos, y de costos de ambos. El producto agrícola debe producirse pero además llegar en la forma, tiempo y lugar que lo demanda el consumidor. El productor requiere de un mecanismo o sistema que haga llegar su producto en la forma, tiempo y lugar preciso.

Si se enfoca el problema desde el punto de vista del consumidor, debe existir un sistema o mecanismo que proporcione o abastezca al consumidor con los productos en la forma, tiempo y lugar que éste los necesite y a un costo accesible. La tasa de crecimiento de las ciudades de Honduras las llevara a doblar su población cada quince años. San Pedro Sula que en la actualidad cuenta con 335,000 habitantes dentro de quince años tendra por lo menos 600,000 habitantes. ¿Podrá el sistema actual de comercialización abastecer al doble de la población dentro de quince años? ¿Evolucionará el sistema por si mismo, sin necesidad de influencia exógena que promueva el desarrollo y modernización?

Estos acontecimientos implican que el sistema de mercadeo agrícola debe proporcionar un flujo de productos, pagos e información a un bajo costo, ya que hay que servir un mercado de ingreso bajo. Las actividades comerciales se desarrollan y realizan más eficientemente bajo un sistema de libre competencia y libertad comercial, sin embargo se requiere de unidades que trabajen eficaz y eficientemente para lograr un sistema con las mismas características.

El sistema comercial hondureño cuenta con unidades intermediarias con un gran sentido comercial pero limitadas en su capacidad de competencia, vía la eficiencia económica, debido a la carencia de conocimiento o fuente de éstos, capacidad financiera y capacidad organizativa.

El efecto sobre los esfuerzos de desarrollo de un sistema comercial se ilustra en el diagrama I.I. Un sistema comercial ineficiente tiene costos de comercialización altos, por consiguiente los márgenes también son altos.



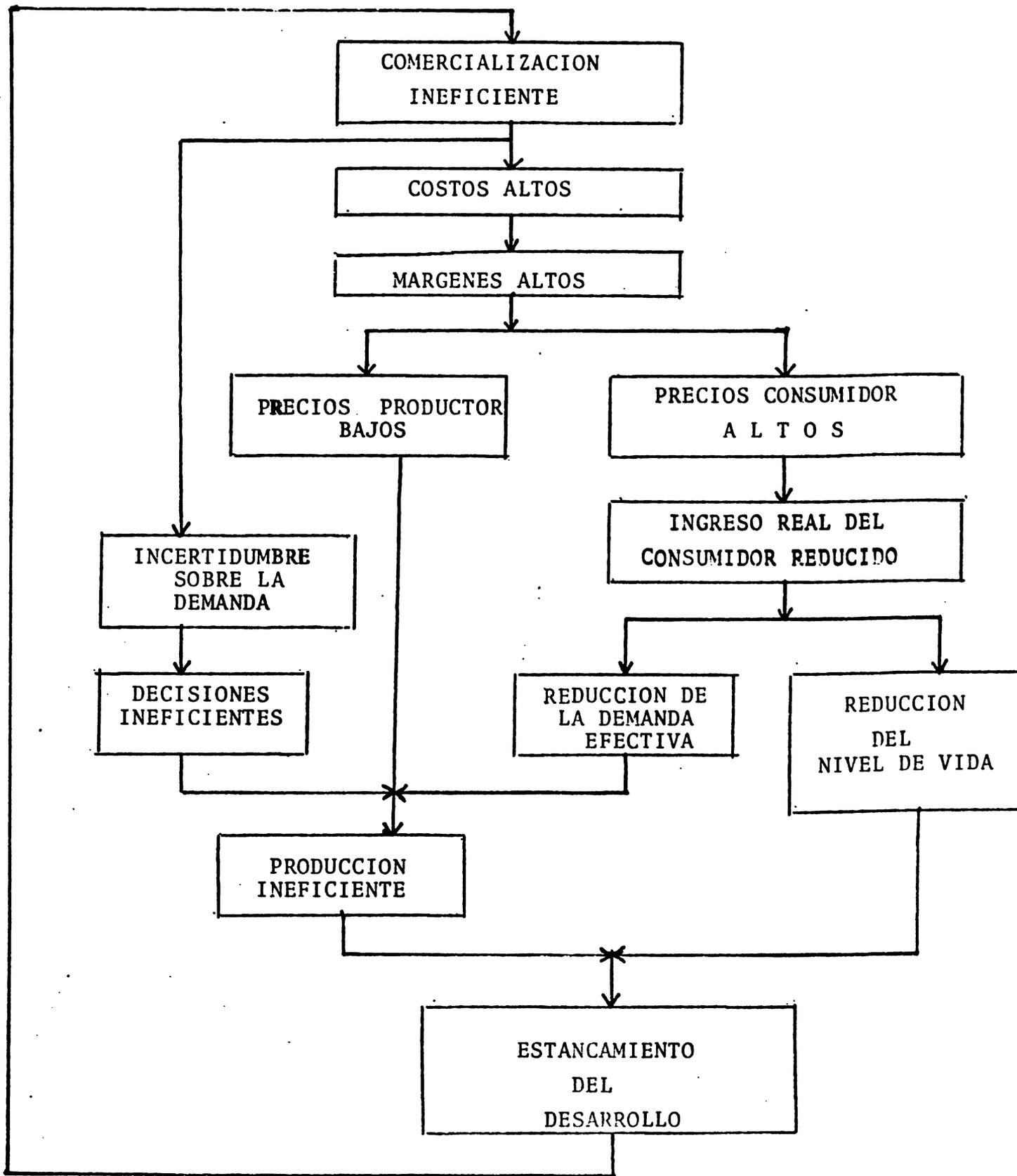


FIG. I.1 EFECTOS DE LA COMERCIALIZACION INEFICIENTE.



Márgenes de comercialización altos representan precios altos para el consumidor y precios bajos para el productor.

Los precios altos al consumidor causan una reducción del ingreso real del consumidor, lo que implica una reducción de la demanda efectiva y una reducción de nivel de vida.

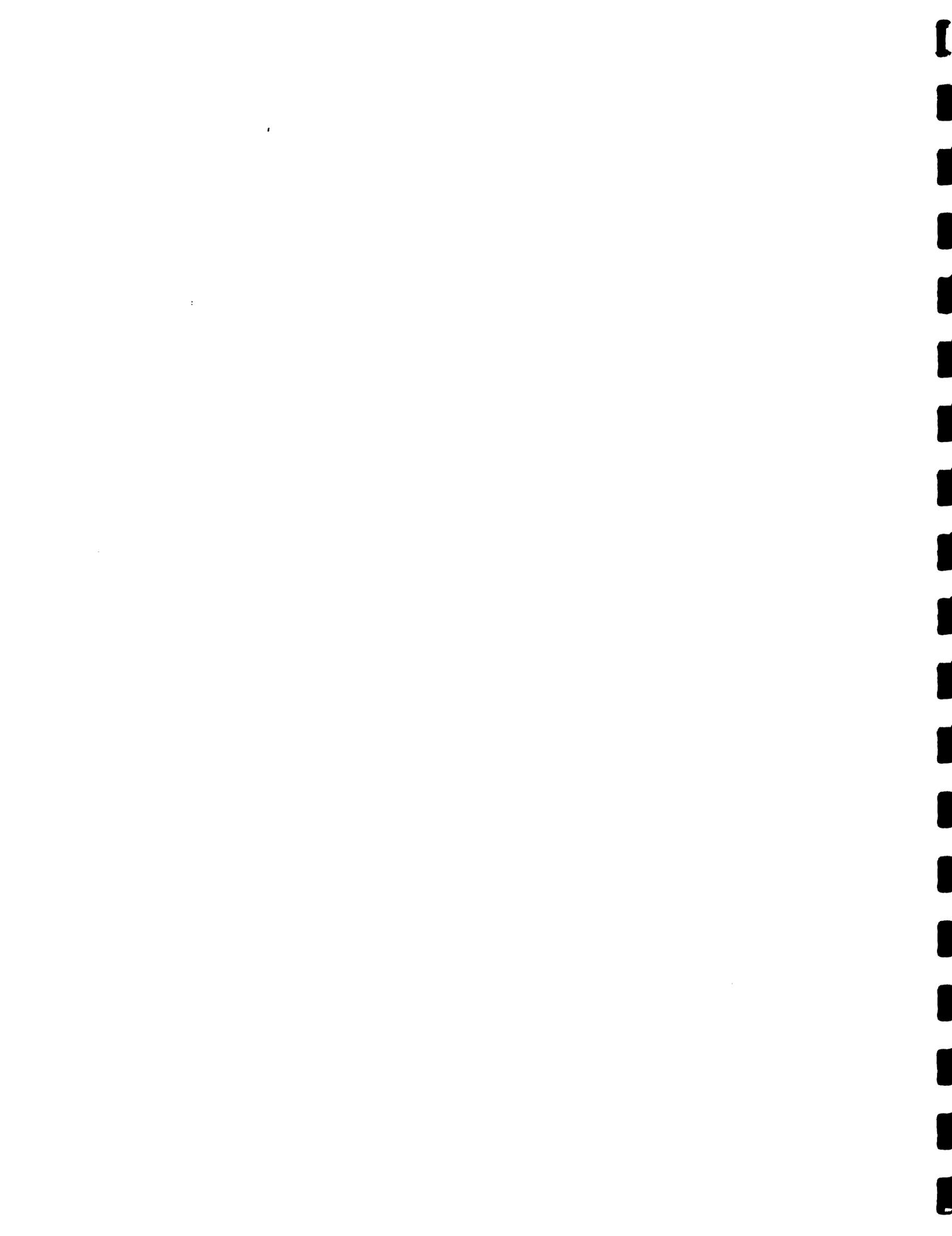
Un sistema ineficiente de comercialización también representa un flujo de información ineficiente, lo que crea incertidumbre en cuanto a la demanda, causando que los productores tomen decisiones ineficientes. Las decisiones ineficientes, los bajos precios al productor y la demanda efectiva reducida genera una producción ineficiente que, junto con la reducción del nivel de vida causan el estancamiento del desarrollo. A su vez, una de las causas del sistema de comercialización ineficiente es el estancamiento en el desarrollo general.

Los esfuerzos del sector público por desarrollar el sector intermediario o comercial han sido bastante escuetos, más bien, la labor ha sido más de regular las actividades de este sector que de apoyar y contribuir a su desarrollo.

## 1.2. Genesis del Seminario-Taller

La Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de América (AID), considerando la importancia de la comercialización en el desarrollo del sector agrícola y en el abastecimiento de alimentos de la población en general, decidió sondear las posibilidades de mejorar el sistema hondureño de mercadeo de alimentos. Con este fin, dedicó recursos y tiempo que resultaron en análisis parciales de la problemática y propuestas de solución exóticas, difíciles de aplicar a la realidad hondureña. Para complementar los esfuerzos realizados, contrató los servicios de ESQUELI, una empresa consultora local, para que elaborara un diagnóstico del sistema de mercadeo de alimentos de la ciudad de San Pedro Sula y su zona de influencia. Paralelamente, contrató al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) para que, junto con los Ministerios de Economía y Comercio y Ministerio de Recursos Naturales realizaran un seminario-taller de Mercadeo de Alimentos, con el propósito de recoger experiencias latinoamericanas en el campo y estudiar su aplicabilidad a la problemática hondureña.

Los objetivos específicos del seminario-taller consistieron en los siguientes:



1. Analizar experiencias relevantes de Latinoamérica y El Caribe en reforma del mercadeo agrícola.
2. Discutir y analizar recomendaciones y medidas específicas para mejorar el sistema de mercadeo agrícola de Honduras, basados en las experiencias de otros países de la región.
3. Promover el consenso entre participantes de varios sectores del sistema de mercadeo agrícola de Honduras en cuanto al diagnóstico de la problemática del sistema y un modelo de desarrollo para el país.
4. Presentar y analizar información primaria recolectada sobre la cuenca alimenticia de San Pedro Sula.
5. Formular propuestas para un proyecto de mercadeo agrícola para la cuenca alimenticia de San Pedro Sula; para ser utilizada por el AID en la elaboración del Documento de Identificación de Proyecto (PID).

### 1.3 Instituciones colaboradoras

El seminario-taller resultó del esfuerzo aunado de las instituciones que se mencionan a continuación:

La Dirección General de Comercio Interior del Ministerio de Economía y Comercio, Dirección reguladora de precios y administradora de las ferias del agricultor.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA): organizador del evento y coordinador técnico y logístico.

ESQUELI: empresa consultora nacional realizadora del estudio de diagnóstico, además, colaboró en la promoción del evento.

La Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de América (AID), quien patrocinó el evento y colaboró en la coordinación de éste.

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y Acción Internacional Técnica (AITEC) quienes compartieron sus experiencias en el campo.



#### 1.4 Participantes

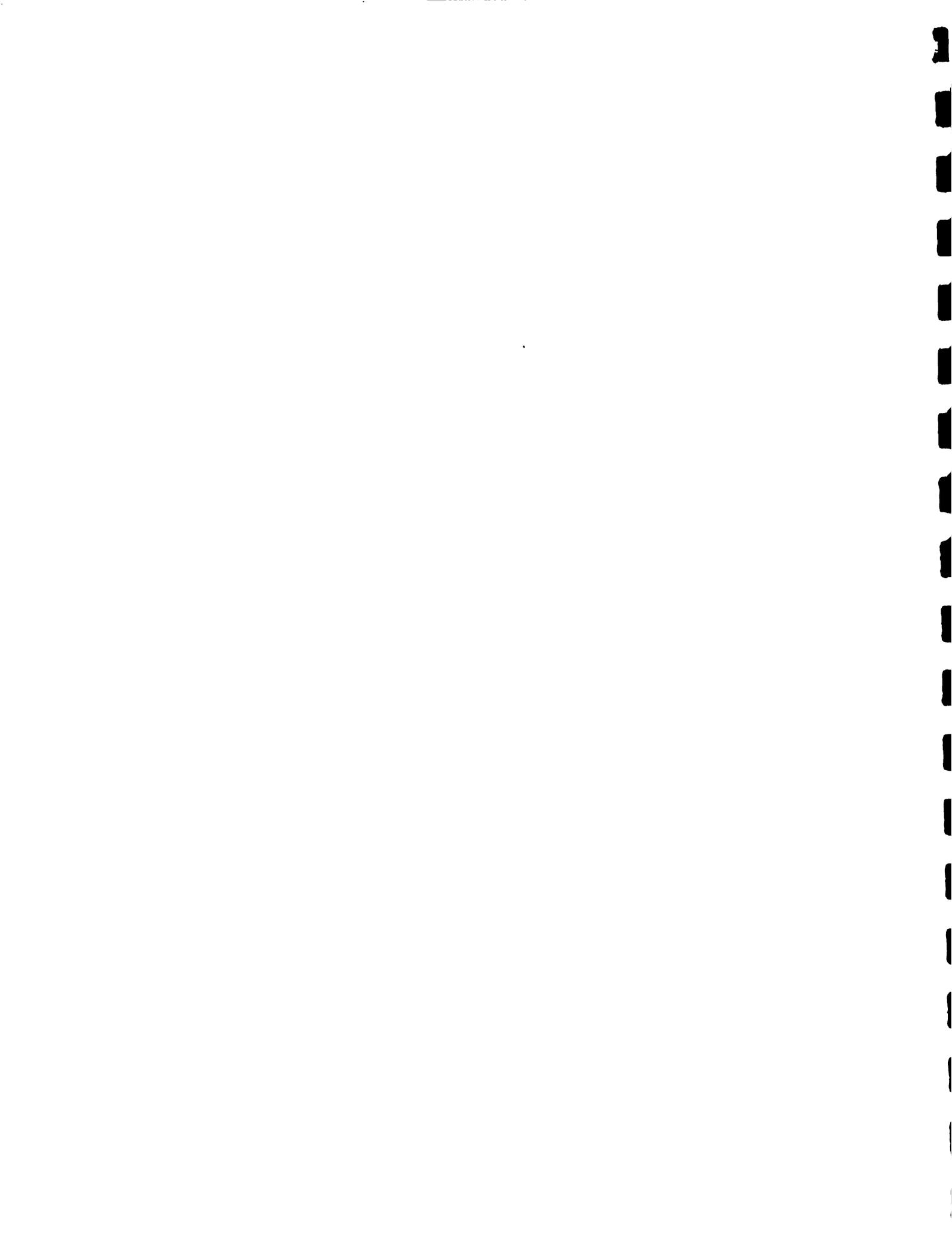
Con base en los objetivos se determinaron las características de los participantes en el seminario-taller. Se requirió de representatividad de todos los actores en el sistema de mercadeo de alimentos de San Pedro Sula, con el fin de lograr una retroalimentación y diálogo bien fundamentado entre los mismos actores y con los especialistas en la materia. Se invitó a participar a representantes del: sector público (Gobierno Central y Municipal); comerciantes mayoristas, detallistas, acopiadores y transportistas; productores agrícolas y ganaderos; AID; agrupaciones gremiales tal y como la Cámara de Comercio e Industrias de Cortés, Federación de Asociaciones de Productores y Explotadores Agropecuarios y Agroindustriales de Honduras; profesores universitarios; la banca privada; y, otras instituciones y fundaciones sin fines de lucro interesadas en la materia.

Aunque no asistieron todos los invitados, el grupo de 42 participantes se compuso de representantes de todos los sectores con excepción de la banca privada y profesores universitarios. Se consideró, debido a la lucidez y liderazgo de los participantes, que el grupo cumplió con los requisitos de representatividad predeterminados para el éxito en la consecución de los objetivos.

#### 1.5 Contenido y Metodología del Seminario-Taller

A continuación se describen brevemente las conferencias presentadas en el seminario-taller:

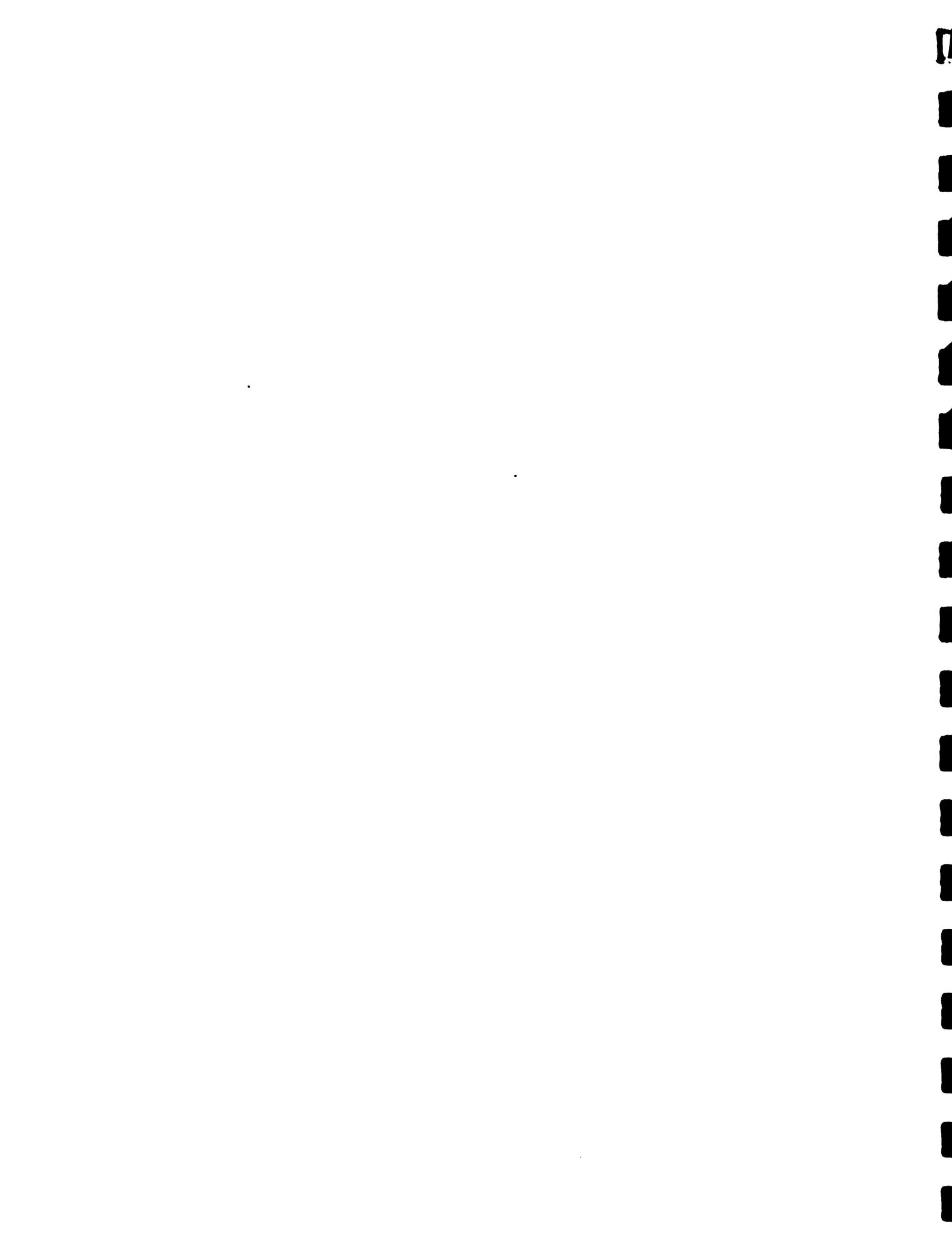
- a "El papel de la Comercialización Agrícola en el Desarrollo Nacional". Esta conferencia indicó la importancia del mercadeo agrícola en la modernización de la agricultura, en el abastecimiento de insumos y de alimentos, y es la generación de empleos.
- b "Problemas de la Comercialización Agrícola en América Latina y El Caribe". Esta presentación proporcionó una visión general de los problemas y soluciones en varios países de América Latina y El Caribe.
- c "El Proceso de Desarrollo e Innovación de la Comercialización de Alimentos y Productos Básicos". Describió el proceso de desarrollo del mercadeo de alimentos indicando, además, algunas formas de acelerarlo.
- d. "Diagnóstico del Sistema de Comercialización de Alimentos de San Pedro Sula". Esta presentación, precedida por el video "Operación Mercadeo", expuso la problemática principal del sistema de mercadeo de alimentos en el área de influencia de San Pedro Sula.



- e. "Mercados del Productor, Centrales de Abasto y Mercados Urbanos - la experiencia de Brasil". Esta conferencia presentó los principales aspectos de la experiencia de COBAL (Compañía Brasileña de Alimentos) en su esfuerzo por desarrollar el sistema de mercadeo. Indicó las principales interacciones entre los productores, los acopiadores y los detallistas; y el apoyo institucional requerido.
- f. "Las Asociaciones de Productores y Cooperativas en la Comercialización Agrícola en Chile". Describió la experiencia de los productores y de los otros agentes del sistema de mercadeo, así como también, describió los canales de comercialización de frutas y vegetales para Chile.
- g. "Experiencias de Cadenas Voluntarias en América Latina". El expositor con gran experiencia acumulada, expuso los motivos y factores de éxito para la formación de cadenas voluntarias. Ilustró en detalle los factores principales de mejoramiento de los establecimientos minoristas
- h. "Experiencias con Cadenas de Tiendas, desde el punto de Vista Empresarial". Un tendero, co-fundador de la primera cadena de tiendas de Costa Rica, explicó los motivos para fundar la cadena, el proceso de desarrollo y los beneficios que han logrado.
- i. "Establecimiento de un Sistema de Crédito para Vendedores de Mercados. La experiencia de AITEC en América Latina". La exposición describió, detalladamente, las operaciones y metodologías para otorgar préstamos pequeños a microvendedores, sobre la base de la experiencia de AITEC en Latinoamérica.

Se escogió la modalidad de seminario-taller para lograr los múltiples objetivos que se tenían. En primer lugar se seleccionó a los participantes, buscando representatividad de los distintos agentes del sistema, y a los conferencistas, buscando experiencia en la materia aplicada a situaciones ambientales similares. Se les requirió que las conferencias fueran ilustradas con fotografías, diapositivas, videos, etc. para mostrar más vivamente la materia a la que se refiriesen.

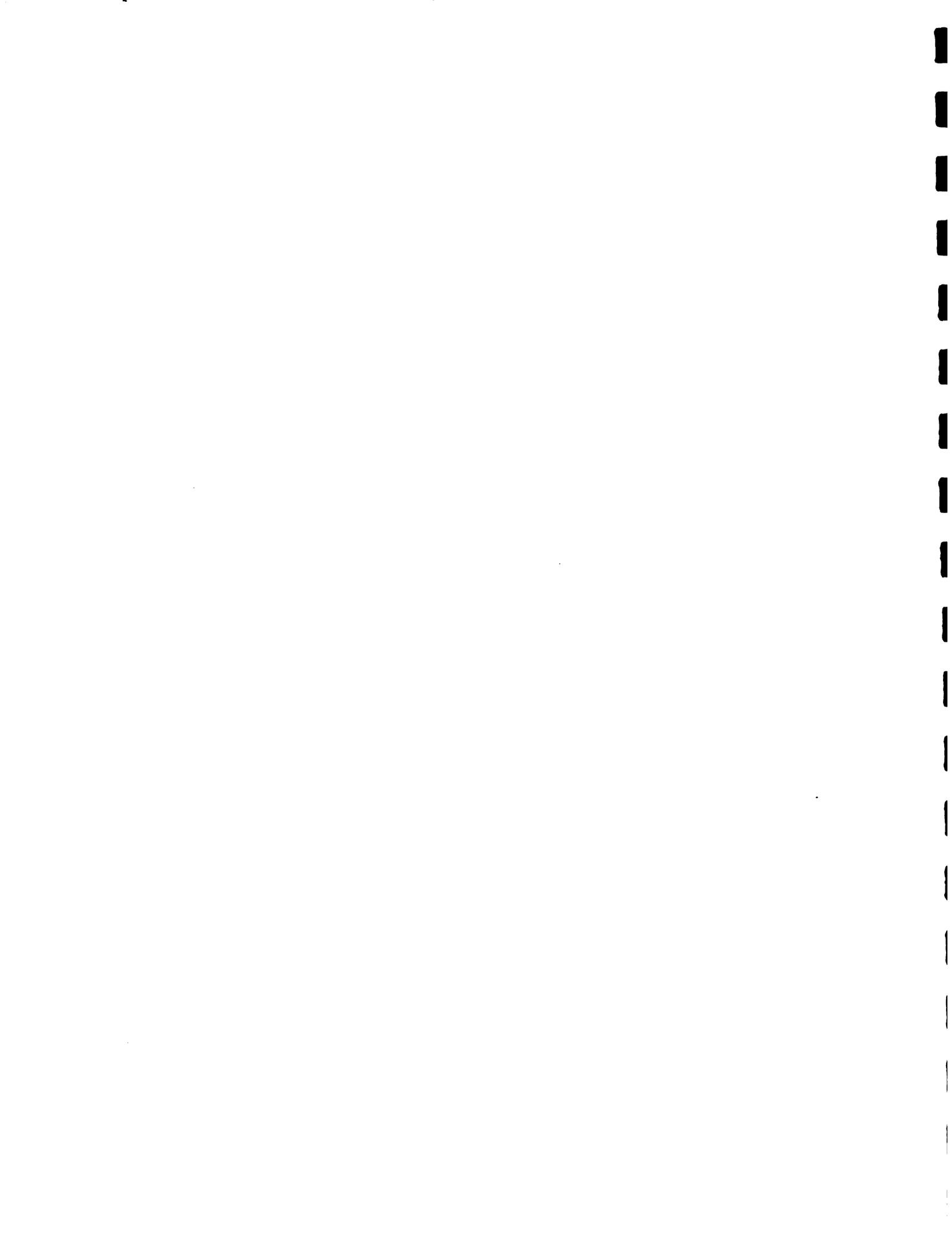
Después de una serie de conferencias, de temas relacionados, se discutieron, en grupos pequeños, dos o tres preguntas referentes al tema. Con la discusión se llegó al consenso en cuanto a la problemática y se obtuvo el abanico de sugerencias de posibles soluciones percibidas por los agentes del sistema. El tamaño de los grupos, diez a doce integrantes, permitió una



participación activa de éstos. Los grupos incluyeron a representantes de todos los sectores.

Para lograr entusiasmo se diseñó un juego de competencias entre las exposiciones o relatorias de los grupos en el cual la audiencia votaba por la mejor presentación. Al final el equipo de especialistas comentó las conclusiones finales de los grupos señalando los aspectos relevantes.

El seminario incluyó una visita al mercado. Además, se exhibieron tres videos: uno, sobre la problemática de mercadeo en Honduras; otro, sobre las cadenas voluntarias de tiendas de Costa Rica; y, por último, sobre los programas de crédito de AITEC.



## 2. ANALISIS DE LA PROBLEMATICA DEL MERCADERO AGRICOLA DE LA CIUDAD DE SAN PEDRO SULA Y SU ZONA DE INFLUENCIA.

Se restringió el análisis a la ciudad de San Pedro Sula y su zona de influencia con el fin de enfocar los esfuerzos y recursos escasos a manera de lograr resultados concretos y útiles. Se estima que San Pedro Sula es representativo de las zonas urbanas de Honduras en lo que se refiere a la problemática de mercadeo de alimentos y de posibles soluciones, por lo que posteriormente se podrá adoptar el modelo de desarrollo del mercado en otras zonas urbanas del país. En primeras instancias se prefiere concentrar los recursos en esta cuenca alimenticia.

Se presenta un análisis de la problemática de mercadeo agrícola de la zona con base en el estudio de ESQUELI, la experiencia de los actuales agentes del sistema de mercadeo y la experiencia de los conferencistas. La combinación de las fuentes no valida los datos estadísticamente, sin embargo, permite conjeturar la problemática principal del área estudiada. Ya que, los datos de campo analizados y discutidos por los agentes del sistema de mercadeo de alimentos y los conferencistas, de mucha experiencia en el campo, se complementan para deducir la problemática del universo de los agentes del sistema de mercadeo de alimentos de San Pedro Sula y su zona de influencia.

Se describen, brevemente, las características y problemas de las diferentes instituciones; productores, consumidores, detallistas, mayoristas, acopiadores, transportistas y el sector públicos sobre la base del estudio de ESQUELI. El cual, además, describió los canales de comercialización y los respectivos márgenes para el tomate, la piña, la leche, el frijol y la carne de res. Dada las limitaciones de tiempo y recursos ESQUELI describe los canales y márgenes de comercialización de un período muy corto de tiempo, por lo que no muestra los cambios que ocurren en diferentes épocas del año al variar las condiciones de la oferta y la demanda. Empero, para los fines del estudio, diagnóstico general, los resultados aportaron material sumamente útil.

A continuación, se presenta un compendio de la problemática del mercadeo de alimentos de la ciudad de San Pedro Sula y su área de influencia. Primero, se describen las características y problemas por agente del sistema, finalmente, se resume la problemática general y común a los agentes del sistema.

### 2.1 Análisis por agente del sistema de mercadeo de alimentos.

La presentación de las características y problemas de los agentes del sistema o instituciones se hace en forma esquemática para facilitar su comprensión y relación con el sistema íntegro.

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

### 2.1.1 El Productor

Tienen un alto costo de producción.

- los rendimientos de la tierra, trabajo y capital son bajos;
- la tecnología utilizada y el nivel de cultura agropecuaria es bajo debido a las limitaciones culturales y económicas;
- no son sujetos de crédito por las instituciones bancarias formales;
- el costo de los insumos es sumamente alto.

La comercialización es costosa y riesgosa por una serie de limitaciones que no le permiten diversificar las ventas en el tiempo, el espacio y la forma.

- Son muchos, dispersos y difícilmente accesibles;
- los volúmenes de venta son bajos y erráticos;
- no existen áreas especializadas de producción para los diversos rubros, sino que la producción es bastante dispersa;
- sus ingresos son bajos por lo que no ahorran o capitalizan, además de que no son sujetos de crédito para inversiones;
- carecen de medios de transporte;
- carecen de conocimientos y medios para el procesamiento de sus productos.

Los productores se ven condenados a vender en monopsonios u oligopsonios locales.

### 2.1.2 El Consumidor

Se estiman 335,000 habitantes para San Pedro Sula, lo que representa aproximadamente 56,000 familias.

Se han segmentado en cuatro niveles de ingreso mensual; nivel bajo, abajo de Lps.500.00; nivel medio-bajo entre Lps.501.00 y Lps.1,000.00; nivel medio-alto, entre Lps.1,001.00 y Lps. 1,700.00 y nivel alto arriba de Lps.1,700.00.

El estrato bajo representa el 66 por ciento de la población y el nivel medio-bajo aproximadamente el 14 por ciento, la suma de ambos es el 80 por ciento de la población.

Los estratos medio-alto y alto se abastecen mayormente de los mercados y supermercados.

Los estratos bajo y medio-bajo se sirven de las pulperías, mercados y vendedores ambulantes.

Los estratos bajos gastan en promedio el 68 por ciento de su ingreso en alimentos.



Los hábitos de compra del estrato bajo y medio-bajo son de frecuencia alta, poca cantidad y a distancias cortas debido a que carecen de refrigeradoras, facilidades de mantenimiento, liquidez financiera y medios de transporte.

Los estratos bajos requieren de crédito semanal, quincenal o mensual, dependiendo de la frecuencia con que les pagan. Tienen una limitada cultura gastronómica.

### 2.1.3 El Detallista

Existen cuatro tipos básicos de detallistas: (1) los locatarios del mercado, (2) los vendedores ambulantes, (3) los pulperos y (4) los supermercados y minimercados. A continuación se prosigue con la exposición esquemática de las características y problemática de cada uno de estos tipos de detallistas.

#### 2.1.3.1 Locatarios del mercado

El número de estos que se dedica a vender alimentos es 623. De estos, 260 venden verduras, 27 venden frutas, 135 venden carne/pollo/mariscos; 17 venden lácteos/huevos, 80 son pulperías y 104 venden comida. Existen otros 664 locatarios que se dedican a vender otros artículos no alimenticios.

Los problemas principales son:

- . los vendedores ambulantes circunvenios de los mercados que disminuyen las ventas de los locatarios;
- . el aspecto de suciedad insalubre que causan los vendedores ambulantes en las calles aledañas al mercado auyentan a los consumidores;
- . las mismas ventas que dejan de hacer los locatarios porque el consumidor se las compra al ambulante.

Otra fuente de problemas en sí es la misma municipalidad.

- . No provee los servicios de higiene y limpieza que esta supuesta a realizar.
- . Sobrevende el espacio de los mercados causando congestionamiento.
- . La legislatura impide el crecimiento.
- . La Municipalidad es incapáz de manejar a los vendedores ambulantes.
- . La infraestructura del mercado no es adecuada para la expansión de los locales, el manejo del producto, la exposición o exhibición de los productos y para la conservación.

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

- . El crédito existente es sumamente oneroso, podría considerarse usura.
- . Los volúmenes de venta son bajos y las pérdidas altas.
- . Los locatarios desconfían de las autoridades Municipales ya que en varias ocasiones se les ha encuestado prometiendo ayuda y el resultado más bien es un incremento de los impuestos.

### 2.1.3.2 Vendedor Ambulante

El número de estos que se dedica a vender alimentos es de 621; de estos 365 venden frutas; 199 venden verduras; 17 venden lácteos; y 55 venden huevos.

En realidad estos vendedores no ambulan por las calles de la ciudad sino que están estacionados en estas. Del total solo 70 son verdaderamente ambulantes; 32 de frutas y 38 de verduras. La Municipalidad les cobra una especie de impuesto por permanecer en la calle, habiendo regulaciones implícitas en cuanto al número de estos por calle etc.

Los problemas de este tipo de detallistas son muchísimos, entre los principales se encuentran:

- . el conflicto permanente entre los negocios establecidos y ellos. La policía municipal tiene que desalojarlos a petición de alguna autoridad o los comerciantes establecidos.
- . Los volúmenes que venden son bajísimos y las pérdidas son bastante altas.
- . Están expuestos a la interperie, y dependiendo del producto, las pérdidas son altas en días lluviosos.
- . Las ganancias son bajas; retribuye el capital más que el trabajo. Parece ser que el costo de oportunidad del trabajo de estos vendedores se aproxima a cero.
- . Estos son por lo general desempleados que trabajan para comer. Es en épocas de desempleo alto que los vendedores ambulantes se multiplican.



- . Los créditos son sumamente onerosos y de muy corto plazo.
- . Estos vendedores se concentran alrededor del mercado, ya que de allí mismo se abastecen (frutas y verduras).
- . Tienen pocas posibilidades de mejorar su eficiencia vía volúmenes; poca capacidad administrativa, y escaso capital.

### 2.1.3.3 Pulperías

En San Pedro Sula funcionan 1,451 pulperías; aproximadamente una para cada 35 familias. Este es el proveedor principal de los sectores de ingreso bajo. Al igual que los vendedores ambulantes esta actividad disfraza el desempleo. El 50 por ciento de los negocios tienen menos de dos años de fundados. Esto indica que la rotación de pulperos es alta.

Los problemas de este sector son múltiples:

- incorrecta localización de los negocios;
- exhibición ineficiente; local congestionado de productos y exposición incompleta;
- control de inventarios ineficiente;
- volumen de ventas bajo; espacios muy pequeños;
- surtido y variedad limitada e incompleta.

Además tienen problemas con el abastecimiento ya que;

- gastan mucho tiempo en abastecerse, 2-4 horas diarias, debido a los múltiples contactos, la baja capacidad de almacenamiento y limitada capacidad financiera.
- carecen de crédito;
- la frecuencia de pedidos y transacciones es muy alto debido a los volúmenes bajos con que se abastecen;
- carecen de transporte eficiente -alquilan taxi-.

Además deben dar crédito y vender "al menudeo" como los cigarrillos, los granos básicos, el queso, etc. Los precios de estos establecimientos son de los más altos, y a medida que se alejan de la zona de los mercados municipales incrementan sus costos y por ende los precios.



#### 2.1.3.4 Supermercados

El número de estos establecimientos detallistas en San Pedro Sula es de 30.

Los supermercados sirven la población de ingresos medio-alto y alto, ofrecen todo tipo de productos, en su mayoría importados, que están fuera del alcance del presupuesto de los ingresos medio-bajo a bajo. Parecen una réplica de los supermercados de países desarrollados.

Estos establecimientos sirven mas como mercado de productos procesados, carnes, huevos y lácteos que como mercado de verduras y frutas. La sección de verduras y frutas, de acuerdo a ESQUELI, ofrece poca variedad de productos y de mala calidad.

Uno de los problemas de los supermercados para servir a la población de ingresos escasos es que venden por unidades preestablecidas (media, una o cinco libras de azúcar, arroz, frijoles, etc.). Inclusive, la carne es vendida en paquetes. Debido a las limitaciones de almacenamiento y presupuesto del consumidor de bajos ingresos, esta modalidad de venta no sirve para atenderlos.

A pesar de lo moderno de las instalaciones, se detectó áreas en que pueden mejorar, control de inventario, manejo de personal, precios y técnicas de exposición.

#### 2.1.4 El Mayorista

La función de mayoreo no está claramente definida en el mercado de San Pedro Sula. Las características generales del sistema de mayoreo son:

- Mayoristas, que cumplan funciones adicionales de producción, acopio, transporte y/o detalle.
- Los mayoristas son excesivamente especializados en uno a cinco productos, por lo que promueven un sistema detallistas igualmente especializado, debido al alto costo de adquisición de los detallistas. No cumplen la función de acopio de líneas de productos, sino que solamente la de acopio de volúmenes de un mismo o pocos productos.
- Son deficientes en equipo e instalaciones para los trabajos de mayoreo propiamente definidos.

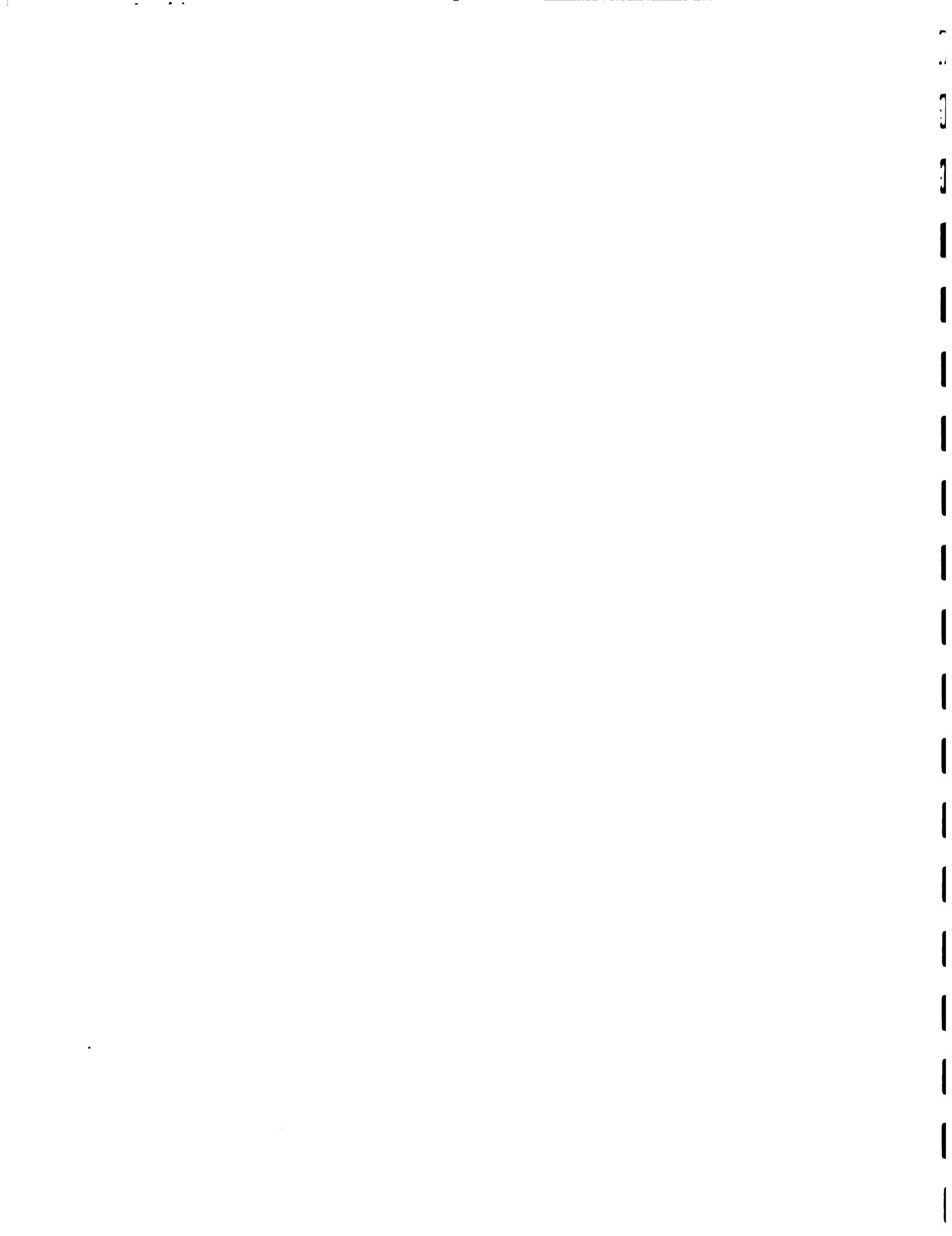


- . Carecen de crédito bancario, debido a que desconocen los trámites bancarios y a las garantías exigidas.
- . No proporcionan servicios de distribución a domicilio o local.
- . Las instalaciones actuales y lo difícil del negocio permiten la creación de monopsonios-monopolios o de oligopsonios-oligopolios. Este fenómeno permite la centralización del poder del mercado en este grupo y las subsecuentes desventajas.
- . Se detecta falta de capacidad administrativa en el campo de control de inventarios, manejo de los costos fijos, estrategias de venta y distribución, y manejo físico del producto.

#### 2.1.5 El Transportista.

Los principales problemas del transportista son:

- . Debido al mal estado de los caminos las unidades se dañan severamente, por lo que la depreciación real de estos es muy rápida. Además, el gasto de combustible por kilómetro recorrido es muy alto.
- . Los volúmenes manejados son bajos debido a la dispersión de los productores y su producción. pierden eficiencia.
- . No tienen seguridad de carga, no conocen la demanda de sus servicios.
- . Utilizan las unidades para la venta por al mayor y menor, lo que les ocasiona pérdida de tiempo. Igualmente, la búsqueda de un lugar donde estacionar en los mercados les ocasiona pérdidas de tiempo.
- . El nivel educativo es muy bajo, no llevan control de costos e ingresos, no prevén la demanda de servicios, y no hacen contratos por temporadas.
- . Los costos de las unidades, los repuestos, las llantas, los lubricantes y el combustible son relativamente caros.
- . Los impuestos y permisos de explotación son caros y engorrosos.



### 2.1.6 El Acopiador Rural.

El acopiador rural cumple una función necesaria en el sistema de mercadeo de alimentos. Este agente acopia los volúmenes bajos de producción de varios productores para acumular volúmenes rentables de transportar a los mercados principales. Además, tiene la función de proveedor de insumos, financista e informante.

Este agente conoce las condiciones de oferta y demanda debido a su residencia en las áreas de producción y contacto permanente con los mercados; se entera de la producción en proceso, los flujos de producto de otras regiones, la demanda y los precios. La información que maneja le permite especular y lograr buenas ganancias.

El principal problema de este agente es el riesgo, ya que por lo general toma posesión del producto.

El absorbe las pérdidas por pudrición, sobremaduración, daños físicos, deshidratación y selección. Incurre en altos costos en las transacciones, debido a los contactos numerosos con varios mayoristas y múltiples productores.

### 2.1.7 El Sector Público

La intervención del sector público para mejorar el sistema de mercadeo de alimentos se puede atribuir a dos tipos de ejecutores; (1) el gobierno central y (2) el gobierno municipal.

El gobierno central ha implementado varios mecanismos para abaratar los costos de alimentación del consumidor y mejorar los precios para el productor. Estos mecanismos son de un enfoque "anti-intermediario", el objetivo principal es eliminar a los intermediarios tradicionales de las funciones de intermediación y substituirlos por el estado o bien regular dichas funciones.

Los principales mecanismos son: el Instituto Hondureño de Mercadeo Agrícola, organismo estabilizador de precios via la compra-venta y almacenamiento de estos; el BANASUPRO cadena de tiendas con central de servicios, totalmente estatal; control de precios mandatarios; y la Feria del Agricultor, la venta directa del productor al consumidor.



El gobierno municipal es responsable de la administración de los mercados municipales. Además, regula los permisos de los vendedores ambulantes.

#### **2.1.7.1 El Gobierno Central**

##### **2.1.7.1.1 El Instituto Hondureño de Mercadeo Agrícola.**

Es un mecanismo adoptado de las políticas de los Estados Unidos para estabilizar los precios. Debido a una serie de problemas; mala administración, incomprensión de sus fines y propósitos y otros, el Instituto se encuentra en condiciones precarias. Las quejas de los productores son ínfimas ya que el acceso a este mecanismo es muy complicado.

##### **2.1.7.1.2 BANASUPRO**

La red de tiendas y la central de servicios está próxima a la quiebra. Venden barato pero a un costo social alto.

##### **2.1.7.1.3 Control de Precios**

Hasta el momento ha sido inefectivo debido al alto costo que se requiere para manejar un programa de estos y la no existencia de fondos para ello.

##### **2.1.7.1.4 La Feria del Agricultor.**

La Feria del Agricultor ha dado resultado para abaratar los costos del consumidor. Sin embargo, esta feria no supe a los consumidores de bajo ingreso debido a que los hábitos de compra de estos son de compra diaria y no semanal; no se da crédito y se requiere de transporte para abastecerse en ella.



En cuanto al agricultor, se ha visto ligeramente beneficiado. Empero, la mayor parte de vendedores son minoristas tradicionales o ex-productores que se han convertido en acopiadores. La ventaja para el agricultor es la de un canal más directo, pero solo para una volumen limitado de producción.

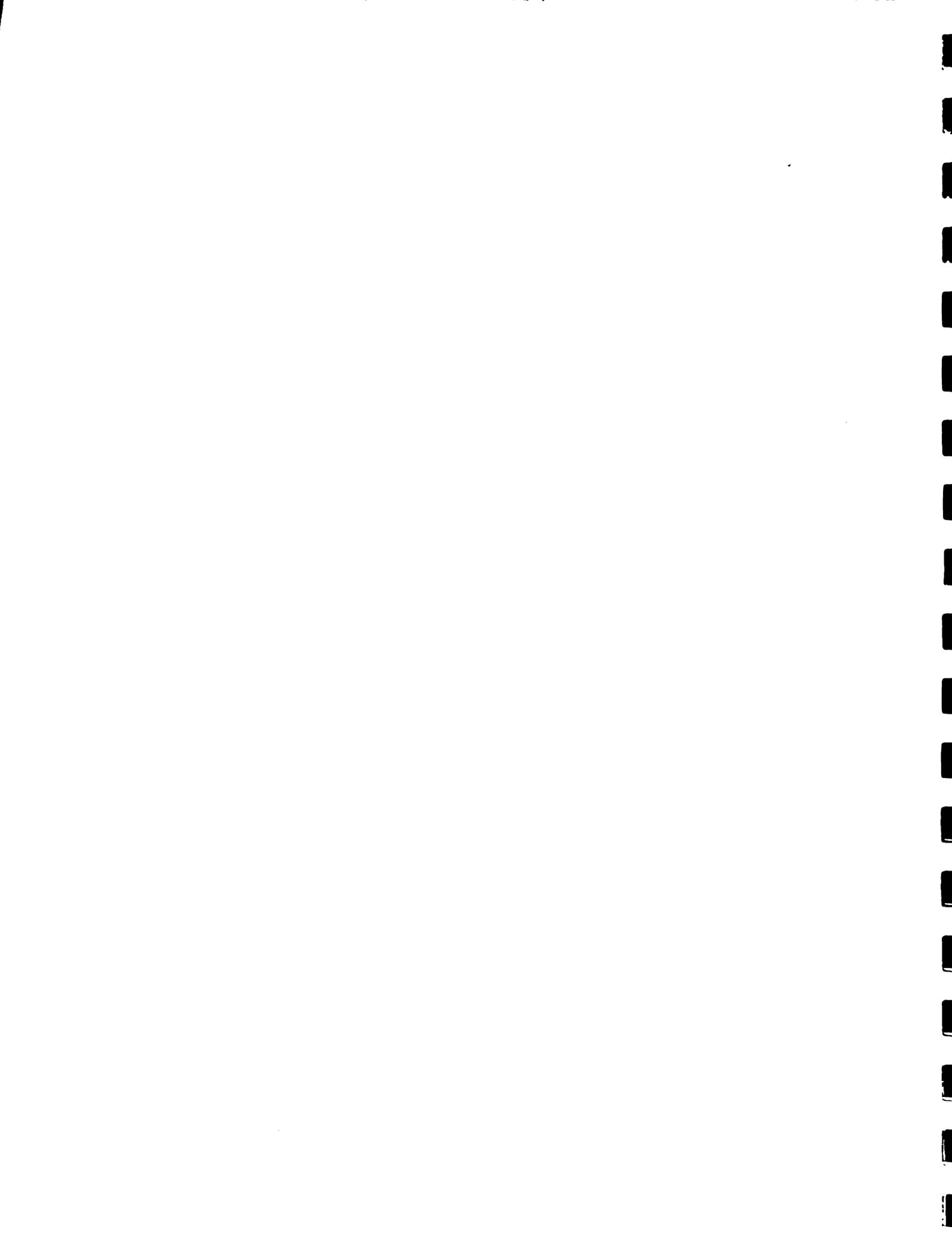
#### 2.1.7.2 El Gobierno Municipal.

El gobierno municipal concibe la actividad comercial de detalle más como una redistribución del ingreso y de recolección de impuesto o fuente de ingreso para la Municipalidad. La legislación y administración de los mercados y ventas ambulantes está impregnada de esta filosofía. Pareciera que se condena a los minoristas a ser pequeños e ineficientes de por vida; no se les permite flexibilidad de aumento y logro de economías de mayoreo.

El concepto es bastante político y quizás vale la pena reflexionar al respecto. La actividad de detallista no requiere de mucho conocimiento dadas las condiciones actuales; comprar barato y vender caro. Debido a la incapacidad de la economía de generar empleos productivos, esta actividad absorbe estos recursos pero de manera improductiva. Se estima que una cuarta parte de los detallistas actuales podrían cumplir la función sin menoscado de servicios y efectividad. Sin embargo, el problema es real y la forma de resolverlo por la Municipalidad ha dado resultado para el logro de sus objetivos por estar planteados. Claro que aparentemente ya que el problema de desempleo productivo persiste.

#### 2.2 Problemática General.

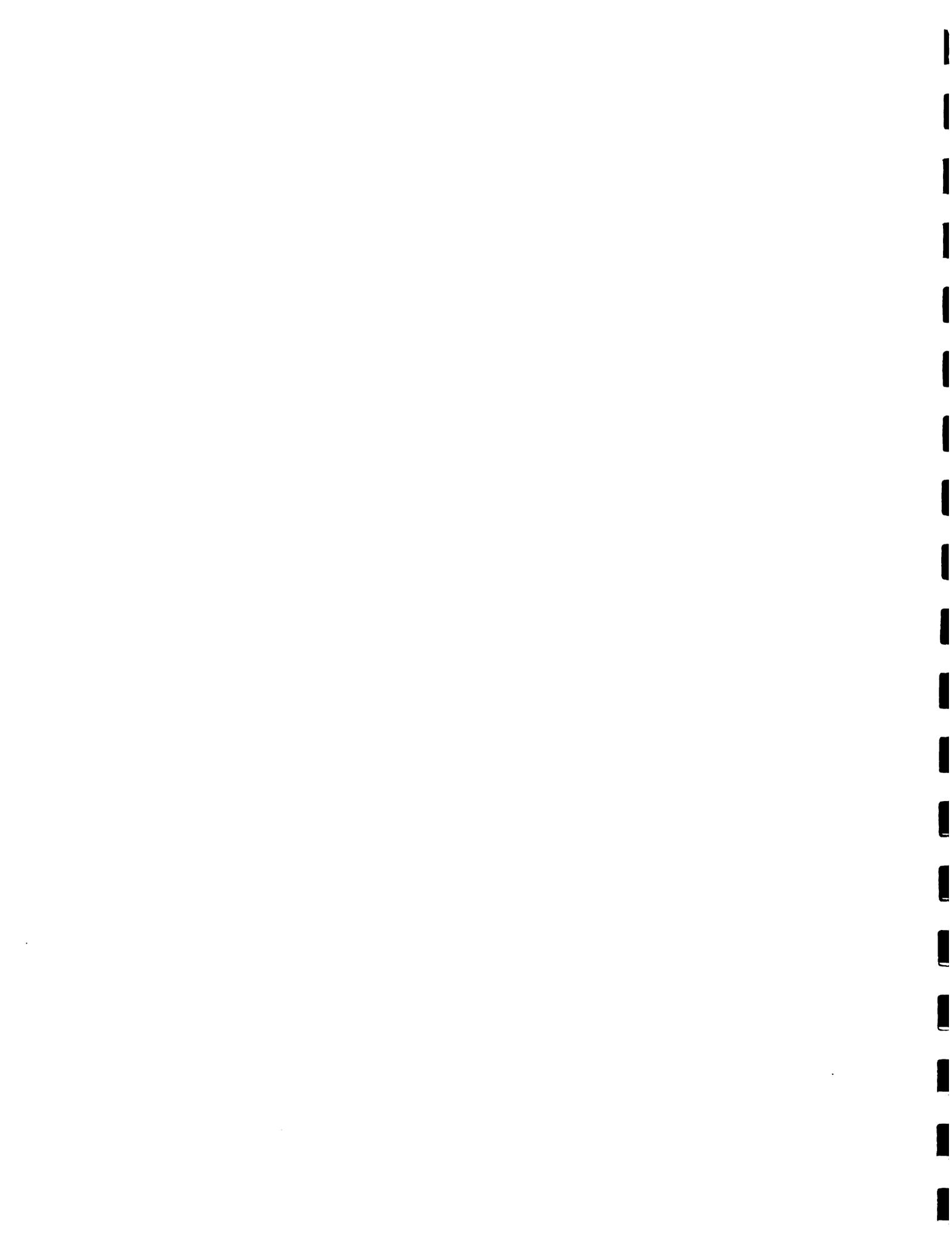
Por un lado del sistema se encuentra el consumidor, en su mayoría de ingresos y cultura escasos. Esto les limita en su capacidad de compra y en la eficiencia de esta misma (no pueden comprar en gran volumen, ni substituir una comida por otra.) Por el otro lado, se encuentran los productores, dispersos, desorganizados, ineficientes en la producción y produciendo volúmenes bajos.



En medio funciona un número de empresas acopiadoras, transportistas, mayoristas y/o detallista que padecen de una serie de males; inaccesibilidad al crédito, incapacidad técnica y administrativa, competencia intratipo excesiva y en un país donde todos los servicios de apoyo a estos agentes (electricidad, agua, información, legal, bancario, reparación, etc) son costosos e ineficientes. Además, el gobierno y público en general los considera enemigo público, por lo que realiza mil y una maniobras para eliminarlos o explotarlos al máximo.

Sin llegar a conclusiones por la vía de la explicación detallada del análisis y analogías, se concluye que los problemas principales del sistema en general de comercialización son:

1. desorganización e incapacidad técnica y administrativa de los agentes del sistema;
2. infraestructura inadecuada;
3. servicios de apoyo altamente costosos e ineficientes;
4. conceptos erróneos del público en general y de las autoridades públicas de lo que es mercadeo;
5. trabas legales y administrativas al desempeño empresarial de los intermediarios;
6. crédito inaccesible o injusto.



### 3. EXPERIENCIAS EN AMERICA LATINA

#### 3.1 Problemática Histórica de América Latina

La problemática histórica de América Latina ha sido muy similar a la detectada en el mercado de San Pedro Sula y su área de influencia: consumidores de ingresos y cultura gastronómica escasos; productores pequeños, dispersos e ineficientes; el acopio, transporte y mayoreo centralizado en pocos agentes con poder monopsonista u oligopsonista y monopolista u oligopolista; servicios de apoyo deficientes; detallistas atomizados e ineficientes; sector moderno limitado a consumidores de ingresos altos; pérdidas postcosecha altas; y, los gobiernos y público en general que consideran el sector intermediario enemigo de los consumidores y productores.

Este análisis está documentado para México en Haag y Soto, 1966 para el Caribe y varios países de América Latina en Frigerio, 1983b; Mendoza, 1982 y Harrison et.al, 1976.

Los problemas se repiten de país en país con ligeras variaciones, sin embargo, es el mismo molde.

El sistema de mercadeo de alimentos de América Latina se puede caracterizar por poder centralizado y de competencia imperante intratigo para servir a los estratos de bajo ingreso. El sistema centralizado es aquel en el que el poder de negociación y determinación de precios lo poseen los agentes centrales del canal de comercialización; los mayoristas o agroindustrias. Estos mayoristas pueden ser los mayoristas rurales y/o los mayoristas urbanos. Debido a que los mayoristas son individualmente más poderosos que los individuos del sector con que negocian, productores y/o minoristas, les permite en el caso de carecer de escrúpulos y de no haber competencia, explotar a uno o ambos sectores.

Norberto Frigerio en FAO, 1983 explica la competencia horizontal intratigo:

"La competencia horizontal intratigo que predomina en muchas ciudades latinoamericanas, se da entre minoristas del mismo rubro, con capacidad económica y financiera semejante con medios físicos ubicados dentro de la misma escala, presentando servicios similares, con radios de influencia y clientelas iguales. Todos estos factores conducen a estrategias de venta similares y aún idénticas, y que no permiten modificar los servicios prestados y los precios también impiden mejorar los índices individuales de productividad."



Empero, algunos países han desarrollado mecanismos para solventar los problemas y mejorar el sistema de mercadeo de alimentos. Algunos han logrado resultados exitosos y otros infructuosos. La mayor parte han sido adaptaciones de tecnologías y mecanismos utilizados en países más desarrollados. Por lo tanto, son estas experiencias de suma utilidad para el diseño de mecanismos de reforma del sistema de mercadeo de Honduras.

### 3.2 El Abordaje de América Latina

Las autoridades públicas de América Latina han abordado, tradicionalmente, la problemática de mercadeo de alimentos, mediante estrategias anti-intermediario. Más recientemente, han pretendido promover la modernización del sistema de mercadeo. Los dos abordajes han sido parciales debido a que no resuelven la problemática o más bien la magnifican.

Norberto Frigerio en FAO, 1983a, expone los enfoques y propone una alternativa que consiste básicamente en mejorar la modernización del mercadeo mediante el desarrollo o modernización de los agentes que sirven a los estratos de menores ingresos.

Se procede a describir de manera breve y compendiada, el abordaje latinoamericano para la resolución de la problemática de mercadeo de alimentos.

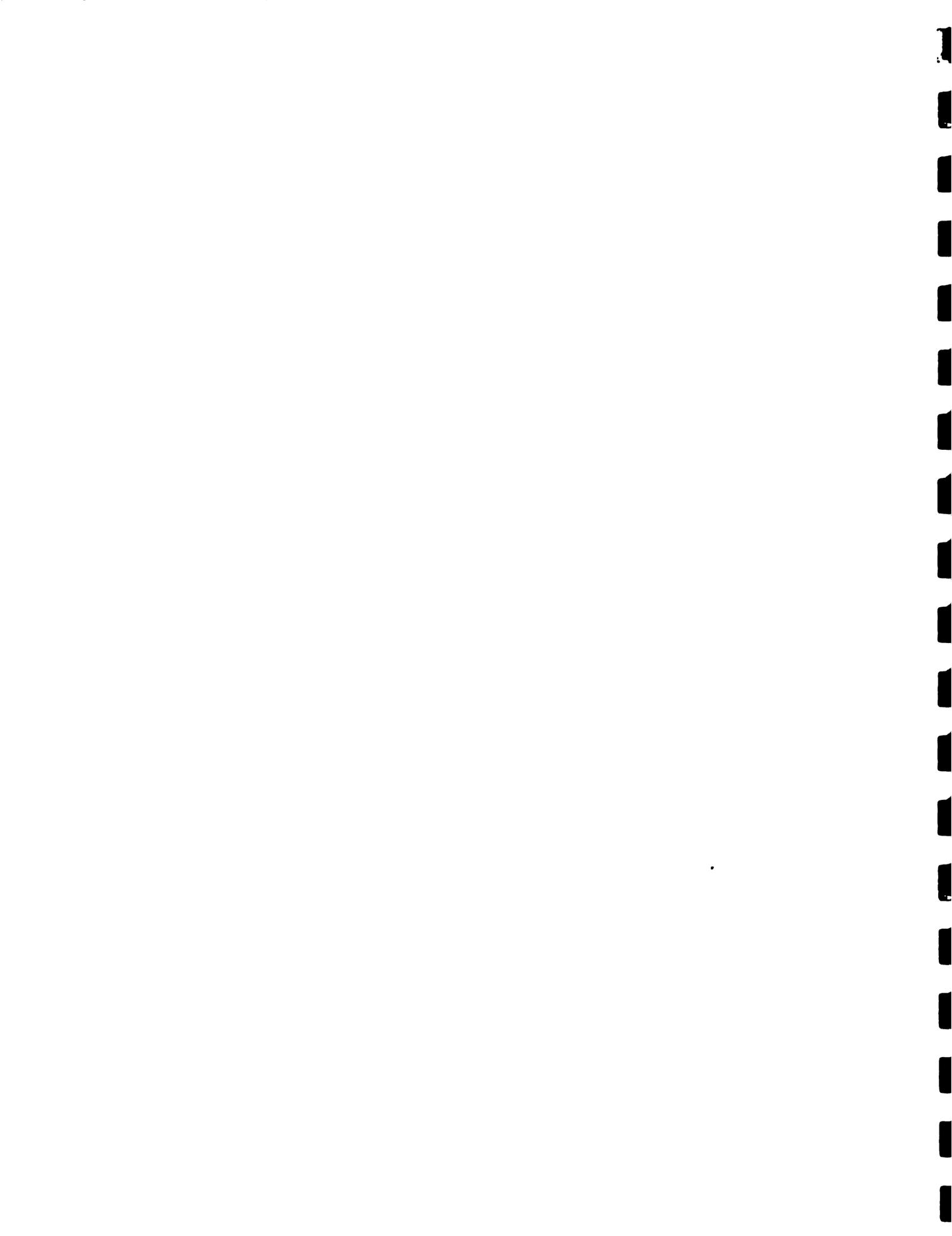
#### 3.2.1 Anti-intermediario

Bajo este enfoque se considera el intermediario como un agente inescrupuloso que explota a productores y/o consumidores. Los programas y acciones del gobierno apuntan a regular, substituir y/o eliminar el intermediario. Este abordaje acumula un montón de historias de fracaso. Los fracasos se debieron a la incapacidad administrativa de la burucracia estatal, para una actividad tan dinámica y riesgosa como el comercio, asignación presupuestaria insuficiente para ejercer los controles y/o diseño equivocado del programa de acción.

Seguidamente, se describen brevemente los tipos de intervenciones anti-intermediario.

##### 3.2.1.1 Control de Precios y Márgenes.

Controlar los precios y márgenes implica varios niveles de intervención que pueden ser desde la simple delimitación mandatoria de precios, inspección y sanción, hasta la estatalización de los servicios de comercialización para asegurarse el control de precios y productos.



El control mediante la inspección y sanción es inefectivo. Idealmente se requiere de una fuerza policial numerosa para la regulación de los agentes mayoristas y minoristas. Sin embargo, no se cuenta con esa fuerza policial. Además, los comerciantes siempre se ingenian artificios para burlar la inspección y/o la sanción.

Debido a la inefectividad de las inspecciones y ante la preocupación de los bajos ingresos de los productores agropecuarios y el escueto presupuesto de los consumidores, el estado opta por intervenir manipulando físicamente los productos. Las modalidades han sido de dos tipos: Primero, instituciones estabilizadoras de precios para granos básicos; que compran grano en época de abundancia y lo venden en época de escasez. Segundo, cadenas de tiendas y su respectiva central de servicios mayoristas, que proveen la canasta básica.

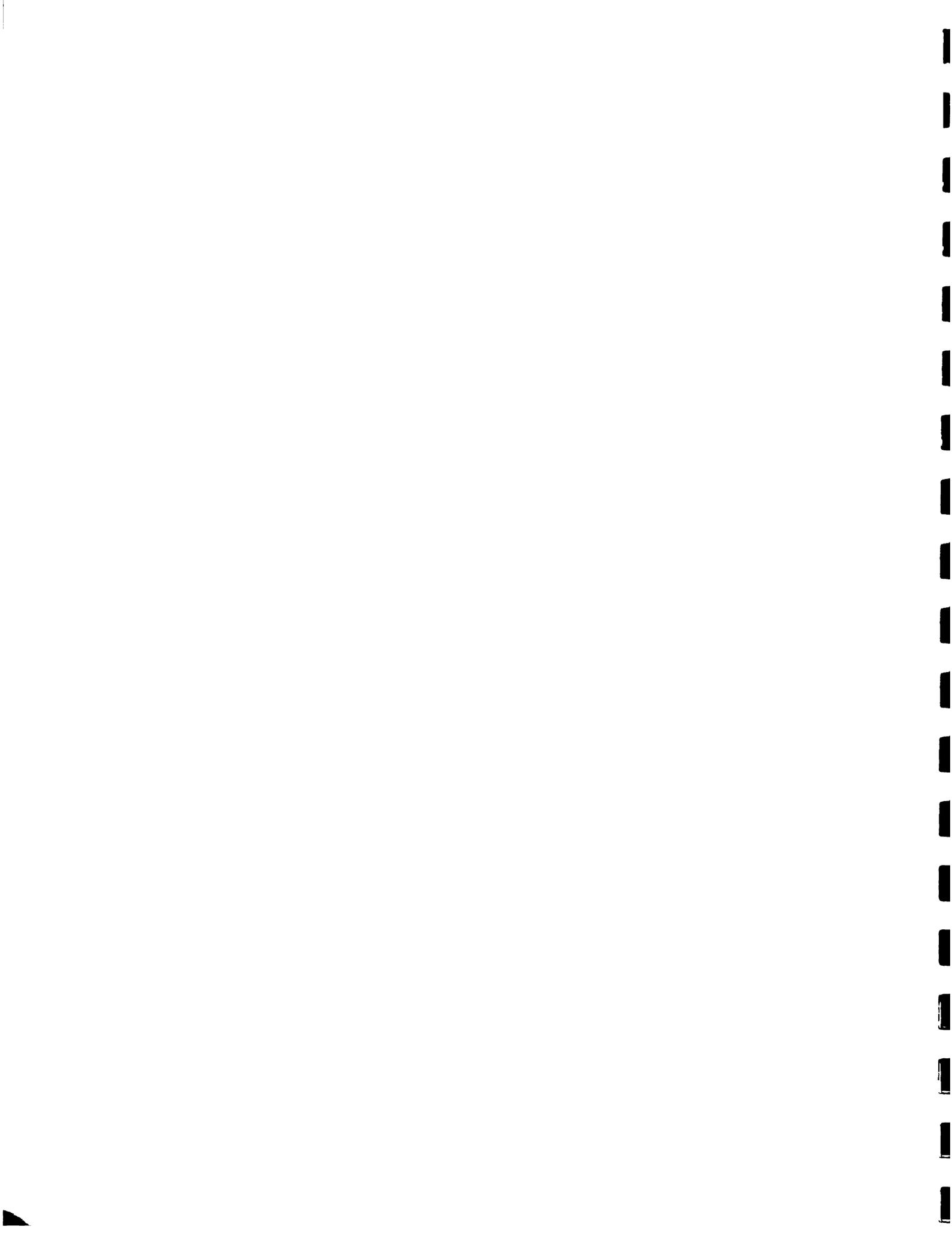
Ejemplos de la primer modalidad son el ICEMA de Colombia, EPSA de Perú, CCNASUFU de México, INESPRES de República Dominicana y el IHMA de Honduras. El segundo tipo de institución son como el CORABASTOS de Colombia, el mismo CONASUPO de México y BANASUPRO de Honduras.

Estas instituciones prestan el servicio a los consumidores y/o agricultores (en algunos casos logran su objetivo), pero debido al padecimiento de serios problemas administrativos y financieros, trabajan con pérdidas. Económicamente son ineficientes. Son otra forma de redistribución de los ingresos de los contribuyentes hacia la burocracia administrativa, a los productores agropecuarios que tengan acceso a los programas y a los consumidores beneficiados.

### 3.2.1.2 Las Ferias Agropecuarias

Las ferias agropecuarias pretenden eliminar por completo al intermediario. En estas ferias los productores agropecuarios venden directamente a los consumidores, una o dos veces por semana. En algunos países se permite que intermediarios comercialicen sus productos en la feria para que en esta se encuentren todos los productos que requieren los consumidores.

Aunque, los agricultores reciben precios más altos incurren en costos altos de comercialización. Por esta razón la tendencia observada es que cada vez sean menos agricultores y más intermediarios los



que venden en la feria. Además, los agricultores se convierten en los acopiadores de su área abandonando la actividad de producción agropecuaria. Además, la mayor parte de los consumidores beneficiados son aquellos que cuentan con refrigeradoras y medios de transporte propio; los que compran una vez por semana. Esta feria no resuelve el problema de los estratos de ingresos bajos.

Aunque, algunos productores agropecuarios se ven beneficiados, al igual que un sector de consumidores, las ferias no son la solución para la problemática de mercadeo agrícola de América Latina.

### **3.2.2 Modernización del Sistema de Mercadeo**

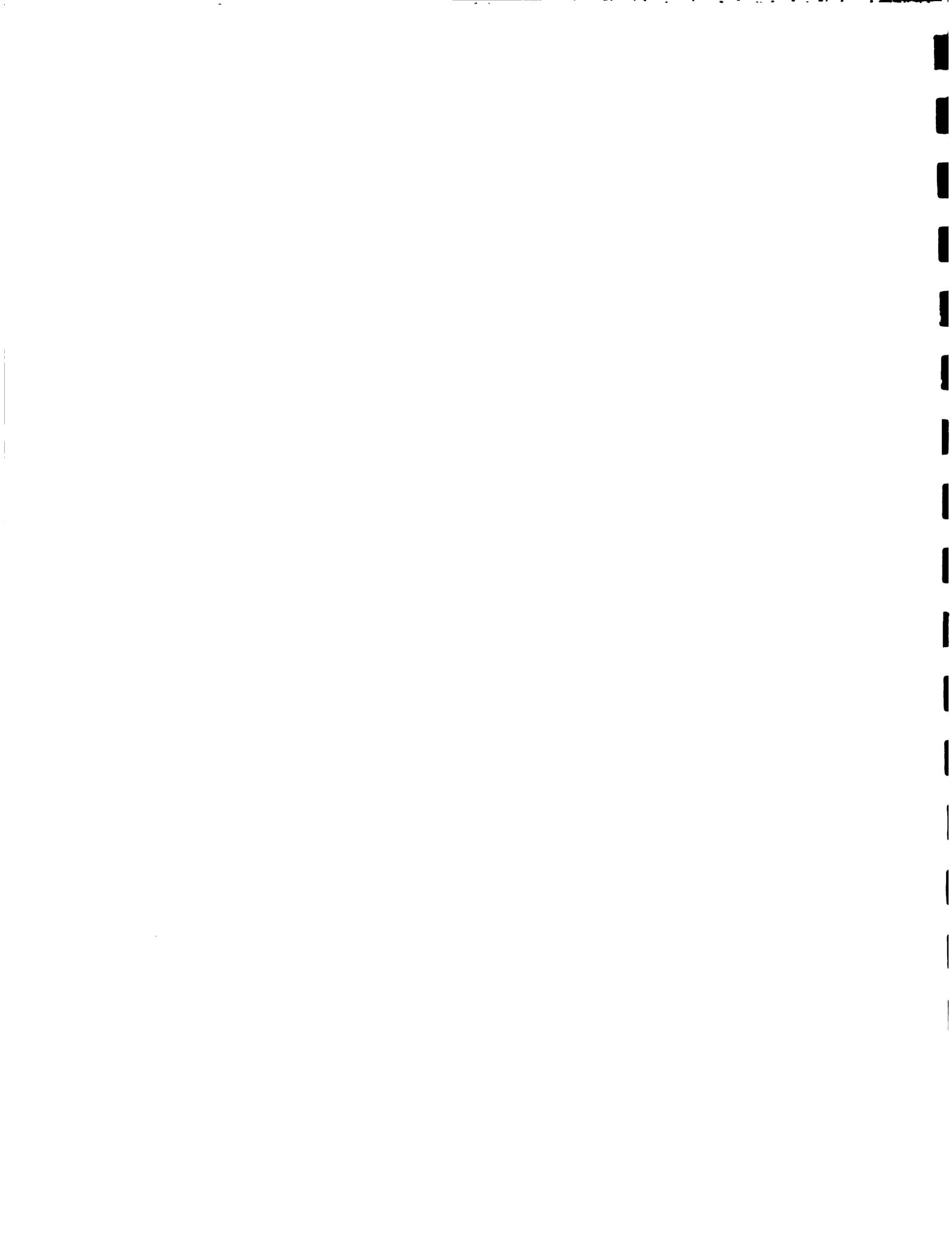
Otro enfoque ha sido el de modernización del sistema de comercialización mediante la construcción y organización de un mercado de mayoreo y del desarrollo de servicios de apoyo, crédito, transporte, asistencia técnica y otros. Paralelamente, se promueve el desarrollo de cadenas de supermercados o automercados.

Este enfoque no atiende las necesidades de los sectores de ingreso bajo, en algunos casos más bien los perjudica. El sistema moderno desarrollado en América Latina está dirigido hacia los sectores de ingresos mayores debido a que son estos quienes pueden pagar por los servicios de comercialización agregados. Los consumidores de ingresos bajos tienden a darle el mayor valor agregado a los alimentos en el hogar, debido a el costo de oportunidad bajo de su tiempo y trabajo, y del presupuesto limitado.

Las tiendas de barrio tradicionales y los mercados municipales abastecen a la mayoría del sector de ingresos bajos. Estas instituciones pueden sufrir el encarecimiento del abastecimiento en el caso de que se construya el mercado de mayoreo muy lejano de la ciudad, no se organice y no se desarrolle paralelamente un sistema de transporte que sirva este tipo de detallistas. Consecuentemente los precios de venta se elevan.

### **3.2.3 El Enfoque más Avanzado**

El enfoque más avanzado consiste, primeramente, en promover la modernización del sistema mediante la construcción del mercado de mayoreo y desarrollo de los servicios. Asegurándose que los servicios sean apropiados. Segundo, se promueve la organización de los participantes con el fin de generar competencia intertipo y pasar el poder a los extremos del canal; descentralizar el poder.



- a. **Los Productores.** Se organizan en grupos, asociaciones o cooperativas de comercialización. Esto les permite ganar poder en el mercado y llegar aunados y no atomizados a los mercados de mayoreo. Además, se puede canalizar más fácilmente la capacitación y los insumos agropecuarios.
- b. **Los Detallistas.** Se organizan en cadenas voluntarias, cooperativas y/o cooperativas de consumo. Simultáneamente, se promueve el desarrollo de automercados o supermercados. Esta acción permite además de las ventajas de proporcionar servicios como el crédito, capacitación, transporte y otros, para incrementar el poder de negociación con respecto a los mayoristas. Además, se promueve la competencia entre cadenas y entre tipo de minorista; supermercado, cooperativas y cadenas voluntarias.
- c. **Los Mayoristas.** Se organizan para proporcionarles más eficientemente los servicios de apoyo y capacitación.

Resumiendo, lo que se pretende es descentralizar el poder del mercado e incrementar la competencia pero sobre la base de la eficiencia económica y la innovación tecnológica.



#### 4. SUGERENCIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE MERCADEO AGROPECUARIO DE SAN PEDRO SULA Y SU AREA DE INFLUENCIA.

Las sugerencias propuestas a continuación son resultado del seminario-taller. Se presenta un compendio de las sugerencias y en los apéndices se presentan las ponencias de los conferencistas que las presentaron por escrito, una bibliografía latinoamericana sobre el tema y la lista de los participantes con sus respectivas direcciones. Además, este informe se acompaña con fotografías diapositivas y un video que describe las cooperativas de comerciantes detallistas de Costa Rica y las conclusiones de los especialistas en cuanto a los programas propuestos por los grupos de trabajo.

##### 4.1 Estrategia General

La estrategia general sugerida es la descentralizar el poder del mercado y la de promover la competencia intertigo para todos los estratos. Esta estrategia consiste en organizar los sectores atomizados del sistema (detallistas y productores) y preparar a todos los agentes mediante la capacitación técnica y administrativa, asistencia técnica, crédito e infraestructura necesaria para la competencia via eficiencia técnica y económica.

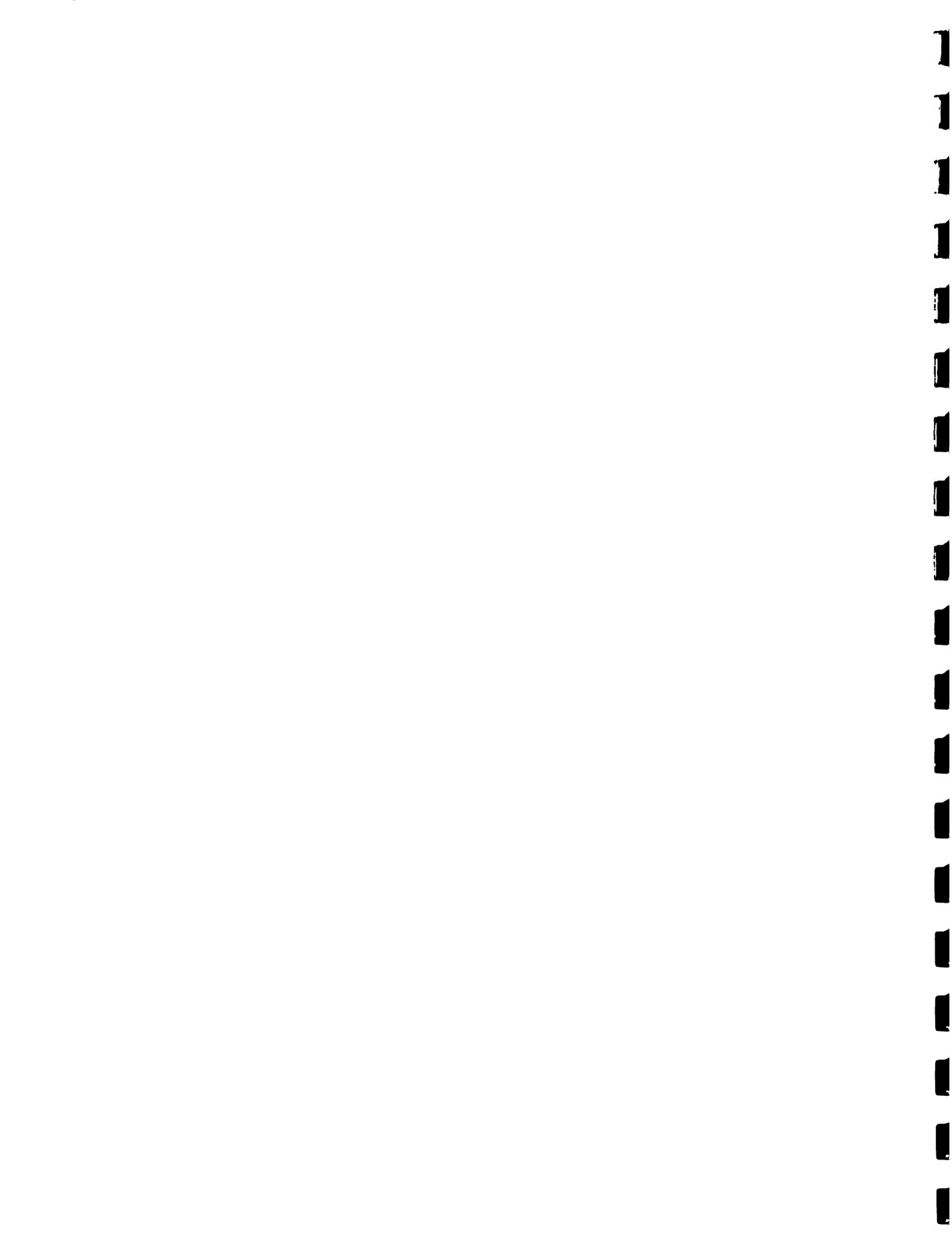
##### 4.2 Proyectos y Medidas Específicas

Los siguientes proyectos y medidas sugeridas están enmarcados dentro de la estrategia general.

###### 4.2.1 Mercado de Mayoreo

Se sugiere iniciarse con la construcción de un mercado de mayoreo y el desarrollo de los servicios complementarios; capacitación, asistencia técnica, crédito, información y transporte. Se recomienda iniciarse con el mercado de mayoreo ya que es un buen punto de entrada para reformar el sistema total. De la función de mayoreo depende en gran medida la coordinación y transparencia del mercado. En este eslabón del canal de comercialización convergen los principales agentes o sus apoderados; los productores y los detallistas.

Habrá que elaborarse un estudio detallado de factibilidad para determinar la localización de este, el diseño de las instalaciones físicas, la administración y los servicios de apoyo requeridos para la funcionalidad y efectividad.



#### 4.2.2 Organización y Preparación de los Detallistas

Existen cuatro tipos de establecimientos detallistas que se pueden desarrollar a manera de que compitan entre ellos, permitiendo a todos los consumidores mayores opciones. Es lo que se describe como competencia intertipo. Las opciones de compra del consumidor deben ser el mercado, los supermercados, los minimercados y el comercio tradicional (pulperías y tienditas especializadas).

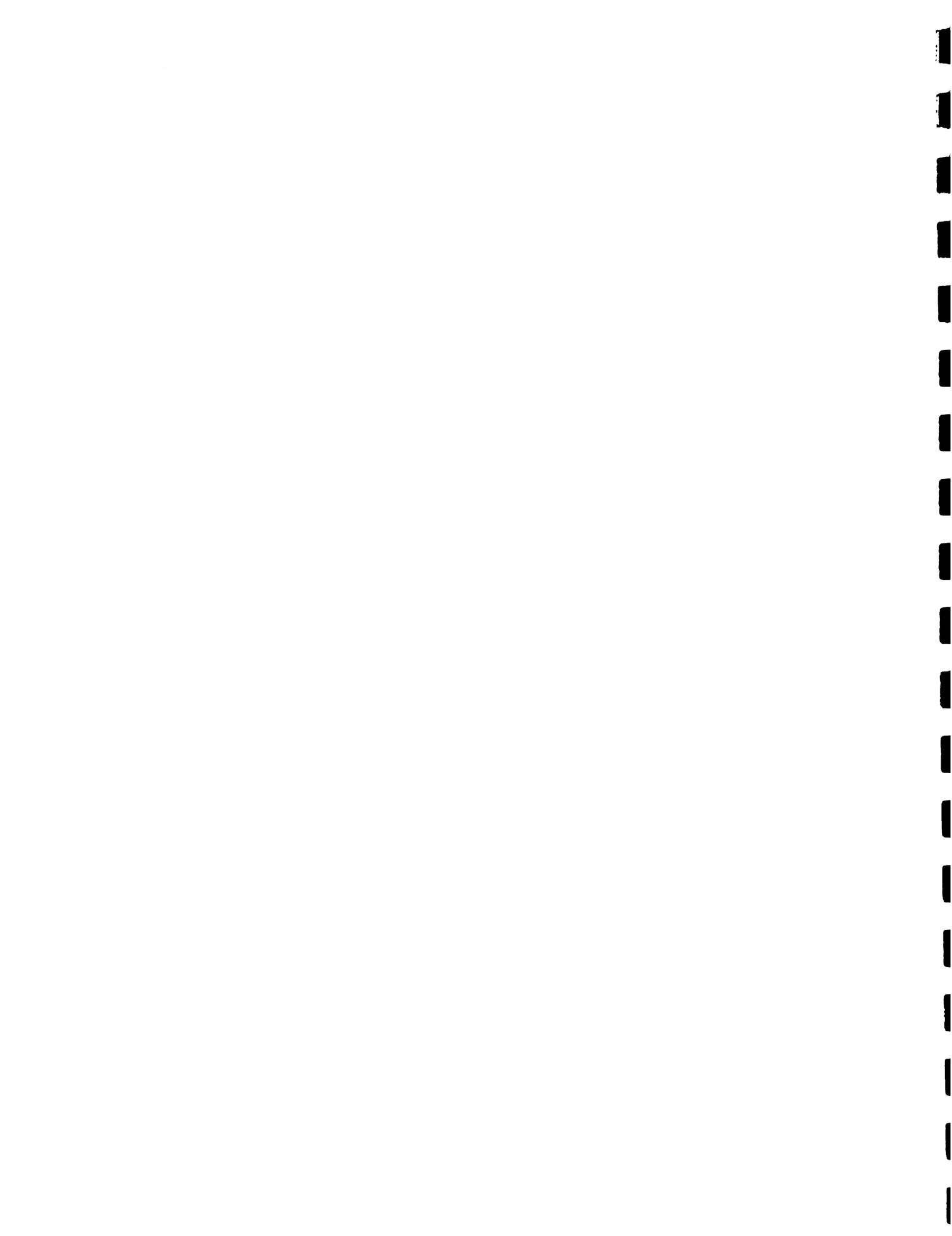
Se debe organizar y promover la efficientización de todos estos tipos de establecimientos. Bien sea mediante cadenas voluntarias, cooperativas y/o cadenas privadas. Se deben proporcionar los elementos necesarios para el estímulo y desarrollo de estas instituciones. Los elementos principales son la capacitación técnica y administrativa, asistencia técnica y crédito.

#### 4.2.3 Organización de los Productores

Los productores también se deben organizar y capacitar con fines comerciales. Las asociaciones de productores por lo general, tienen fines políticos o de producción. En este caso, es necesario organizarlos para que respondan y aprovechen la modernización del sistema de mercado. Se organizan con el fin de promover la especialización en rubros, proporcionarles la asistencia técnica y capacitación en el manejo postcosecha y mercadeo, y el crédito necesario para mejorar sus actividades de comercialización.

Además, organizados ganan poder de negociación frente a los mayoristas, especialmente si funciona un mercado de mayoreo.

La organización de los productores puede representar un proyecto enorme en sí mismo por parte de una dependencia como el Ministerio de Recursos Naturales que tiene cobertura nacional. También ha habido un ejemplo en el mismo Honduras, en que un detallista (Supermercado SUCASA), que maneja volúmenes considerables, organizó productores de una región (Valle de Angeles) para coordinar la producción de estos con el flujo de ventas. En otros casos, también los mayoristas, han organizado la producción.



Podría esperarse que los intermediarios tomen la función de organización de los productores pero siempre es necesario el apoyo institucional para la sistematización del esfuerzo. Hay que considerar que, en la actualidad, son los intermediarios los que coordinan la producción y que se observan serias fallas.

#### 4.2.4 Organización de los Mayoristas y Transportistas.

Estos agentes se les organiza para proporcionarles más efectiva y eficiente la asistencia requerida para el desarrollo de sus empresas. Capacitación, asistencia técnica y crédito. Se pretende mejorar el funcionamiento de los mayoristas y transportistas con el fin de reducir las pérdidas físicas y hacer uso eficiente de los factores de producción.

#### 4.2.5 Creación de la Capacidad Técnica

Paralelamente y quizás antecediendo, estos esfuerzos, es necesario crear la capacidad técnica en el país para analizar la problemática y generar soluciones efectivas. De esta manera se estabiliza el proceso de modernización del sistema de mercadeo.

Se debe desarrollar un cuerpo de técnicos capaces en la materia que asistan al sistema educativo en la adopción y generación de técnicas y procedimientos administrativos; asistan a el gobierno central y municipal en la política y legislación pertinente; y, finalmente, asistan directamente a las distintas dependencias gubernamentales y privadas a desarrollar los programas de modernización del mercado.

### 4.3 Resultados Esperados

Con la construcción del mercado de mayoreo y el desarrollo de los servicios de apoyose espera obtener los siguientes beneficios:

1. Mejorar la eficiencia del transporte mediante;
  - la reducción del tiempo de las unidades de transporte en la labor de carga y descarga;
  - y, debido al descongestionamiento en el área de mercados municipales detallistas se mejorará la eficiencia del transporte de carga y urbano.

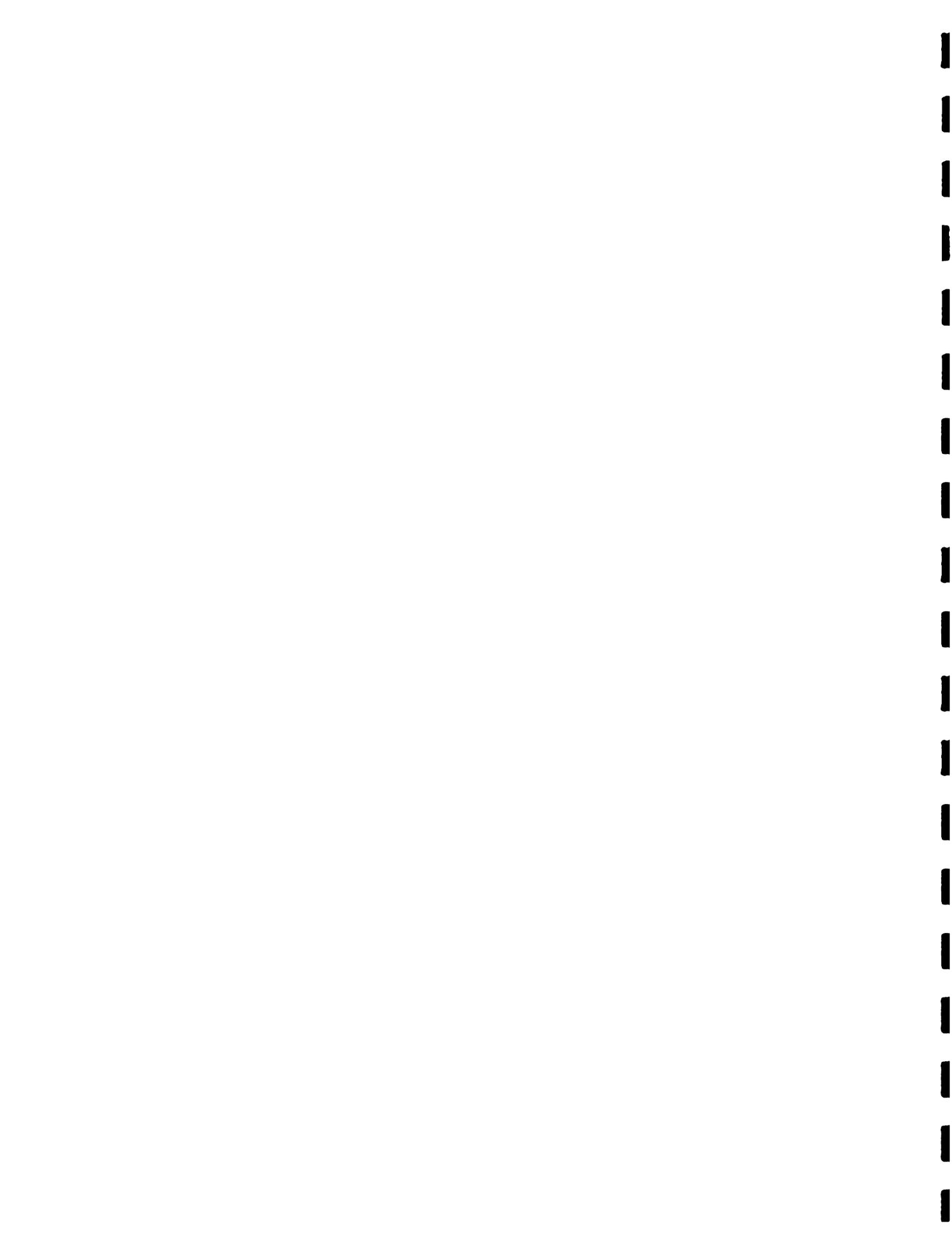


2. Se espera lograr una mayor transparencia del mercado o mejorar la labor de coordinación de la oferta y la demanda:
  - los acopiadores rurales y los agricultores tendrán más y mejores opciones de venta, al igual que los detallistas de compra;
  - mejor y más amplio conocimiento de las transacciones de mercado; flujo de volúmenes, calidades y precios;
  - mayor facilidad para la clasificación y estandarización de las calidades, tamaños, empaques y embalajes;
  - mayor facilidad para la recolección y disseminación de la información de mercado.
3. Reducción en las pérdidas por manejo; pudrición, sobremaduración, deshidratación, daño físico, etc.
4. Mejores condiciones de salubridad en el manejo de los alimentos y los subsecuentes beneficios para la salud de la población en general.

La organización de los detallistas y el apoyo mediante la capacitación, asistencia técnica y crédito les permitirá mejorar la eficiencia económica de las empresas, acelerar el proceso de desarrollo tecnológico y abaratar los costos debido a las economías de escala en las transacciones, mejor manejo del producto y mejores técnicas de mercadeo. Con la mayor eficiencia económica y la promoción de la competencia intertipo se espera que se mejore la calidad de servicios y productos al consumidor, la variedad de productos y/o se abaraten los precios de los alimentos.

Con la organización y asistencia a los productores con fines comerciales se espera:

- Inducir a la especialización de las áreas de producción;
- concentrar la producción por lo que reducirá los costos de manejo y transporte al mismo tiempo que facilita la labor de capacitación y asistencia en el manejo postcosecha;
- al lograr un mejor manejo postcosecha, y promover la agregación de servicios y transformación de la producción desde el campo, se reducirán las pérdidas postcosecha a lo largo de todo el canal y se crearán fuentes de trabajo rurales. Consecuentemente se tendrán múltiples efectos secundarios en beneficio del desarrollo rural;



- le dará mayor poder de negociación a los productores y mejorarán los términos de intercambio.

El apoyo a los mayoristas y transportistas resultará en una mayor eficiencia de estos dos sectores. Habrá mejor uso del capital y del trabajo. Al mejorar la eficiencia de estos sectores y la competitividad se espera una reducción de costos de manejo del producto, reducción de pérdidas por manejo y finalmente abaratamiento de los precios al consumidor.

La institución o grupo de técnicos especializados en la materia resultará en un proceso perdurable y dinámico de progreso constante de la comercialización en Honduras. Generará tecnología, técnicas, políticas, leyes y personal técnico tendientes al desarrollo de la comercialización, capaces de adaptarse al dinamismo de la economía nacional e internacional.



## B I B L I O G R A F I A

FRISERIO, N. "Comercialización Agrícola y Abastecimiento de Alimentos en América Latina, Problemática: El Enfoque Parcial", FAO, Documento RLAT/83/34-MERC-2.

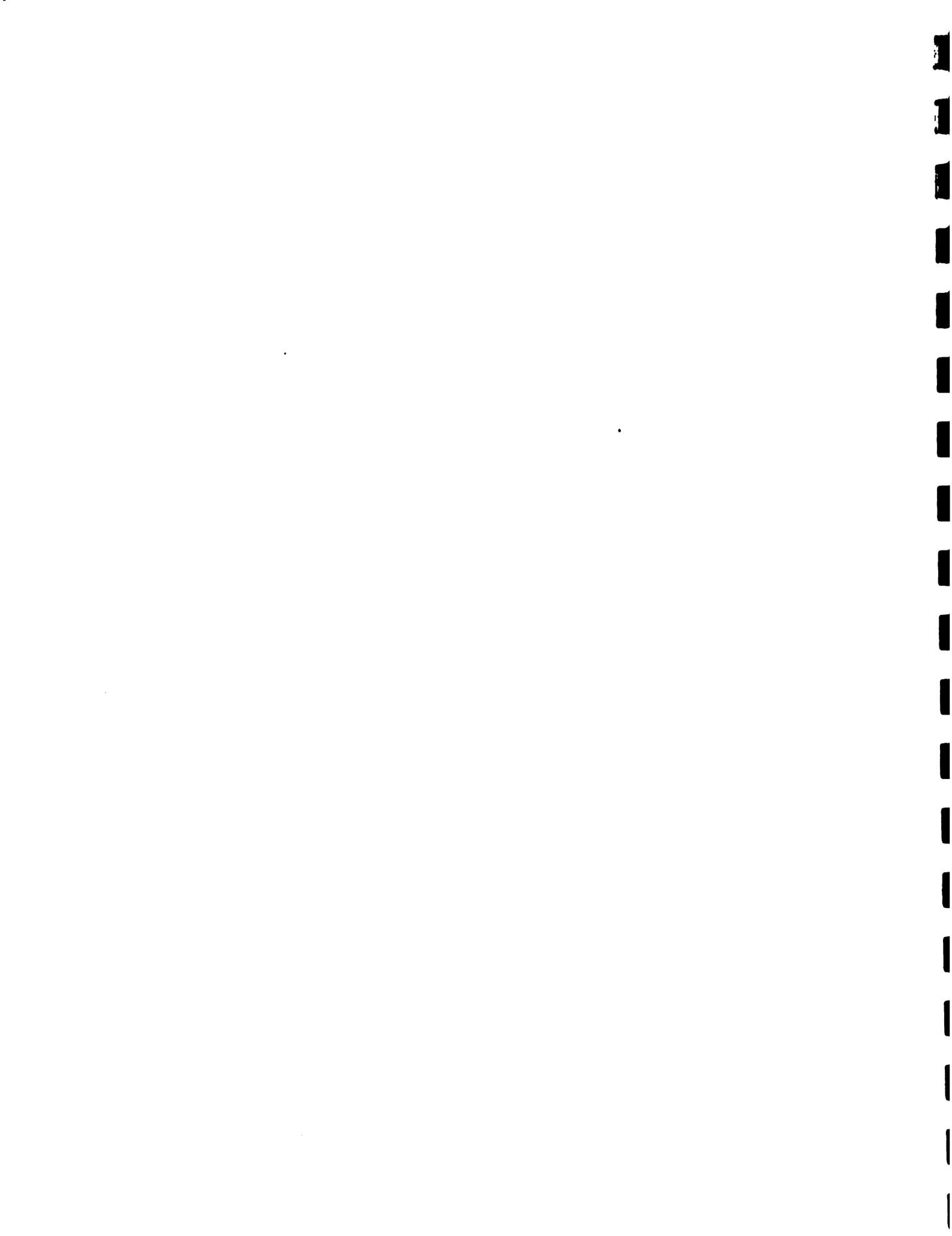
----- "Urbanización, Evaluación de la Estructura Comercial y Opciones de Política para Mejorar la Distribución de Alimentos de los Estratos Urbanos de Bajos Ingresss", FAO, Documento RLAT/83-MERC-4.

HARRISON, K; et. al. Mejoramiento de los Sistemas de Comercialización de Alimentos en los Países en Desarrollo. Experiencias en América Latina, IICA, Serie Publicaciones Misceláneas No.139, San José, Costa Rica, Mayo 1976. 71 P.

MENDOZA, G. Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuarios, San José, Costa Rica, IICA, 1980. 276 P.



A N E X O S



A N E X O 1.  
PROGRAMA DE TRABAJO



# A N E X O 1

## PROGRAMA DE TRABAJO

### SEMINARIO-TALLER COMERCIALIZACION DE ALIMENTOS; PROBLEMAS Y SOLUCIONES

#### Domingo 5 de octubre

17:30 - 19:30 Registro de Participantes y Entrega de Documentos

#### Lunes 6 de octubre

8:00 - 9:30 Registro de los participantes y Apertura [SALON GUANAJA]  
9:30 - 10:20 El Papel de la Comercialización Agrícola en el Desarrollo Nacional (RODOLFO QUIROZ) [SALON GUANAJA]  
10:20 - 11:00 Problemas de la Comercialización Agrícola en América Latina y el Caribe. (Gilberto Mendoza) [SALON GUANAJA]  
11:00 - 11:10 Café [SALON GUANAJA]  
11:10 - 12:00 El Proceso de Desarrollo e Innovación de la Comercialización de Alimentos y Productos Básicos (NORBERTO FRIGERIO) [SALON GUANAJA]  
12:00 - 12:30 Presentación del VIDEO; "OPERACION MERCADEO" [SALON GUANAJA]  
12:30 - 14:00 A L M U E R Z O [LA CHURASQUERIA, 7o. piso]  
14:00 - 14:50 Presentación de Resultados del Diagnóstico del Sistema de Comercialización de Alimentos de San Pedro Sula. (JOHN GLOETZNER Y LUIS AMPUERO) [SALON LA PERGOLA, 7o. piso]  
14:50 - 16:20 Trabajo de Grupo: Analisis de los Problemas de Comercialización de Alimentos. [SALON LA PERGOLA, 7o. piso]  
16:20 - 16:30 Café [SALON GUANAJA]  
16:30 - 17:30 Presentación de Conclusiones [SALON GUANAJA]

#### Martes 7 de octubre

5:00 - 7:00 Visita al mercado en San Pedro Sula  
7:00 - 9:00 D E S A Y U N O [CAFETERIA]  
9:00 - 10:00 Mercados del Productor, Centrales de Abasto y Mercados Urbanos - la experiencia de Brasil (MARIO VILELA) [SALON GUANAJA]  
10:00 - 11:00 Las Asociaciones de Productores y Cooperativas en la Comercialización Agrícola en Chile (GILBERTO MENDOZA) [SALON GUANAJA]  
11:00 - 11:15 Café [SALON LA PERGOLA, 7o. piso]  
11:15 - 12:30 Trabajo de Grupo: Analisis de Conferencias. [SALON LA PERGOLA, 7o. piso]  
12:30 - 14:00 A L M U E R Z O [LA CHURASQUERIA, 7o. piso]  
14:00 - 15:00 Desarrollo de Cadenas Voluntarias en América Latina (NORBERTO FRIGERIO) [SALON GUANAJA]  
15:00 - 16:00 Experiencias con Cadenas de Tiendas, desde el Punto de Vista Empresarial (PARTICIPANTE DE UNA CADENA VOLUNTARIA-COSTA RICA) [SALON GUANAJA]  
16:00 - 16:15 Café [SALON LA PERGOLA, 7o. piso]  
16:15 - 17:30 Trabajo de Grupo: Analisis de Conferencias [SALON LA PERGOLA, 7o. piso]



**Miercoles 8 de octubre**

- 8:00 - 9:00      Presentación de Conclusiones del Dia Anterior. [SALON GUANAJA]  
9:00 - 10:00    Establecimiento de un Sistema de Crédito para Vendedoras de  
                  Mercados - La Experiencia de AITEC en America Latina (MARIA  
                  OTERO) [SALON GUANAJA]  
10:00 - 10:15    Café [SALON LA PERGOLA, 7o. piso]  
10:15 - 12:45    Propuestas Concretas para el Proyecto de Mercadeo Agrícola en  
                  San Pedro Sula. [SALON LA PERGOLA, 7o. piso]  
12:45 - 14:30    A L M U E R Z O [LA CHURASQUERIA, 7o. piso]  
14:30 - 17:00    Mesa Redonda sobre la Viabilidad de las Propuestas para San  
                  Pedro Sula, basandose en las experiencias de Comercialización  
                  Agricola de America Latina y el Caribe de los Expertos  
                  Internacionales. [SALON GUANAJA]  
17:00 - 17:15    Café [SALON GUANAJA]  
17:15 - 18:15    Presentación de Conclusiones y Sugerencias [SALON GUANAJA]  
18:15 - 18:45    Ceremonia de Clausura



A N E X O 2

PONENCIA DE LOS ESPECIALISTAS



## LISTADO DE PONENCIAS

RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO DE MERCADEO AGROPECUARIO DE SAN PEDRO SULA.  
John T. Gloetzner y Luis Ampuero. 18p.

EL PROCESO DE DESARROLLO E INNOVACION DE LA COMERCIALIZACION DE ALIMENTOS  
Y PRODUCTOS BASICOS. Norberto Frigerio. 13p.

EL PROGRAMA "RED SIMAR" UNA EXPERIENCIA DE DESARROLLO DE UNA CADENA  
VOLUNTARIA EN BRASIL. (FAO) Norberto Frigerio. 27p.

LAS ASOCIACIONES DE PRODUCTORES Y COOPERATIVAS EN LA COMERCIALIZACION  
AGRICOLA EN CHILE. Gilberto Mendoza. 46p.

LOS PROGRAMAS DE GRUPOS SOLIDARIOS: UNA METODOLOGIA PARA TRABAJAR CON LOS  
MAS NECESITADOS DEL SECTOR INFORMAL. Maria Otero. 14p.



**RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO  
DE MERCADEO AGROPECUARIO DE SAN PEDRO SULA**

**Conferencia presentada al:**

**PRIMER SEMINARIO DE COMERCIALIZACION  
DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS EN HONDURAS**

**Por**

**John T. Gloetzner, Esquel, S.A.  
Luis Amparo Ramos, USAID/Honduras**

**San Pedro Sula, 6-8 de Octubre de 1986**



## I. INTRODUCCION

El análisis del sistema de comercialización de la cuenca alimenticia de San Pedro Sula, que ha contado con el patrocinio de la Agencia Internacional para el Desarrollo de los E.E.U.U. (USAID/Honduras) y los servicios de la empresa consultora Esquelf Strategies Inc., permite formular las siguientes conclusiones y recomendaciones.

El sistema de comercialización de la cuenca alimenticia de San Pedro Sula involucra a un gran número de participantes, incluyendo aproximadamente 56,000 familias consumidoras, 3,600 intermediarios y 5,000 productores. En términos económicos, tal cual se detalla en la Tabla II.3, se estima que los consumidores de San Pedro Sula gastan anualmente en alimentos, excluyendo abarrotes, la suma de L175 millones. De este monto, alrededor de L98 millones corresponden a pagos efectuados por el desempeño de funciones de comercialización, lo cual constituye mas de la mitad del valor final de los productos. Esto muestra la importancia de los participantes y actividades de la comercialización y la necesidad de conocer los factores que limitan su desarrollo.

## II. Conclusiones

### 1. A Nivel del Sistema

a. Concepción de la Problemática Tanto a nivel público como privado existe una falta de comprensión de la intermediación como función esencial en el proceso de la comercialización agropecuaria. Esto ha impedido la toma de medidas serias y ha dado lugar a una serie de programas que, a pesar de haber absorbido cuantiosos recursos, no han logrado establecer las bases para el desarrollo de la comercialización de alimentos. Al confundir la naturaleza del problema, se ha recurrido a la búsqueda de un chivo expiatorio, representado por el intermediario o "coyote", quien ha sido visto como el causante de todas las deficiencias confrontadas por productores y consumidores.

De esta manera, la mayor parte de los esfuerzos públicos para mejorar las condiciones de la comercialización han buscado de manera explícita o implícita la "eliminación de los intermediarios", intentando generalmente sustituirlos por organismos estatales o agrupaciones de productores no preparadas para realizar las funciones y asumir los riesgos inherentes a la comercialización. Todos estos esfuerzos, sin embargo, han resultado infructuosos y actualmente, al igual que en el pasado, el grueso de los productos alimenticios continua fluyendo hacia los consumidores en base a los esfuerzos de intermediarios privados. Lamentablemente, el recelo hacia estos intermediarios, y la falta de comprensión de su labor, les presenta como antagonistas de productores y consumidores. No se aprecia que los intermediarios constituyen un vínculo indispensable para posibilitar el flujo de los productos. Esto ha ocasionado que hasta el presente no haya sido diseñado prácticamente ningún programa que facilite el trabajo y posibilite el desarrollo de las actividades privadas de intermediación.



b. Rol de las Instituciones Estatales En materia de comercialización agropecuaria se evidencia una alarmante falta de planificación, que no ha facilitado el desarrollo del sistema. Esta deficiencia es, en gran medida, resultado de la falta de comprensión de las causas de los problemas, por parte de los organismos encargados de promover y coordinar tal desarrollo. Los organismos gubernamentales involucrados en la comercialización de alimentos, como se analiza a continuación, persiguen cada cual sus propios programas de manera relativamente independiente, careciendo de un enfoque que permita el verdadero desarrollo del sistema.

1) Establecimiento y Administración de Mercados La función de promoción y administración de mercados en la ciudad de San Pedro Sula recae por ley en la Municipalidad (MSPS). Es posible observar que esta entidad adolece de una serie de deficiencias que reducen su capacidad para cumplir efectivamente esta función. Tales deficiencias se refieren principalmente a la falta de capacidad técnica para diseñar, localizar, promover y administrar adecuadamente los mercados públicos.

La MSPS no cuenta con una estrategia para el desarrollo de mercados. Si bien se han establecido algunos mercados nuevos en la periferia de la ciudad, estos son, en general, poco utilizados por los usuarios. El grueso de la población sigue abasteciéndose de alimentos, sobretodo de los de tipo perecedero, en el área tradicional de mercado. Esta área está constituida por la zona que abarca desde el Mercado Central hasta El Rápido, incluyendo alrededor de diez cuadras en la Tercera Avenida y Sexta Calle y el Mercado Medina-Concepción. Esta situación ha dado lugar a un serio problema de congestión y suciedad en pleno centro de la ciudad, agravado por el hecho que los Mercados Medina-Concepción y El Rápido también fungen como el centro de distribución mayorista de la mayor parte de los alimentos perecederos que consume la población.

Por otra parte, la labor municipal en este campo se ve dificultada por el hecho que ha adoptado un reglamento que constituye una barrera formidable para el desarrollo de los negocios de los comerciantes establecidos en los mercados públicos. Este reglamento cierra virtualmente todas las vías de expansión de los pequeños negocios minoristas, prohibiendo que un locatario tenga mas de un puesto, trabaje en varias líneas de productos, o establezca una cadena de tiendas. Todo esto, naturalmente, imposibilita el logro de las economías de escala que a nivel del comercio permiten incrementos de eficiencia y reducciones de los costos de comercialización. Como ilustración de la poca viabilidad del sistema de administración de mercados se puede observar la Figura I-1, donde se muestra el complejo trámite de arrendamiento de un local en un mercado público.

La MSPS no vela por el progreso de sus mercados ubicados en el centro de la ciudad, ya que gradualmente ha permitido la pauperización de los mismos, autorizando la instalación de puestos rudimentarios en áreas verdes y de estacionamiento, aceras, calles, y pasillos que reducen el volumen de ventas de los locatarios establecidos en el interior de los edificios. Así mismo, la MSPS no cuida la imagen de la zona de mercado, posibilitando el funcionamiento de cantinas y la presencia de vagos y



dementes en el área circundante, y efectuando una deficiente labor de mantenimiento y aseo.

ii) La Feria del Agricultor La Feria del Agricultor, que desde hace cinco años funciona en la Concha Acústica de la ciudad de San Pedro Sula, es considerada por algunos como la principal innovación en materia de comercialización agropecuaria, en cuanto permite una reducción de los costos de comercialización de alimentos a través de la "venta directa de productores a consumidores". Esta feria, que tiene lugar únicamente los días sábado por la mañana, es promovida y supervisada por la Dirección Regional de Comercio Interior (DRCI). Un análisis del funcionamiento de esta feria revela que en realidad es dominada por intermediarios, cual es de esperar en cualquier mercado establecido. Incluso quienes al iniciarse la feria eran exclusivamente productores, en base a un proceso natural de especialización económica y aprovechando su acceso a la feria, gradualmente van dedicando menos esfuerzos a sus propia producción y mas bien se dedican a acopiar productos entre sus vecinos y en otras regiones. De cualquier manera, el grueso de las ventas realizadas corresponden a productos procesados industrialmente, y no a productos de pequeños agricultores.

La feria atrae semanalmente hasta unas 4,000 amas de casa (aproximadamente 7 por ciento del total de la ciudad) predominantemente de la zona donde se encuentra ubicada y de niveles de ingreso medio-altos y altos. Esta clientela asiste fundamentalmente porque la DRCI desempeña una buena labor en mantener un ambiente de mercado limpio, ordenado y festivo, con un amplio espacio para el establecimiento de vehículos, y efectúa una activa labor de promoción enfatizando la oferta de productos frescos a los precios mas bajos. Adicionalmente, es de destacar que la feria constituye un mercado relativamente abierto, al cual tiene acceso cualquier persona que pueda exhibir su "carnet de productor". Estos aspectos positivos, sin embargo, no deben impedir apreciar que el concepto de la feria es mas que nada un paliativo a la calamitosa situación de los mercados públicos, de las pulperías de barrio y de los verdaderos callejeros, y de ninguna manera representa una verdadera solución a los problemas de la comercialización de alimentos en Honduras.

Las deficiencias de la feria se refieren esencialmente a que promueve la venta de productos alimenticios en instalaciones rudimentarias, al aire libre, lo cual no es adecuado para el expendio de artículos perecederos. Por otra parte, incentiva la realización de actividades de venta al detalle en condiciones precarias, restringidas a uno o pocos productos por minorista, un solo día a la semana, y bajo la permanente incertidumbre de que en cualquier momento se cierre o traslade la feria. Obviamente, esto no es conducente al logro de economías de escala ni al desarrollo de establecimientos minoristas eficientes.

iii) Abastecimiento de Productos Básicos Para proveer alimentos básicos a la población de menores recursos en las principales regiones urbanas y semi-urbanas del país, el gobierno de Honduras estableció la Suplidora Nacional de Alimentos Básicos (BANASUFRO). Esta entidad pretendía sustituir a los intermediarios privados, o competir con



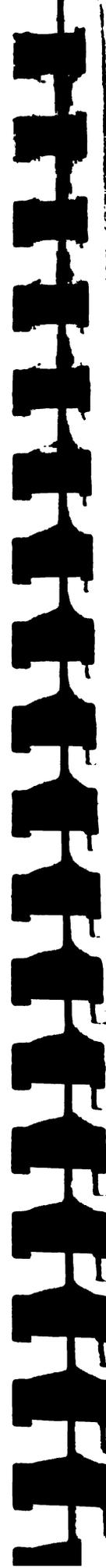
ellos, a través de una cadena de tiendas servidas por una central mayorista. A pesar de las economías de escala inherentes a la operación de una cadena de tiendas y de las donaciones recibidas de parte de entidades internacionales, BANASUPRO se considera "financieramente terminada". De no encontrarse un apoyo que le permita cubrir sus pérdidas anuales de alrededor de dos millones de lempiras, la entidad debería cesar sus operaciones hacia 1988.

iv) Comercialización de Granos Básicos El Gobierno de Honduras estableció el Instituto de Mercadeo Agrícola para realizar una serie de funciones relativas a la comercialización de productos agrícolas. Sin embargo, en la práctica sus acciones se han limitado a una serie de intervenciones en el mercado de granos básicos, consistentes en compras de maíz y frijoles en épocas de cosecha. Actualmente, la institución confronta una crítica situación financiera, ocasionada por deficiencias administrativas, conflictos de objetivos empresariales, sociales y políticos, así como por la incapacidad gubernamental para solventar las pérdidas operativas de la entidad.

c. El Sector Comercial Privado En la cuenca alimenticia de San Pedro Sula existen aproximadamente 3,600 empresas dedicadas al comercio de alimentos, en la forma que se detalla en la Tabla II-4. El grupo más numeroso es el de los minoristas, que consiste de unas 3,000 unidades productivas. Adicionalmente, existen aproximadamente 150 mayoristas, 300 acopiadores rurales, y 150 transportistas. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que, con la excepción de los minoristas, los números de intermediarios son difíciles de cuantificar. Con pocas excepciones, y especialmente en el rubro de frutas y hortalizas, el generalizado clima de incertidumbre, falta de mecanismos de información y facilitación del mercadeo, así como la estructura de atomización existente en los niveles de producción, acopio y ventas al por menor, inducen a los comerciantes a desempeñar simultáneamente una serie de funciones.

La mayor parte de las empresas del comercio de alimentos operan en el marco del llamado sector informal, son de naturaleza familiar, y de pequeña escala. En general, no llevan la contabilidad de sus negocios, no pagan impuestos sobre volúmenes de ventas, y carecen de seguros. Con pocas excepciones, no tienen acceso a canales formales de crédito, dependiendo principalmente de sus propios recursos financieros para desarrollar sus negocios. Debido a que en el país no existe otra escuela de comercio al por mayor y al detalle que el mismo mercado, prácticamente la totalidad de los comerciantes privados utilizan únicamente métodos empíricos de administración de sus negocios.

La falta de organizaciones que faciliten el comercio da lugar a que gran parte de las transacciones se realicen al contado o dependan de relaciones de confianza entre las partes. Las pocas organizaciones existentes de comerciantes en alimentos generalmente han adoptado una posición de tipo gremialista, dirigida a protegerse del sector público, o a buscar tratos preferenciales o subsidios.



Todas estas deficiencias han dado lugar a una estructura atomizada y desintegrada de comercialización, en la cual los minoristas manejan volúmenes reducidos de productos en pocas líneas de alimentos. Los mayoristas y acopiadores trabajan con unos pocos productos en una línea restringida, y los transportistas mueven volúmenes variables de carga, generalmente restringidos a pocos productos en una determinada región. Esto da lugar a que la mayoría de las empresas no sean capaces de lograr incrementos en su eficiencia operativa a través del logro de las economías de escala asociadas con mayores volúmenes de operación y líneas más diversificadas de productos.

En San Pedro Sula se han desarrollado relativamente pocos establecimientos minoristas que ofrezcan líneas completas de alimentos. Si bien existen algunos supermercados en áreas urbanas, la clientela de éstos consiste predominantemente de personas de ingresos elevados, que constituyen alrededor del 15 por ciento de la población. A nivel popular, todavía no existen negocios minoristas que basen su rentabilidad en el expendio de grandes volúmenes de alimentos a bajos precios.

Esta situación de atomización a nivel minorista halla correspondencia con una excesiva especialización de las empresas de mayoreo. Los comerciantes mayoristas generalmente trabajan dentro de una sola línea de productos alimenticios, llámese carne vacuna, frutas, hortalizas, o abarrotes. Esas, los mayoristas que trabajan, por ejemplo, en líneas de frutas u hortalizas restringen su actividad a tres o cuatro productos.

Si bien se ha evidenciado la existencia de una serie de casos de aprovisionamiento organizado de acopiadores a mayoristas, y de mayoristas a minoristas, éstos se concentran en el rubro de carnes, lácteos y abarrotes. En el campo de frutas y hortalizas, las relaciones de aprovisionamiento no son estables, ya que cada minorista esencialmente compra productos al proveedor que le ofrece los mejores precios. En toda la cuenca alimenticia de San Pedro Sula no se ha evidenciado la existencia de ninguna cadena de tiendas minoristas, cooperativa de detallistas, grupo voluntario de compra, o sistema de franquicia que promueva la comercialización de líneas completas de alimentos en gran escala. Si bien existe por lo menos una cooperativa de locatarios en el Mercado Medina-Concepción, la actividad de ésta se restringe a la concesión de crédito a sus miembros.

## 2. A Nivel de Canales

El estudio de varios canales de distribución para productos agropecuarios consumidos en la ciudad de San Pedro Sula revela que los principales centros de abastecimiento de alimentos al consumidor son, en orden de importancia, las pulperías de barrio, los mercados públicos, los vendedores callejeros, la Feria del Agricultor, y los supermercados. En el caso de las frutas y hortalizas, en general, la mayor parte del precio final pagado por los consumidores corresponde a los márgenes brutos de los detallistas. En los casos de los otros grupos alimenticios, como ser, cárnicos, lácteos, y granos básicos, la mayor parte corresponde siempre a los productores agropecuarios.



Los sistemas mejor desarrollados de comercialización se concentran en los rubros de carne vacuna, productos lácteos y abarrotes, en los cuales existe una fase de procesamiento industrial. Las empresas mayoristas en estos rubros, en general, manejan volúmenes mayores y tienen redes de acopio de materias primas y de distribución de productos bastante bien establecidas. Por el contrario, en los rubros de frutas, hortalizas y tubérculos, las empresas mayoristas se hallan excesivamente especializadas en pocos productos, y carecen de mecanismos bien consolidados de distribución a minoristas así como de fuentes confiables de abastecimiento.

En general, se observa en la ciudad de San Pedro Sula, que los canales de comercialización de los diferentes productos alimenticios son de difícil acceso para nuevas empresas, especialmente a nivel de mayoreo. Si bien en algunos casos esto puede interpretarse como resultado de las maquinaciones de los intermediarios existentes, en la realidad ello es un efecto lógico del abandono total en el que se encuentran las actividades de comercialización. Sin financiamiento, asistencia técnica, información, ni legislación adecuada, los mayoristas existentes han establecido sus posiciones en el mercado tras largos años de esfuerzos propios. El hecho que muchas veces recurran a medidas que limitan la competencia es una muestra de su afán por asegurar su supervivencia. También cabe notar que la única forma de iniciarse en esta actividad es invirtiendo años de trabajo para obtener experiencia y capital, razón por la cual prácticamente no se encuentran personas jóvenes administrando negocios de comercio al por mayor.

Un punto fundamental emergente de la naturaleza atomizada y relativamente informal en que se dan los procesos de comercialización de alimentos, sobretudo a nivel de detallistas, se relaciona con los aspectos de sanidad y salubridad. Debido al bajo nivel de profesionalización de los comerciantes, para la mayor parte de los productos alimenticios, virtualmente no existe ningún control dentro de la actividad para regular la calidad de los productos a la venta. Por ello que puede existir, a manera de ejemplo, una matanza clandestina de ganado igual al 40 por ciento del consumo de carne vacuna de la ciudad, la cual se realiza sin ningún tipo de control higiénico o veterinario.

### 3. A Nivel de Participantes

a. Consumidores En la ciudad de San Pedro Sula existen aproximadamente 50,000 familias, cuyas necesidades alimenticias constituyen la base de todo el sistema de comercialización agropecuaria analizado. Aproximadamente el 66 por ciento de estas familias tienen ingresos manuales bajos (menos de L500), 14 por ciento tienen ingresos medio-bajos (entre L501 y L1000), 15 por ciento tienen ingresos medio-altos (entre L1001 y L1700), y 5 por ciento tienen ingresos altos (más de L1700). Estas familias, tal cual se ilustra gráficamente en la Tabla IV.1, gastan cada mes, en promedio, aproximadamente 30, 40, 52, y 61 lempiras per cápita en la compra de productos alimenticios básicos, respectivamente.



La principal determinante del volumen y variedad de alimentos consumidos por las familias sampedranas es el nivel de ingresos. Es de destacar que hasta las familias de menores ingresos consumen algo de cada uno de los grupos alimenticios. Sin embargo, a medida que se incrementa el ingreso aumenta el consumo de carnes, lácteos, frutas y hortalizas.

Debido al relativamente bajo nivel de ingresos de la mayor parte de la población, las compras de alimentos son, en la mayor parte de los casos, de frecuencia diaria o interdiaria. Tan solo en los estratos más elevados de ingresos se presentan compras con frecuencia semanal. Estos dos aspectos, el nivel de ingresos y la frecuencia de compras de alimentos, explica la relativa preferencia que asignan los consumidores al abastecimiento a través de sus pulperías de barrio. Estas pulperías ofrecen la ventaja de fácil acceso y poca pérdida de tiempo, aunque generalmente cobran precios más altos y ofrecen una variedad más limitada e inferior calidad que los mercados públicos.

El grueso de los consumidores se desplazan a pie para abastecerse de alimentos. El uso de buses para este propósito es relativamente limitado. Únicamente los consumidores de ingresos altos utilizan sus vehículos para comprar alimentos. En las inmediaciones del Mercado Medina-Concepción existe una gran cantidad de "trocos", pequeñas carretas de maderas jaladas o empujadas por una persona, que prestan servicios a consumidores que residen en un radio hasta de cinco cuadras.

b. Detallistas El grupo más numeroso de comerciantes en alimentos de San Pedro Sula está constituido por los detallistas, cuyo número es de aproximadamente 3,000, compuesto por 1,451 pulperías, 931 vendedores callejeros, 543 locatarios de puestos en mercados públicos, y 30 supermercados. Por su elevado número, las pulperías son la principal fuente de abastecimiento de la mayoría de los consumidores sampedranos. Estos establecimientos están adaptados a las necesidades del consumidor, ofreciendo fácil acceso, crédito limitado por períodos cortos, y ventas en cantidades muy pequeñas ("por poquitos"). En promedio existe una pulpería para cada 35 familias, y están concentradas en los barrios y colonias de menores ingresos, como ser la zona sud-este donde existen 124 pulperías por kilómetro cuadrado.

Los vendedores callejeros, mal llamados "ambulantes", ya que en su generalidad ocupan puestos permanentes, realizan sus actividades en calles, aceras y áreas verdes del centro de la ciudad. Estos comerciantes, que atienden a los consumidores que transitan por las arterias más concurridas, ofrecen principalmente frutas y hortalizas. Se estima que alrededor del 90 y 40 por ciento de las ventas de frutas y hortalizas en la ciudad, respectivamente, son efectuadas por estos comerciantes. Debido a que exhiben los productos únicamente en canastos o cajones, expuestos al sol, muchas veces en contacto directo con el suelo, y sin mayor control de higiene y salubridad, las actividades de estos comerciantes constituyen una seria amenaza para la salud de los consumidores y el ornato de la ciudad.

Los negocios de los locatarios de puestos de mercados públicos dedicados al expendio de alimentos, en general, se encuentran languideciendo como



consecuencia de la competencia representada principalmente por los vendedores ambulantes y la Feria del Agricultor, así como por la vigencia de un sistema anacrónico de administración de mercados. En este sistema, el detallista opera sin un contrato escrito de arrendamiento, y por lo tanto se le hace más difícil la obtención de créditos bancarios o de cobertura de seguros. Por otra parte, el locatario encuentra cerradas virtualmente todas las vías para la expansión de su negocio.

Cada vez son menos los consumidores que se atreven a ingresar al interior de los mercados públicos a comprar sus alimentos, debido al ambiente de suciedad, congestión, y desorden. Por ello, se aprecia que en los principales mercados de la ciudad, Central, Medina-Concepción y El Rápido, la venta de productos alimenticios está siendo desplazada a las calles, como consecuencia de la mayor rentabilidad de los rubros de comercio no-alimenticios. Ironicamente, los productos más sensibles a los rigores de los elementos naturales son los que progresivamente se comercializan en las peores condiciones. Esta situación se ilustra en el Mapa II.2, donde se aprecia que la venta de frutas y hortalizas tiene lugar en la periferia del Mercado Central.

Los supermercados ofrecen una gama relativamente más amplia de alimentos que los otros establecimientos detallistas, en adición a espacios para el estacionamiento de vehículos y auto-servicio. Sin embargo, el grueso de los productos ofrecidos por estos detallistas corresponde a productos procesados de origen importado, dirigidos a satisfacer las necesidades de las familias de mayores ingresos de la población. Los departamentos de productos perecederos de los supermercados de San Pedro Sula, en general, ocupan menos del 10 por ciento del área total de ventas, y no ofrecen líneas completas de frutas ni hortalizas. Adicionalmente, se ha podido observar, que la calidad de las frutas y hortalizas, en general, es igual o inferior y los precios son más elevados que en otros establecimientos minoristas en mercados y calles de la ciudad.

c. Mayoristas Se ha estimado que en la ciudad de San Pedro Sula operan alrededor de 150 personas y empresas dedicadas predominantemente al comercio de productos alimenticios al por mayor. El grueso de estos comerciantes desarrolla una serie de funciones complementarias al acopio y distribución de alimentos, como ser la provisión de financiamiento e insumos a productores y acopiadores, transporte, almacenamiento, y la provisión de financiamiento y entrega a domicilio a los detallistas. Por otra parte, casi la totalidad de los mayoristas de productos alimenticios, especialmente de frutas, hortalizas y granos básicos, opera simultáneamente como detallista. El hecho de que muchas veces los mayoristas venden sus productos al mismo precio, sin importar el volumen comprado, sienta las bases para la venta callejera como ocupación temporaria para gente de otra manera desempleada, lo cual afecta seriamente la economía de los comerciantes establecidos.

Debido a la necesidad de establecer un mecanismo de comercio al por mayor en base a un gran número de pequeñas unidades de producción y distribución, sin contar con el apoyo de asistencia técnica, entrenamiento o financiamiento, los mayoristas generalmente han tendido a consolidar su actividad en un muy reducido grupo de productos. De esta



manera se han formado situaciones oligopólicas en la mayoría de los productos alimenticios perecederos, en las que un reducido número de empresas tiene un poder decisivo en la comercialización. Especialmente en el campo de los productos perecederos, las actividades de los mayoristas se han restringido a una sola línea de productos, efectuando sus ventas con un mínimo de servicios al detallista, al contado y sin servicios de entrega.

d. Acopiadores Los aproximadamente 300 acopiadores rurales, que intervienen en la primera fase de la comercialización, constituyen un vínculo indispensable entre el campo y las ciudades. La mayoría de estos comerciantes son también productores. En muchos casos, cumplen simultáneamente las funciones de transportistas, mayoristas o detallistas. Los acopiadores del área de San Pedro Sula realizan una diversidad de actividades, incluyendo el adelanto de dinero a los productores, la provisión de insumos productivos y el acopio de los productos en la misma finca del productor.

Normalmente los acopiadores son originarios de los lugares de producción y tienen una variedad de nexos familiares o de amistad con los productores. Dados sus frecuentes viajes y contactos con el mercado, los acopiadores generalmente se encuentran mejor informados que cualquiera en el medio rural respecto a precios y volúmenes demandados. Esto les coloca en una posición ventajosa en relación al productor. Su conocimiento del medio rural y de los ciclos de la producción, les permite conceder adelantos a los productores, para asegurar la compra de las cosechas, y estar presente en el momento oportuno. Por esto que, en general, los agricultores prefieren vender a sus acopiadores tradicionales antes a que a otros intermediarios.

Al igual que los otros intermediarios privados, los acopiadores carecen de mecanismos de provisión de asistencia técnica, entrenamiento, seguros o financiamiento que puedan permitirles hacer más eficiente su labor. Huérfanos de todo tipo de apoyo, muchos acopiadores son inducidos a trabajar en pequeños volúmenes dentro de una determinada línea de productos, según la época y la zona en la que trabaja. Dada su limitada escala de operación, y las condiciones riesgosas de su trabajo, para poder subsistir deben obtener ganancias relativamente altas por unidad de producto comercializado, lo cual va en detrimento de los productores agropecuarios.

f. Productores Los alimentos consumidos por la población de San Pedro Sula provienen de todas las regiones del país, pero predominantemente de los departamentos de Cortés, Santa Bárbara, Yoro, Colón, Comayagua, Ocotepeque y Copán. Se estima que por los menos unas cinco mil familias de agricultores comercializan sus excedentes de producción en la ciudad de San Pedro Sula.

En general, el grueso de los productores agropecuarios se ha desarrollado con una mentalidad de subsistencia. Por ello, se halla poco preparado para adoptar la visión de mercado que exige el crecimiento de las ciudades. Empujado a comercializar volúmenes crecientes de producción, carece de capacitación alguna respecto a como negociar, evaluar opciones



y decidir que producir, en base a los requerimientos del mercado. Comparando lo que recibe por su producto con lo que pagan los consumidores en las ciudades por los mismos productos, se siente explotado por quienes le compran sus productos. Poco conoce de las funciones, costos y riesgos de la intermediación, y de los gustos y preferencias de los consumidores en el otro extremo del proceso.

La gran mayoría de estos productores está constituida por agricultores de subsistencia, cada uno de los cuales cuenta con reducidas extensiones de tierra cultivable. Sus volúmenes de producción son limitados y dirigidos principalmente a la satisfacción de las necesidades de su propia familia. Comercializa pequeños volúmenes de sus excedentes de producción a través de intermediarios privados, con el fin de obtener recursos que le permitan adquirir los artículos que no produce. Estos agricultores, en general, carecen de técnicas modernas de producción, cultivan sus parcelas a secano, carecen de sistemas de riego artificial, y no emplean semillas mejoradas ni fertilizantes.

## B. Recomendaciones

Es necesario subsanar la lamentable situación de abandono en la cual se encuentra el sector de la comercialización de alimentos en Honduras, especialmente de los de tipo perecedero. Honduras no puede continuar desatendiendo este sector que aglutina una parte importante de sus recursos humanos y empresariales, los que precisamente por falta de apoyo no pueden incrementar su aporte al bienestar de los productores agrícolas y de la población consumidora de alimentos. De seguir visualizando la intermediación privada como un aspecto negativo al desarrollo rural, buscando métodos alternativos para hacer llegar los productos del campo a las ciudades, se puede esperar la permanencia de los serios problemas existentes. No es posible promover el desarrollo agrícola si no se apoya paralelamente el mejoramiento de la eficiencia de los canales y empresas a través de los cuales fluyen los productos agrícolas.

El desarrollo del sector de la comercialización agropecuaria requiere la ejecución de una serie de acciones coordinadas, dirigidas a incrementar la eficiencia de los diferentes tipos de empresas, de canales, y del sistema global.

### 1. A Nivel de Sistema

El objetivo fundamental de un programa dirigido al desarrollo de la comercialización agropecuaria propende al incremento de su eficiencia, en términos de una reducción de los costos. Para esto se recomienda realizar acciones en los siguientes campos:

(a) Economías de Escala Es necesario coadyuvar al surgimiento de establecimientos minoristas con líneas completas de alimentos, que puedan alcanzar economías de escala y, consecuentemente, menores costos de operación. Esto involucra el desarrollo de supermercados populares, adaptados a las necesidades y capacidades adquisitivas de los segmentos de ingresos menores, así como la



conformación de cadenas de tiendas privadas e integraciones horizontales de minoristas. Paralelamente, debería apoyarse el surgimiento de empresas mayoristas de línea completa que puedan atender las necesidades de los nuevos tipos de establecimientos minoristas.

La consolidación de estos nuevos tipos de empresas privadas de venta de alimentos al por menor y mayor se considera clave en el proceso de desarrollo de la comercialización de alimentos. Esto debido a que posibilita el surgimiento de un nuevo tipo de empresario, con una visión comercial más amplia y mayores perspectivas de desarrollo. El surgimiento de entidades minoristas con mayores volúmenes de compra y más capacidad de negociación daría lugar a una reducción del rol preponderante que actualmente desempeñan los mayoristas en el rubro de alimentos perecederos, posibilitando una mayor integración de las actividades de venta al por mayor y menor.

Por otra parte, de esta manera se lograría reducir la importancia preponderante que actualmente juega la céntrica área de los mercados Medina-Concepción y El Rápido en la distribución al por mayor y menor de perecederos, mejorando la situación presente de congestión, pauperización y suciedad.

b. Propiedad y Administración de Mercados Urge emprender una revisión del sistema municipal vigente de propiedad y administración de mercados. Esta revisión debería incluir una flexibilización del reglamento en existencia, sentando las bases para que los locatarios en ellos establecidos, así como otros que pudieran llegar a ocuparlos en el futuro, encuentren un ambiente propicio para el desarrollo de verdaderas empresas de comercio. Para esto se hace necesario un cambio en la concepción municipal de ver a los mercados públicos como fuentes de ingresos para pobladores de menores ingresos de la población. Adicionalmente, sería conveniente iniciar el estudio de acciones que posibiliten la transferencia gradual de los puestos de los mercados públicos a sus actuales ocupantes, sin reducir los ingresos de la municipalidad, y en el marco de una verdadera competencia empresarial.

Por otra parte, es necesaria la formulación de una estrategia para posibilitar la participación de inversionistas privados en el diseño, localización, establecimiento, promoción y administración de nuevos mercados, que actualmente no existe en San Pedro Sula. De esta manera se evitaría la intervención municipal en este campo, que priva de cuantiosos recursos a las arcas comunales, y se asigna al gobierno municipal el desempeño de su verdadero rol, de regulador de la competencia y protector de la salud de la población consumidora y del ornato de la ciudad.

## 2. A Nivel de Canales y Participantes

De manera complementaria a las acciones tomadas a nivel del sistema global, se hace necesaria la realización de una serie de actividades destinadas a mejorar la eficiencia de los canales de comercialización de los distintos productos y de las empresas participantes. Específicamente, esto requiere la iniciación de programas de capacitación, provisión de crédito, y desarrollo institucional.



a. Capacitación y Entrenamiento Es necesario subsanar la seria deficiencia en materia de entrenamiento y capacitación que se observa a todo nivel del sistema de comercialización agropecuaria, tanto en el sector público como en el privado. Sin una verdadera profesionalización de las actividades de mercadeo, los intermediarios privados continuarán dependiendo de sus capacidades empíricas para desarrollar sus negocios. No pudiéndose beneficiar de una serie de innovaciones que han ocurrido en otras latitudes, estos empresarios poco podrán contribuir al incremento de la demanda de alimentos que es la base del crecimiento agropecuario.

De continuar las diferentes entidades del sector público promoviendo programas aislados, de manera independiente o competitiva con el sector privado, poco podrán alcanzar en términos de posibilitar el desarrollo del sistema global. De igual manera, si la opinión pública continúa desorientada respecto a los aspectos de fondo de la problemática de la comercialización, no podrá exigir a las autoridades gubernamentales la realización de reformas sustanciales de mercadeo. Por lo tanto, es indispensable iniciar un programa de orientación a la opinión pública, y de capacitación de autoridades y técnicos de entidades estatales, así como de intermediarios privados.

b. Crédito Uno de los factores que limita seriamente la expansión de los establecimientos de comercialización de alimentos es la disponibilidad de crédito. Al presente, los programas existentes en San Pedro Sula son relativamente reducidos, y limitados casi con exclusividad a los locatarios de mercados privados. La gran mayoría de los intermediarios privados deben depender exclusivamente de sus propios recursos financieros, o de prestamistas particulares que cobran tasas de interés demasiado elevadas, para la realización de sus operaciones comerciales. Por esto que un programa de desarrollo de la comercialización requiere el establecimiento de un sistema de crédito que proporcione recursos a los diferentes tipos de intermediarios, posibilitando la expansión de sus operaciones, la compra e instalación de equipos indispensables, así como la construcción de nuevos locales o refacción de los ya existentes.

c. Desarrollo Institucional Un análisis de las instituciones de desarrollo, capacitación y financiamiento, existentes en la ciudad de San Pedro Sula, ha mostrado que al presente no existe ninguna que reúna las condiciones necesarias para constituirse en el organismo catalizador de un proceso de desarrollo del comercio. Por lo tanto, para posibilitar la canalización de servicios de capacitación y entrenamiento, y recursos financieros, a los participantes en la comercialización, es también necesaria la formación de una nueva estructura institucional, abocada exclusivamente a la promoción de las diferentes empresas asociadas con la comercialización de alimentos.



### 3. Concepto de Mercado Modelo

Dada la naturaleza de las recomendaciones formuladas anteriormente, que involucran la introducción de una serie de conceptos relativamente nuevos en Honduras, es aconsejable implementarlas inicialmente en una escala restringida, como ser la cuenca alimenticia de San Pedro Sula. Posteriormente, en la medida que se vayan generando experiencias exitosas de progreso comercial, éstas pueden servir de base para una expansión del programa de desarrollo a otras regiones del país.

### 4. Diseño de un Programa Específico

El diseño de un programa específico de apoyo al desarrollo de la comercialización agropecuaria, en el área de San Pedro Sula, será uno de los principales frutos de este Primer Seminario de Comercialización Agropecuaria, en base al aporte enriquecedor de expertos internacionales en la materia y la participación de personas representativas de una amplia gama de instituciones nacionales.



ESTIMACION DE VALOR AGREGADO ANUAL EN LOS SERVICIOS DE  
COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS SELECCIONADOS - SPS (Lps.000)

[Fuente: ESQUELÍ, 1986]

PRODUCTO	VOLUMEN	PRECIO AL PRODUCTOR	% PRECIO CONSUMIDOR	GASTO ANUAL POR NIVELES INGRESO	TOTAL PRECIO CONSUMIDOR	VALOR AGREGADO COMERCIALIZACION	% V.A.
CANE	17,775,921 [Lbs.]	24,900	43%	B - 33,600	58,200	33,300	57%
				MB- 10,400			
				MA- 9,500			
				A - 4,700			
CACHA	30,442,783 [Lbs.]	16,135	76%	B - 13,000	21,360	5,225	24%
				MB- 3,125			
				MA- 4,300			
				A - 935			
ALIZAS	64,541,390 [Lbs.]	7,750	23%	B - 20,100	33,960	26,210	77%
				MB- 5,200			
				MA- 6,760			
				A - 1,900			
JUTAS	77,327,921 [Lbs.]	10,100	46%	B - 13,550	21,790	11,690	54%
				MB- 3,400			
				MA- 3,700			
				A - 1,140			
RAMOS SICOS	70,752,026 [Lbs.]	18,400	46%	B - 28,180	40,290	21,890	54%
				MB- 3,900			
				MA- 6,450			
				A - 1,760			
TOTALES	-	77,280	44%	-	175,600	98,320	50%



FIGURA. 1-1

PROCESO DE ASIGNACION DE UN LOCAL EN UN MERCADO PUBLICO DE SAN PEDRO-SULA

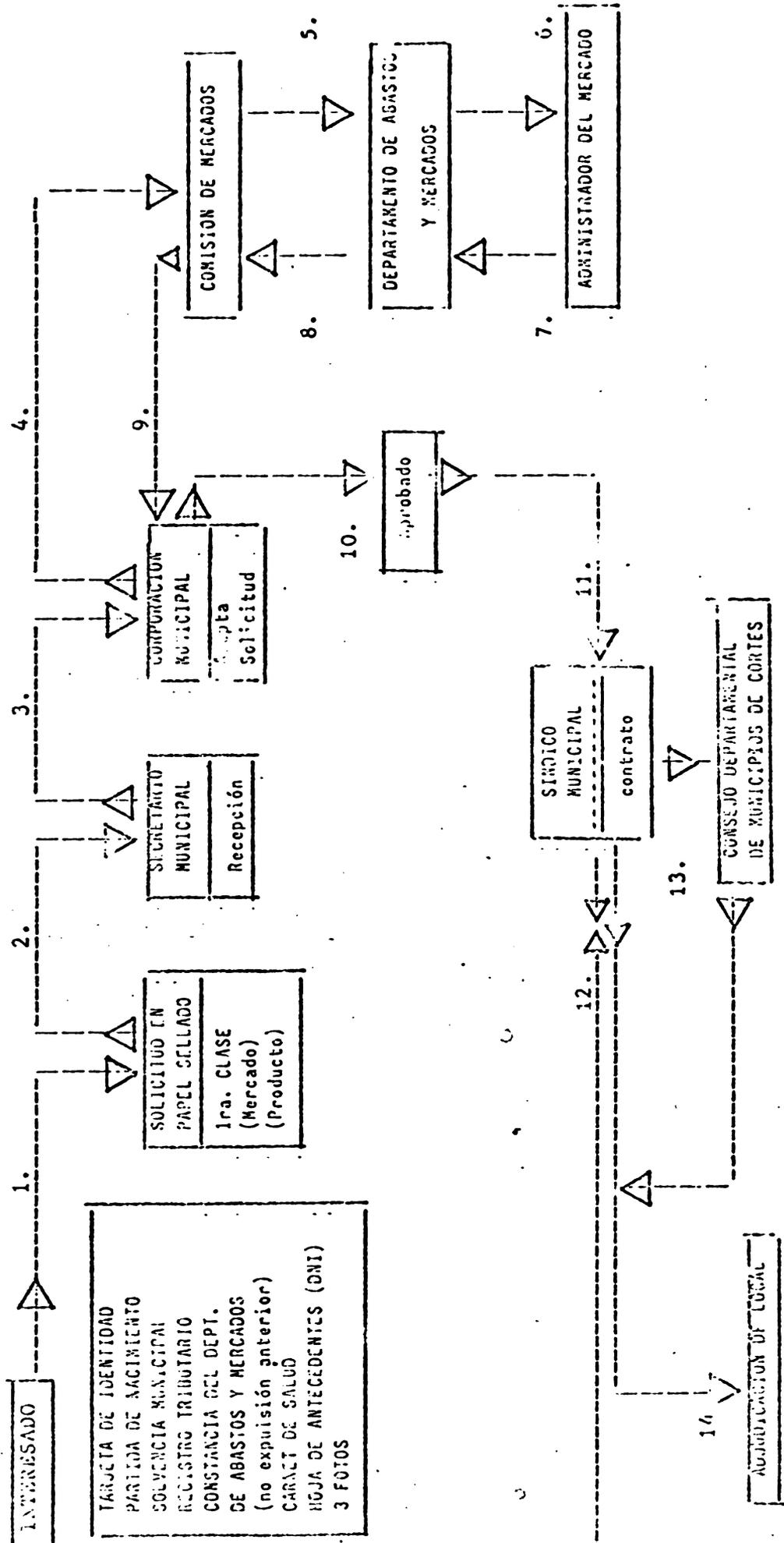




TABLA 11-4

RESUMEN DE LA ESTRUCTURA OPERACIONAL POR  
RUBRO PARA EL MERCADO DE S.P.S.  
 (Productos Alimenticios)

OPERADOR	ACOPIADORES	MAYORISTAS	DETALLISTAS
RUBRO			
1. Carnes de Res	39	4	Locatarios - 543
2. Leche	33	11	Pulperías - 1,451
3. Hortalizas	36	41 (a)	Vendedores Callejeros - 931
4. Frutas	80	26 (b)	Supermercados-30
5. Granos Básicos y Abarrotes	105	67	
TOTALES	293	149	2,955

Fuente: EQUILLI, 1906

Rubros 1 y 2 Sus operadores a su manera se coordinan a través de sus organizaciones industriales y sociales.

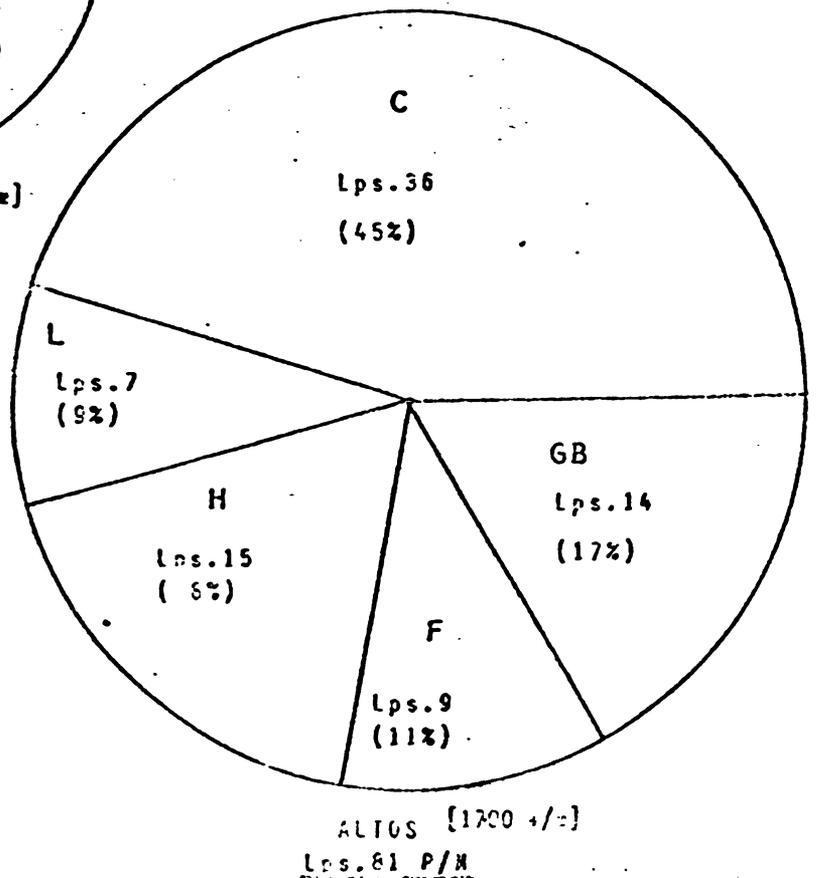
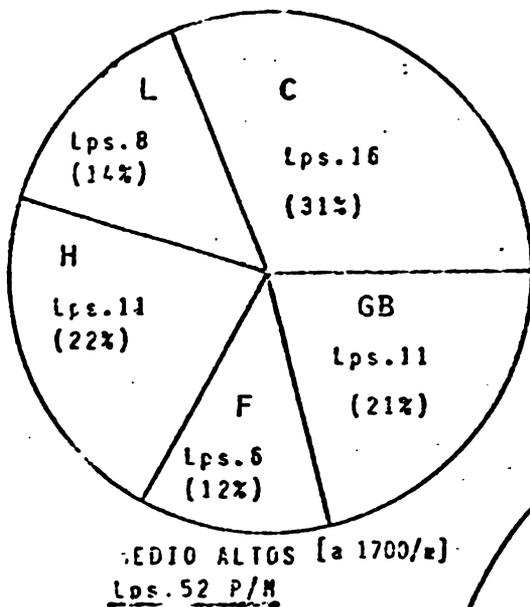
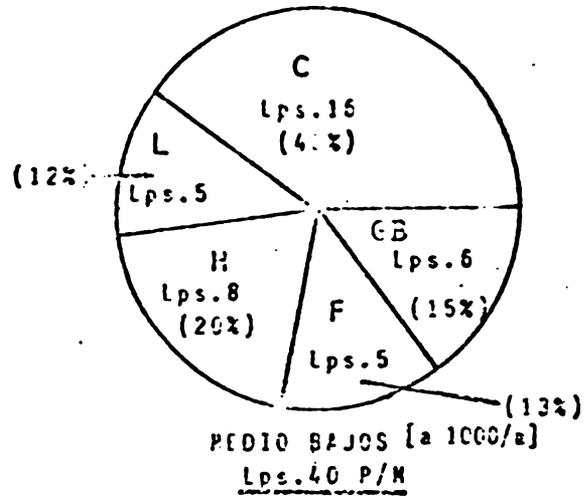
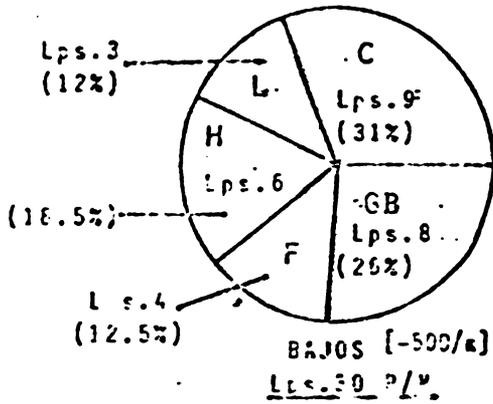
Rubros 3, 4 y 5 Estos trabajan separadamente en lo que a acopio y mayoreo se refiere.

(a) Incluye únicamente vendedores que manejan repollo, tomate, papas, cebolla

(b) Incluye únicamente mayoristas que manejan piña, banano y plátano



GASTO FAMILIAR, CANTIDAD EN LEMPIRAS Y PORCENTAJE DE DISTRIBUCION ENTRE DIFERENTES GRUPOS ALIMENTICIOS POR PERSONA/MES SEGUN NIVELES DE INGRESOS EN S.P.S.



C=CARNE  
 L=LECHE  
 H=HORTALIZA  
 F=FRUTAS  
 GB=GRANOS BASICOS

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

-AVE

TOMATES  
REPOLLOS  
CEPOLLAS  
NANCOS  
BANANOS  
PIRAS

PIRAS  
NANCOS  
MANZANAS

ISCAJAS DE TOMATER  
SACOS DE CEPOLLAS  
SACOS DE REPOLLOS

TOMATES  
REPOLLOS  
PAPAS  
PLATANOS  
BANANOS

TOMATES  
CHILES DULCES  
REPOLLOS  
ZANAHORIAS  
APICUELLAS  
RABANOS  
CULANTRO

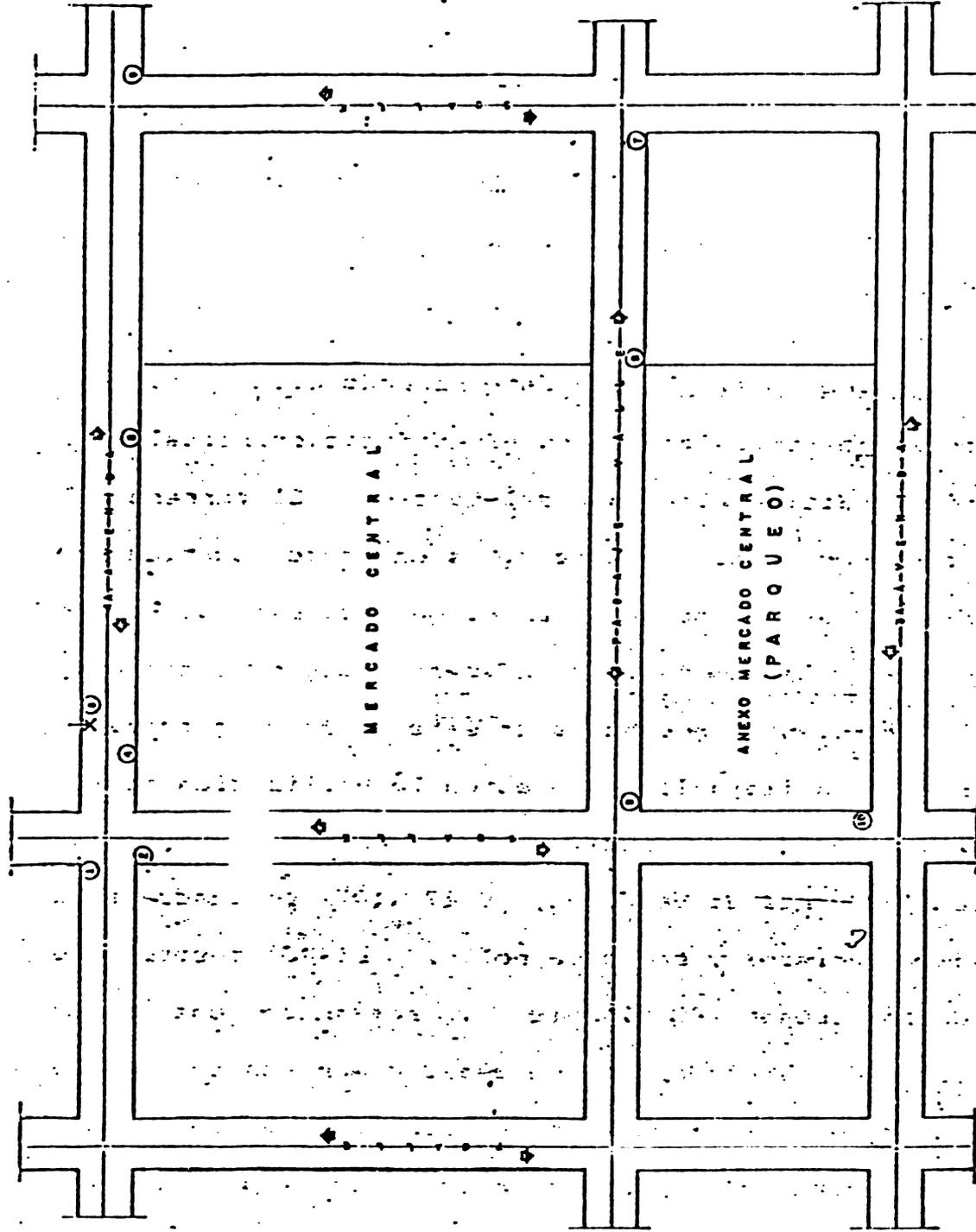
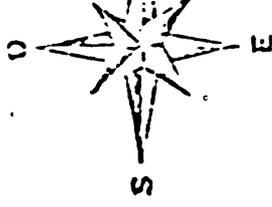
TOMATES  
MELONES  
CEPOLLAS  
NANCOS

AGUACATES  
DURAZNOS  
TOMATES

AGUACATES  
BANANOS  
LIMONES

BANANOS  
AGUACATES  
CEPOLLAS  
TOMATES

TOMATES  
CEPOLLAS  
AGUACATES



VENTA DE VERDURAS Y FRUTAS EN LAS CALLES ALREDEDOR DEL MERCADO "CENTRAL"  
SAN PEDRO SULA  
ESQUEMA



## EL PROCESO DE DESARROLLO E INNOVACION DE LA COMERCIALIZACION DE ALIMENTOS Y PRODUCTOS BASICOS

El propósito de estas notas es servir de guía para la presentación del tema y de base para el intercambio de ideas que el mismo puede generar.

Inicialmente, definiremos desarrollo, proponiendo conceptos que orienten la búsqueda y selección de soluciones a los problemas que se vayan identificando. Luego, se confrontará el sistema centralizado de comercialización, propio de las economías de menor desarrollo relativo, con el sistema descentralizado de comercialización propio de economías de altos ingresos y productividad. A continuación, se hará referencia al papel que juegan distintas empresas de comercialización, a la adecuación y disponibilidad de tecnología y a las políticas y servicios de mercadeo gubernamentales. Por último, se propondrán algunas vías de solución para enfrentar los problemas identificados.

### 1. Definiciones de desarrollo

El economista y sociólogo americano Hagen, define muy simplemente desarrollo como aumento de la productividad 1/.

Otros autores, como Gannagé, ponen énfasis en la necesidad de superar los círculos viciosos de la población, del capital, de la distribución, de los ingresos y del comercio exterior, que padecen las economías subdesarrolladas, que se definen por oposición a un sistema de precios y flujos en que cualquier acción en un punto del sistema, inmediatamente se transmite al resto del mismo.

---

1/ Hagen, Everett E. The Economics of Development. Irwin, Illinois and Ontario, 1968.



Según esta definición, el desarrollo implica la superación del dualismo económico, social y regional que caracteriza a las economías subdesarrolladas, en que la interacción de los elementos propios de las sociedades modernas y tradicionales constituye el comportamiento normal. 2/

Por último, para Myrdal, que analiza los procesos de desarrollo o subdesarrollo en términos de procesos circulares acumulativos, ascendentes o descendentes 3/, desarrollo es el movimiento ascendente de todo el sistema social 4/.

## 2. Sistemas Centralizados y Descentralizados de Comercialización 5/

El análisis de los procesos de comercialización debe tomar en cuenta un sinnúmero de factores, económicos (nivel y distribución del ingreso, tasa de crecimiento económico, costo de los insumos, disponibilidad de medios de comunicación y de transporte, etc.), sociales (crecimiento demográfico, grado de urbanización, niveles educativos, acceso a los servicios básicos, etc.), poder de los grupos de presión, etc.), tecnológicos (adelantos en las tecnologías de producción agropecuaria, procesamiento y distribución de alimentos, procesamiento de la información, etc), e institucionales y culturales (valores, tradiciones, etc.).

---

2/ Gannagé, Elías. Economie du Développement. Presses Universitaires de France, Paris, 1962.

3/ Myrdal, Gunnar. Economic Theory and Underdeveloped Regions. Gerald Ducknorth & Co. Ltd., Londres, 1957.

4/ Myrdal, Gunnar. Asian Drama. An Inquiry into the Poverty of Nations. New York. Twentieth Century Fund, 1968.

5. Pando, José Luis. "La Comercialización como Sistema". En Curso Nacional sobre Metodología de Investigación en Comercialización Agropecuaria. IICA/MAG Asunción, Paraguay, 31 de junio al 11 de julio de 1980.

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

Los factores mencionados se van modificando en el curso del proceso de desarrollo. La adaptación del sistema de comercialización a dichos cambios no se realiza con facilidad debido a las rigideces propias de las economías subdesarrolladas y a los intereses de los comerciantes establecidos. El sistema tradicional se caracteriza por la centralización urbana de todo el proceso, por la atomización de los productores agropecuarios y de los comerciantes detallistas y la centralización de funciones en mercados centrales, en que la función de formación de precios es la más importante y el poder de mercado es detentado por los mayoristas.

En el sistema centralizado las funciones más importantes de mercadeo, tales como acopio, clasificación, selección, almacenamiento, venta mayorista y detallista son realizadas a nivel de mercado central urbano.

Este sistema está en equilibrio con un sector consumidor de bajos ingresos, carente de medios propios de transporte y de capacidad económica y física para almacenar alimentos y que ostenta una baja propensión marginal a consumir servicios de comercialización; y un sector agropecuario con una oferta atomizada, irregular y heterogénea. Los canales de comercialización generalmente involucran un gran número de participantes, con transacciones de poco volumen y segundas y terceras ventas mayoristas con participación de camioneros.

A medida que aumentan el nivel de ingreso, la urbanización, la industrialización y la productividad agropecuaria, el poder de mercado se desplaza primero a la industria de la alimentación y por último a los grandes detallistas organizados en cadenas. Ello se debe a que se han ido dando las condiciones que hacen posible un sistema descentralizado de mercadeo: existencia de consumidores urbanos con alta propensión marginal a consumir servicios de comercialización, que realizan compras concentradas en un lugar y en un día a la semana y en forma selectiva, con disposición a pagar mayores precios por calidad y conveniencia y preferencia por productos procesados y pre-empacados. Por el lado de la oferta, hay



especialización en la producción agropecuaria, las funciones de acopio, clasificación y selección se realizan en la zona de producción, el producto es homogéneo, existen organizaciones de productores para la comercialización. En lo que respecta a los intermediarios, la función mayorista es realizada en forma creciente por las cadenas de supermercados en posición negociadora dominante y por la industria de la alimentación, que compran por especificación en base a normas de clasificación y empaque. Asimismo, la integración horizontal hace posible la integración vertical y el desarrollo de marcas comerciales.

La emergencia de grandes cadenas de distribución e industrias de la alimentación, que exigen productos tipificados, homogéneos, de excelente presentación y abastecimiento oportuno y el desarrollo de agricultores comerciales capaces de cumplir dichas exigencias, permite establecer canales de comercialización directos, cortos y eficientes, con baja pérdida de productos, en que los camioneros actúan exclusivamente como transportistas.

En lo que hace al sistema centralizado de comercialización, los principales aspectos a considerar, por cuanto hace a la problemática que nos ocupa, son los siguientes 6/:

a) Para productos frescos, en general los agricultores carecen de acceso a las primeras ventas que tienen lugar en las plazas de consumo; además, no existen mecanismos mediante los cuales esos agricultores puedan controlar a los consignatarios.

b) En muchos países de la Región, todavía falta un adecuado flujo de información que con base en los mercados mayoristas, llegue a los agricultores.

c) Los intermediarios mayoristas y las agroindustrias detentan un fuerte poder de negociación que los coloca en situación de apreciable ventaja sobre productores y minoristas.

---

6/ Frigerio, Norberto. Urbanización, Evolución de la Estructura Comercial y Opciones de Política para Mejorar la Distribución de Alimentos de los Estratos Urbanos de Bajos Ingresos, FAO, Documento RLAT/83/37-ENC-4.



•

d) La especialización de los mayoristas y la segmentación de los servicios que prestan genera una intermediación excesiva, con el consiguiente encarecimiento del producto final.

e) La etapa minorista, por su fácil entrada, constituye un subsector donde se manifiesta la desocupación disfrazada, exhibiendo capacidad ociosa.

#### Causas explicativas de la situación planteada

a) En los productores agrícolas.

Los agricultores están dispersos, sin suficiente comunicación entre ellos y no han conseguido crear organizaciones propias eficientes para acudir al mercado. La defensa de los intereses de los agricultores, en muchos casos, está delegada en mayoristas consignatarios.

b) En los intermediarios mayoristas.

En esta etapa se concentra el poder de negociación, desequilibrio que se explica por la ubicación del mayorista entre los agricultores dispersos y desorganizados y los minoristas atomizados.

Estructuralmente, la etapa mayorista adolece de una excesiva segmentación, especialmente en el caso de los productos frescos, que multiplica los procesos de concentración y dispersión al cumplir funciones de acopio y de primera, segunda y hasta tercera venta mayorista, lo que redundará en costos elevados con relación a los servicios prestados.

Los mayoristas han alcanzado ese mayor poder de negociación debido a 7/:

i) Un gran conocimiento de las alternativas de la oferta y demanda en cada una de las zonas de producción y plazas de consumo, para cada una de las especies y variedades.

---

7/ D.K.C. Comercialización. "Un Modelo de Competencia Intertipo para la Comercialización Masiva de Alimentos en el Area Metropolitana de Buenos Aires", 1968, Mimeografiado.



ii) Capacidad para manejar adecuadamente las relaciones de sustitución y complementación con otros alimentos.

iii) Los mayoristas asumen la función crediticia y simultáneamente adquieren el derecho a comercializar las producciones que financian, por falta de participación del sector bancario oficial en el financiamiento de producciones estacionales de productos altamente perecederos.

iv) Excelentes vinculaciones comerciales para organizar el transporte y almacenamiento.

En los últimos años, la etapa industrializadora asumió una parte significativa de los roles de los mayoristas concentradores y las características de los productos envasados permitieron la entrada de nuevos participantes en el sistema de distribución de los mismos. Este proceso va en detrimento de los grandes mayoristas que existían cuando el número de minoristas era menor, cuando no se extendían en áreas tan amplias y cuando el grueso de los artículos de almacén sufrían sólo procesos de cambio rudimentarios.

El aumento del poder de negociación de los industriales se explica porque frente a los agricultores, exhiben una gran capacidad de compra, pudiendo adquirir producciones totales, incluyendo descartes y rechazos; y frente a los minoristas por la promoción de sus marcas, utilizando todos los medios publicitarios, lo que hace que la confianza que el consumidor tenía en el minorista sea transferida a la marca 7/.

Debe destacarse que el sistema centralizado de mercadeo no se da en puridad, existiendo canales alternativos de comercialización que dejan de lado el mercado central, y que, como señala Gannagé, la coexistencia de elementos estructurales de las economías tradicionales y modernas constituye el comportamiento normal.

La justificación para la existencia y persistencia del sistema centralizado es la falta de tipificación de los productos, que impide la venta por descripción,

1/2



obligando a la concentración física del producto, de los compradores y vendedores para poder realizar las transacciones.

Así como en el sistema centralizado de comercialización la principal función es la formación del precio, en el sistema descentralizado la principal función es la de lograr economías de costo y volumen, obtenidas mediante compras y ventas masivas, alta rotación de los stocks, aprovechamiento del espacio comercial y combinación eficiente de productos, variedades y ventas promocionales.

### 3.1 Papel de las empresas de comercialización: desempeño

En lo que hace a distintos tipos de empresas de comercialización, privadas, públicas y cooperativas, cada una de ellas tiene un papel que jugar en una economía de mercado y la cooperación e interacción entre las mismas es de significativa importancia para mejorar el desempeño del sistema. 8/

El papel del intermediario privado ha sido en general mal comprendido, dando lugar a la "Mentalidad anti-intermediario", que ha llevado a desvalorizar la muy significativa función que cumplen mayoristas y acopiadores rurales en la coordinación vertical de los canales de comercialización. En efecto, ellos proporcionan al productor agropecuario, en particular al pequeño agricultor, información de mercado, crédito, abastecimiento de insumos productivos y asistencia técnica y le aseguran la colocación del producto. 9/

En cambio, el papel de las empresas del Estado ha sido sobrevalorado. En la actualidad enfrentan un presente difícil y un futuro incierto, como consecuencia del apremio fiscal que se deriva del ajuste a las condiciones impuestas por

---

8/ OECD-FAO. Critical Issues on Food Marketing Systems in Developing Countries. Report of the OECD/FAO Joint Seminar, Paris, 18-22 October, 1976.

9/ Frigerio, Norberto. Comercialización Agrícola y Abastecimiento de Alimentos en América Latina. Problemática: El Enfoque Parcial. FAO, Documento RLAT/83/34-MERC-2.



el endeudamiento externo. En consecuencia, las empresas de comercialización del Estado deberán modificar sus formas de operación para hacer un uso eficiente de sus cada día más escasos recursos. De todas maneras, tienen un papel importante que cumplir en la implementación de las políticas de precios agrícolas y potencialmente en acuerdos de incremento del intercambio intra-regional de productos agropecuarios.

Por último, las empresas cooperativas constituyen formas de organización con dispar desempeño, alternando éxitos y fracasos, generalmente relacionados con sus capacidades administrativas y habilidades gerenciales.

### 3.2 Adecuación y disponibilidad de tecnología

En general, no ha habido suficiente interés ni por el sector público ni por el sector privado en promover la adopción e incorporación de tecnología para aumentar la productividad comercial, en la mayor parte de los países de la América Latina y el Caribe. Se ha incorporado principalmente las formas de distribución masiva, supermercados y cadenas de supermercados, que atienden las necesidades de los sectores urbanos de mayor ingreso relativo 9/. En la actual situación de endeudamiento externo y tasas de interés del capital relativamente altas, se postula la organización e integración empresarial como el instrumento idóneo para simultáneamente conseguir los siguientes objetivos 10/:

- a) Generación y/o adopción de nueva tecnología, a fin de aumentar la productividad;
- b) Mejorar los términos del intercambio;
- c) Reducir el costo social de la adopción de tecnologías que aumentan la eficiencia económica, pero que requieren mayores tamaños empresariales, mediante

---

10/ Frigerio, Norberto. Papel de la Integración Comercial en el Desarrollo Nacional de la República Argentina. Buenos Aires, octubre de 1981. Trabajo no publicado.



la asociación de los pequeños empresarios como alternativa a su eliminación por el libre juego de las fuerzas de mercado.

Las formas y métodos principales para aumentar la productividad en la distribución son:

- a) integración y colaboración entre comercios de nivel mayorista y minorista y entre los comercios de ambos niveles;
- b) aplicación de nuevos métodos de operación de las empresas, de manipuleo de la mercadería y de promoción de ventas.

#### Efectos de la organización e integración comercial sobre el sector minorista

La organización e integración del sector minorista permite aumentar la productividad mediante:

- economías de transacción, al concentrar las compras, con reducción del tiempo que el minorista dedica a abastecerse. De este modo, el minorista puede concentrarse en su función específica, que es la de vender;
- economías de distribución física, por la centralización de la distribución, que le permite realizar economías de transporte, almacenamiento y manipuleo de productos;
- economías de operación y capacitación, al tener acceso a servicios de crédito, centralización de la contabilidad, cursos de promoción, asistencia técnica en el control y la administración de los negocios.

Estas economías se logran independiente del nivel de desarrollo económico que ha alcanzado el país.

La aplicación de métodos avanzados de operación permite aumentar la productividad mediante:

- economías de venta por autoservicio, que permiten aumentar la productividad por persona empleada;



- economías de escala, por ampliación del tamaño del negocio y del surtido de productos en venta;

- economías de administración por la adopción de la computación.

#### Impacto de la organización e integración comercial sobre el nivel mayorista

La integración y colaboración con los minoristas constituye un elemento crítico para aumentar la eficiencia del sector mayorista. Mediante la integración horizontal entre mayoristas, las centrales mayoristas de distribución podrán ofrecer una línea amplia de productos y prestar los servicios a que se ha hecho referencia en el punto anterior, incluyendo la entrega de la mercadería en los locales minoristas. Las ventajas que se alcanzan mediante la organización de los canales y la integración mayorista-minorista tenderán a realimentar el proceso, con economías crecientes para los dos niveles.

Entre los métodos de operación que puede adoptar el sector mayorista para aumentar la productividad, se destacan:

- la administración de los stocks mediante procedimientos que permiten ajustarlos a las necesidades de los minoristas y a la demanda de los consumidores;
- las ventas por autoservicio a los minoristas, que beneficia particularmente a los pequeños comerciantes minoristas;
- mecanización del manipuleo de las mercaderías;
- en una etapa más avanzada, la inclusión de los productos alimenticios más perecederos.

#### Impacto de la organización e integración comercial sobre la competencia y de ésta sobre los niveles de productividad

Las ventajas de la colaboración e integración entre comerciantes resultan tanto de la colaboración entre mayoristas y minoristas (cadenas voluntarias)



como de la integración del nivel mayorista en centrales propias de los minoristas (cadenas integradas, cadenas cooperativas y cooperativas de consumo).

Las características propias de la competencia entre distintos tipos de negocios se verá reforzada por la competencia entre sistemas comerciales que operan con diferentes motivaciones, el sector privado no cooperativo y el sector privado cooperativo. Es posible anticipar que una competencia efectiva estimulará y acelerará la adopción de métodos comerciales de mayor productividad.

### Contribución de la organización e integración comercial al mejoramiento de los términos del intercambio

El proceso de organización e integración comercial debe ser visualizado, no dentro de un esquema de negociación tipo suma cero, en que lo que gana uno, lo pierde el otro, sino dentro de un esquema de negociación tipo suma positiva, en que las economías generadas por la reestructuración del sistema permita que las partes involucradas puedan beneficiarse en mayor o menor grado.

Entre las varias formas de asociación y organización empresarial existentes cabe mencionar los grupos de compra de consumidores, las cooperativas de consumo, las cooperativas de comerciantes detallistas, las cadenas voluntarias, las cooperativas agrícolas y las cooperativas de feriantes. Una tipología del comercio detallista de alimentos se presenta en el documento FAO-RLAT/83-38-MERC-5 "Experiencia Latinoamericana en Cadenas Voluntarias y Cadenas Cooperativas de Comerciantes de Alimentos", Cuadro N° 1.

### 3.3 Políticas y Servicios de Mercadeo Gubernamentales

En relación a la intervención del Estado en los procesos de comercialización, resulta ocioso discutir si el Estado debe o no intervenir, pero es de significativa trascendencia centrar la discusión sobre cual es la forma de intervención más deseable. En este sentido, cabe señalar el papel que le cabe a los organismos especializados del Gobierno en la promoción de la adopción de nueva



tecnología comercial, en los aspectos de capacitación, extensión en comercialización, investigación aplicada e información de mercado y precios.

#### 4. Opciones de política para mejorar el sistema de comercialización

La discusión sobre el diseño que se le quiere dar al sistema de comercialización agrícola y de alimentos deberá basarse sobre los resultados de la investigación: el diagnóstico.

Tentativamente, y a los efectos de sugerir probables líneas de investigación que lleven a la formulación de un programa de mejoramiento de la comercialización, puede plantearse como alternativa no excluyente:

a) Mejoramiento del sistema centralizado de comercialización existente, privilegiando, además del proceso de formación de precios, la transparencia del mercado, que requiere de la tipificación de los productos, estandarización de los envases y de un sistema de información de mercado efectivo. Asimismo, la construcción de nuevos mercados centrales se justificaría para modificar la estructura comercial, permitiendo la entrada de nuevos participantes, organizaciones de agricultores y de comerciantes detallistas y nuevos mayoristas, con capacidad de innovación, especializando al nuevo mercado en la función mayorista, con desplazamiento de los comerciantes detallistas.

b) Organizando los productores agrícolas, para realizar en la propia zona de producción, las funciones de acopio, clasificación y selección de productos, llegando con el tiempo al procesamiento; y organizando a los comerciantes detallistas en cooperativas o grupos de compra y asociándolos con comerciantes mayoristas de línea amplia en cadenas voluntarias.

El mejoramiento de la comercialización de alimentos puede generar beneficios para los operadores de mayor capacidad económica, penalizando a los más pequeños. Así, por ejemplo, la información de mercado, beneficiará a los productores



agrícolas con mayor capacidad económica, cultural y gerencial, que podrán reasignar recursos para aprovechar las oportunidades de mercado. Igualmente, podrán ajustar su oferta en función de las normas de calidad que se vayan estableciendo. Los más pequeños tendrán menor capacidad y mayores costos para hacerlo en función de los pequeños volúmenes que producen y que venden. El principio de equidad social exige tratar en forma igualitaria a los que son iguales y en forma discriminada a los que son diferentes. Por ello, para permitir el movimiento ascendente de todo el sistema social, según la definición de desarrollo de Myrdal, la acción gubernamental debería, de acuerdo a los conceptos sobre aumento de la productividad y mejoramiento de los términos del intercambio vertidos anteriormente, privilegiar la organización de los pequeños agricultores dentro de una estrategia de desarrollo rural, haciéndole llegar los servicios que les permitan aumentar la productividad y los ingresos, mejorando las condiciones en que compran y venden.



EL PROGRAMA "RED SOMAR"

UNA EXPERIENCIA DE DESARROLLO DE UNA CADENA VOLUNTARIA

EN BRASIL

MERC-7

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación  
Santiago, 1984



SERVICIO DE INFORMACION TECNICA EN MERCADEO AGROPECUARIO Y  
ABASTECIMIENTO DE ALIMENTOS

La Oficina Regional de la FAO para América Latina tiene la satisfacción de poner en marcha este Servicio con el propósito de alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Distribuir información técnica a todos los sectores interesados en mejorar aspectos seleccionados de la operación de los mercados agropecuarios y de alimentos;
- b) Apoyar la ejecución de los Programas de Trabajo que adelante la Red Latinoamericana de Cooperación Técnica en Mercadeo Agropecuario y Abastecimiento de Alimentos;
- c) Lanzar una serie de "Documentos de Trabajo", para su consulta con entidades y técnicos nacionales e internacionales especializados en las materias tratadas, a fin de incorporar sus opiniones en los documentos finales, que así tendrán el carácter de una producción cooperativa;
- d) Organizar la recopilación de la información disponible y promover la investigación tanto en el ámbito regional como en la esfera de acción de los países, a fin de ofrecer instrumentos técnicos adecuados a los niveles y a los estilos de desarrollo de los distintos países y cuya selección esté basada en un correcto diagnóstico y en una criteriosa selección de las estrategias a implementar.

La Red Latinoamericana de Cooperación Técnica en Mercadeo Agropecuario y Abastecimiento de Alimentos está abierta a la participación de organismos públicos, privados o de economía mixta.

La Asociación a la Red no comporta obligación financiera alguna, salvo la que dispongan los propios organismos participantes en las reuniones de programación de actividades.

Para asociarse a la red basta dirigir una comunicación en ese sentido al Subdirector General, Representante Regional de la FAO para América Latina, Mario E. Jalil.

Información adicional sobre esta Red o sobre la operación de las Redes de Cooperación Técnica, puede ser solicitada al Oficial Regional de Mercadeo y Abastecimiento de Alimentos, señor Norberto Frigério, Oficina Regional de la FAO para América Latina, Casilla 10095, Santiago, Chile.



Confiamos en que este esfuerzo de la Oficina Regional de la FAO para América Latina tenga una buena acogida y concite el apoyo indispensable para permitir la consecución de los objetivos planteados, que se reconocen ambiciosos pero necesarios.



Mario E. Jalil  
Subdirector General  
Representante Regional de la FAO  
para América Latina



## P R O L O G O

La reforma de las estructuras comerciales conlleva la participación del Estado, que puede intervenir directamente o actuar simplemente cumpliendo una función promocional. Sin embargo, el papel de los organismos del Estado en la distribución directa de alimentos deberá ser analizado y replanteado a la luz de la crisis generalizada de balanza de pago de los países latinoamericanos.

En efecto, las necesidades de mejorar la balanza comercial generarán fuertes presiones para aumentar los precios de los productos agropecuarios, a fin de aumentar las exportaciones o reducir las importaciones de alimentos. En forma antagónica, habrá también fuertes presiones para reducir los precios que pagan por los alimentos los consumidores, que se enfrentan a una situación de fuerte recesión económica con altas tasas de inflación y desempleo.

Ante esta situación, que comporta posibilidades de explosiones sociales e inestabilidad política, un inmediato proceso de reforma de las estructuras comerciales aparece como la alternativa para reducir los precios a los consumidores sin necesidad de reducir los precios a nivel del productor agropecuario. En efecto, como los márgenes de comercialización son elevados, existe posibilidad de reducirlos mediante una mayor eficiencia comercial y la promoción de la competencia.

A su vez, la acción de los organismos del Estado deberá sujetarse a la disciplina fiscal que la recesión y la inflación imponen: ello comporta la necesidad de reducir la participación directa del Estado en la distribución de alimentos, sin renunciar por ello a su papel de orientador y promotor del cambio tecnológico y de los necesarios cambios institucionales que el proceso de desarrollo supone.

Este aspecto resulta crítico para el éxito de cualquier programa que se inicie, ya que los Gobiernos, los partidos políticos y sus asesores, deben tomar conciencia del papel del sector comercial en los procesos de desarrollo. La verdad tradicional de que lo importante es aumentar la producción y que la distribución se ajusta por sí misma, debe dar lugar al reconocimiento del papel que cumplen las empresas comerciales como agentes de desarrollo, orientando y financiando la producción y el consumo. Aún más, es necesario el reconocimiento que el aumento de la productividad en el sector comercial requiere inversiones en infraestructura, en tecnología y en capital humano.

Una auténtica solución, capaz de lograr resultados perdurables, requiere la definición de una política comercial, en este caso una política de reforma de las estructuras comerciales, y la constitución de una unidad o instituto de tecnología comercial capaz de realizar las necesarias actividades de información sobre las opciones técnicas e institucionales disponibles, de diseñar los proyectos técnicos y



financieros y de realizar, organizar y/o promover actividades de capacitación en tecnología comercial.

Dentro del proceso de reforma de las estructuras urbanas de distribución de alimentos y artículos de primera necesidad, las primeras opciones a considerar son las que permiten incorporar la compra y venta masiva y el polirrubro en primer lugar, para en una etapa posterior adoptar el autoservicio.

La compra y la venta masiva requieren la acción de grupos organizados de comerciantes minoristas y la coordinación de las funciones minorista y mayorista. Es en este contexto que merece ser destacado el papel de las cadenas voluntarias y de las cadenas cooperativas de comerciantes de alimentos como instrumentos idóneos para mejorar las condiciones de abastecimiento en alimentos a los estratos de la población urbana de menores ingresos relativos mediante un significativo aumento de la eficiencia en la comercialización y distribución física de los alimentos y de la promoción de la competencia, a la vez que pueden permitir una significativa reducción de los esfuerzos del Estado en la distribución directa de alimentos, en particular a nivel detallista. 1/

En efecto, las cadenas voluntarias de economía mixta hacen posible que los organismos del Estado se especialicen en la función mayorista, a la vez que promueven la modernización de los negocios minoristas afiliados, así como la competencia de precios y la reducción de los costos de distribución de los alimentos, atendiendo preferentemente a la clientela de consumidores de menores ingresos relativos. 2/

El presente documento, que registra los comentarios a una serie de diapositivas, persigue dos propósitos principales:

- a) Constituir una ayuda-memoria para los asistentes a la proyección de las 336 diapositivas que ilustran la experiencia de desarrollo de la Red Somar de Abastecimiento, la cadena voluntaria del Brasil; y
- b) Ofrecer en forma sintética una guía de los principales aspectos socioeconómicos y técnicos que hacen a la promoción y organización de una cadena voluntaria y de los logros obtenidos hasta 1983.

La serie de 336 diapositivas y los comentarios a las mismas que aquí se presentan fueron realizados por la Companhia Brasileira de Alimentos, COBAL, bajo contrato de autor FAO No. SSA/RLAT/82/118 de fecha 29 de octubre de 1982.

1/ Frigerio, Norberto. Urbanización, Evolución de las Estructura Comercial y Opciones de Política para Mejorar la Distribución de Alimentos de los Estratos Urbanos de Bajos Ingresos. FAO, Oficina Regional para América Latina. Documento RLAT/83/37/MERC-4.

2/ Frigerio, Norberto et al. Experiencia Latinoamericana en Cadenas Voluntarias y Cadenas Cooperativas de Comerciantes Minoristas de Alimentos, FAO, Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Documento RLAT/83/38-MERC-5.



## EL PROGRAMA "RED SOMAR"

### UNA EXPERIENCIA DE DESARROLLO DE UNA CADENA VOLUNTARIA

#### EN BRASIL

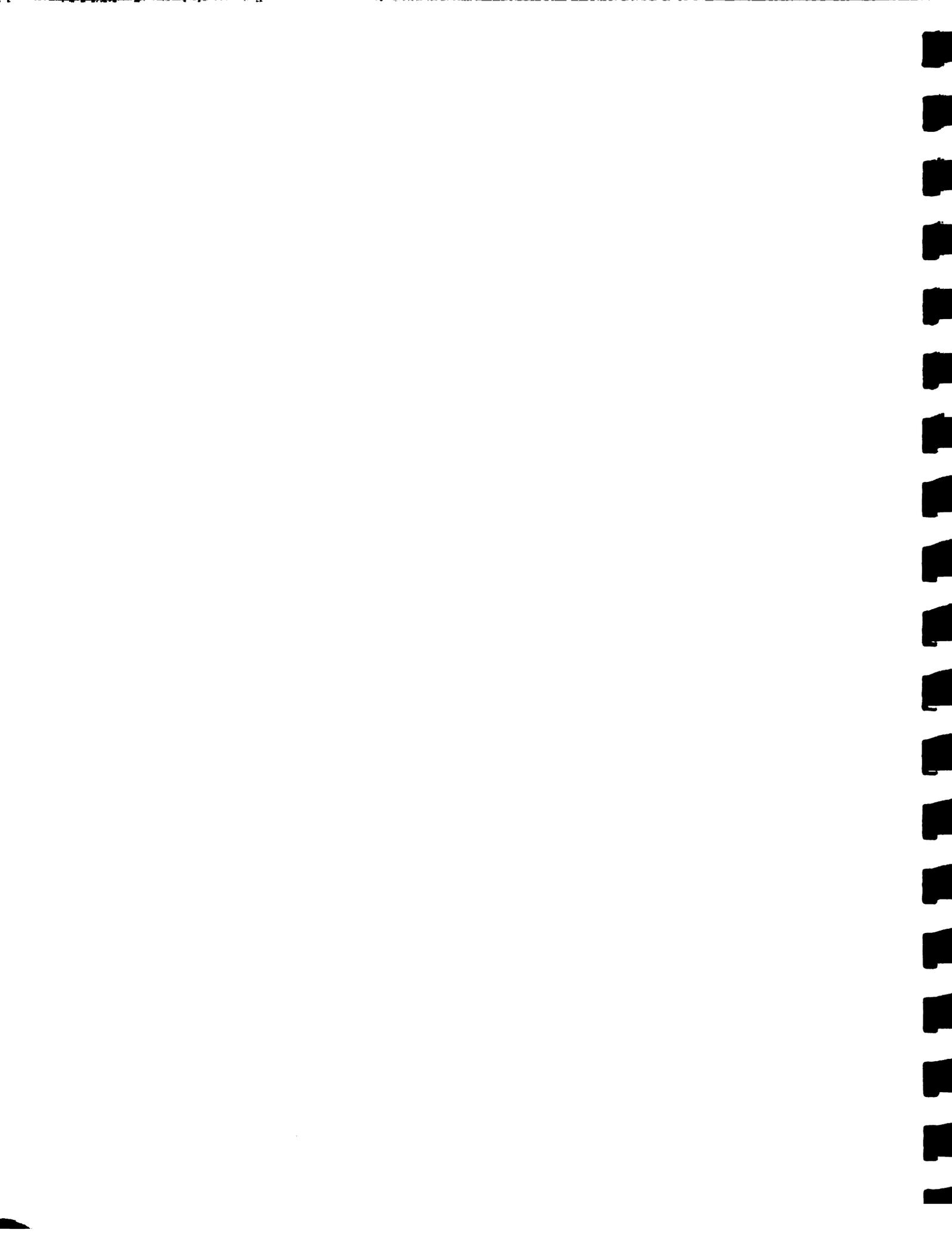
N° de la  
diapositiva

Comentario

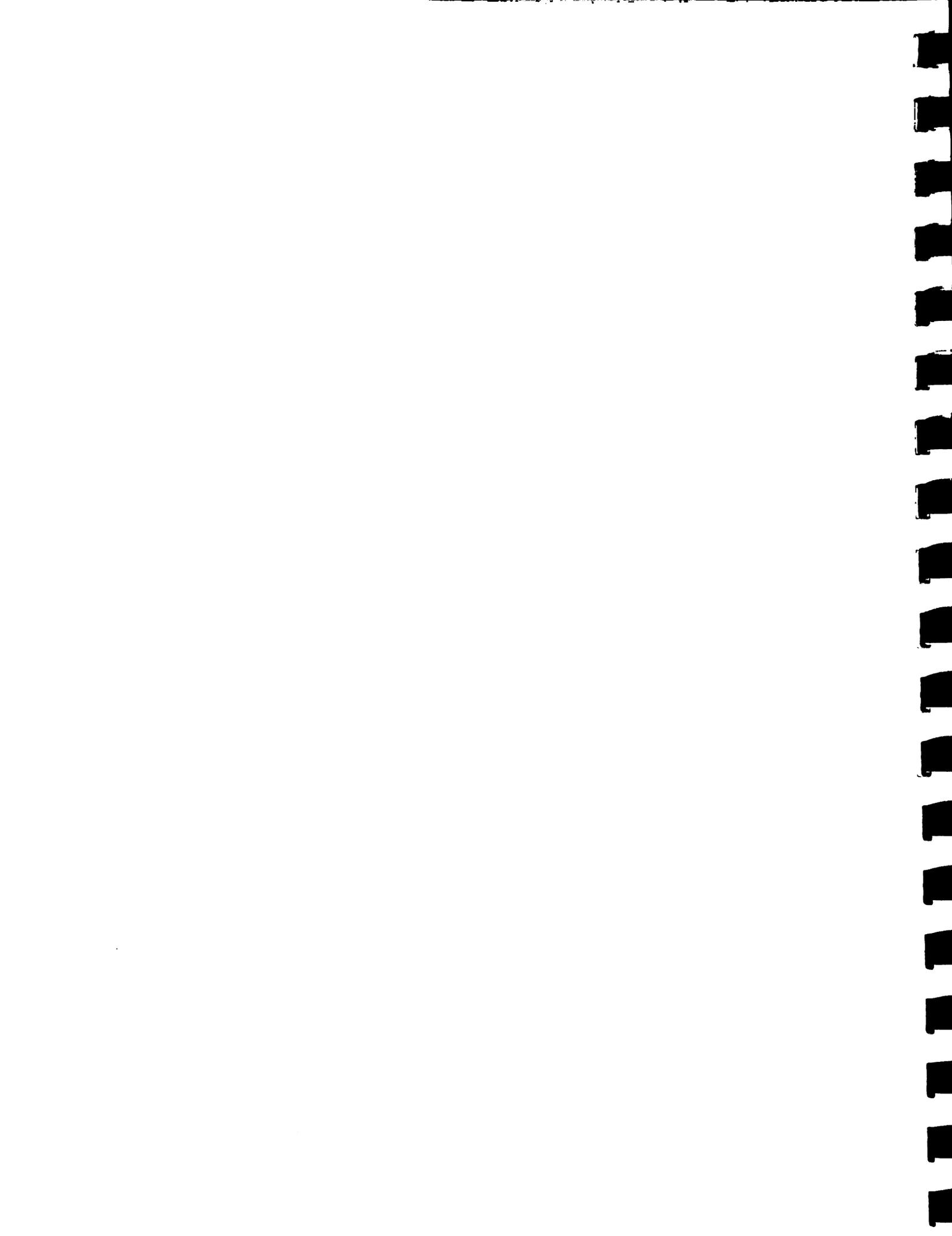
#### Parte I

#### JUSTIFICACIONES PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA

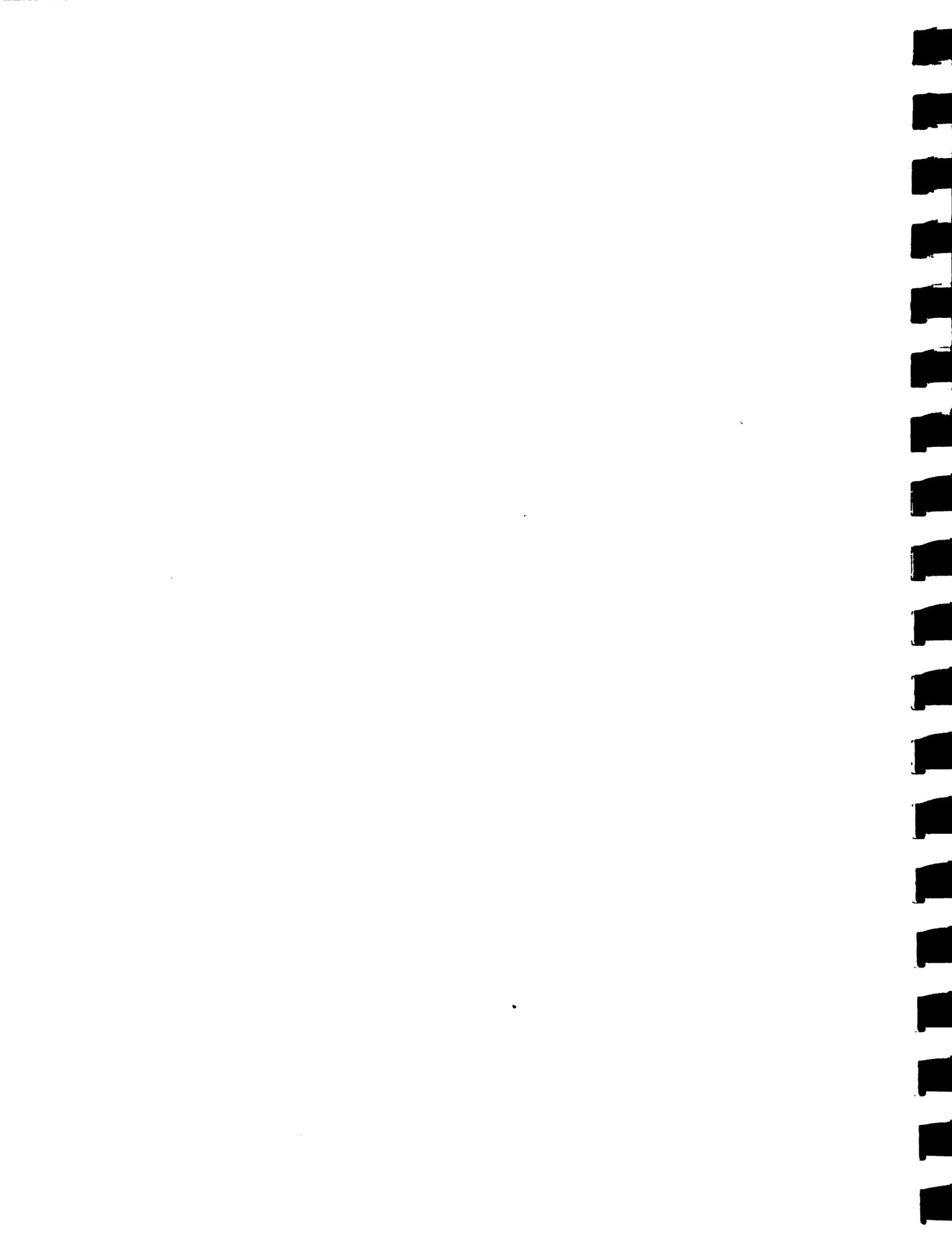
- 1 El proyecto de cadena voluntaria "Red Somar" fue iniciado por la Compañía Brasileña de Alimentos (COBAL), que es un organismo estatal dependiente del Ministerio de Agricultura.
- 2 El nombre del programa deriva de la palabra "sumar", que significa juntar fuerzas para lograr un objetivo común.
- 3 Las justificaciones del programa pueden encontrarse en los diversos desarrollos de la sociedad que caracterizan a nuestra época.
- 4 Uno de estos desarrollos, consiste en el rápido proceso de  
5 urbanización que ha llevado a la formación de grandes centros urbanos.
- 6 Este conglomerado de consumidores exige al sector de  
7 mercadeo de productos alimenticios innovaciones contínuas que garanticen la eficiencia de los sistemas de abastecimiento y distribución.
- 8 Expresado en términos estadísticos, se prevé que, a escala mundial, este proceso de urbanización aumentará la población urbana del 41% al 51% entre 1980 y el año 2000. Se pronostican cambios importantes en los países en desarrollo, donde se ha proyectado un aumento del 31% al 44%.
- 9 Como resultado de lo anterior, y a modo de ejemplo, el número de ciudades de América Latina con más de un millón de habitantes aumentará de 6 ciudades en 1950 a 23 ciudades en 1985.
- 10 En el caso del Brasil, los datos de los censos nacionales  
11 muestran, en un período de 30 años, entre 1950 y 1980, una inversión de la distribución de la población entre rural y urbana, con esta última aumentando del 36% al 68%.  
  
Los motivos de los movimientos migratorios del campo a la ciudad pueden encontrarse en factores tales como:



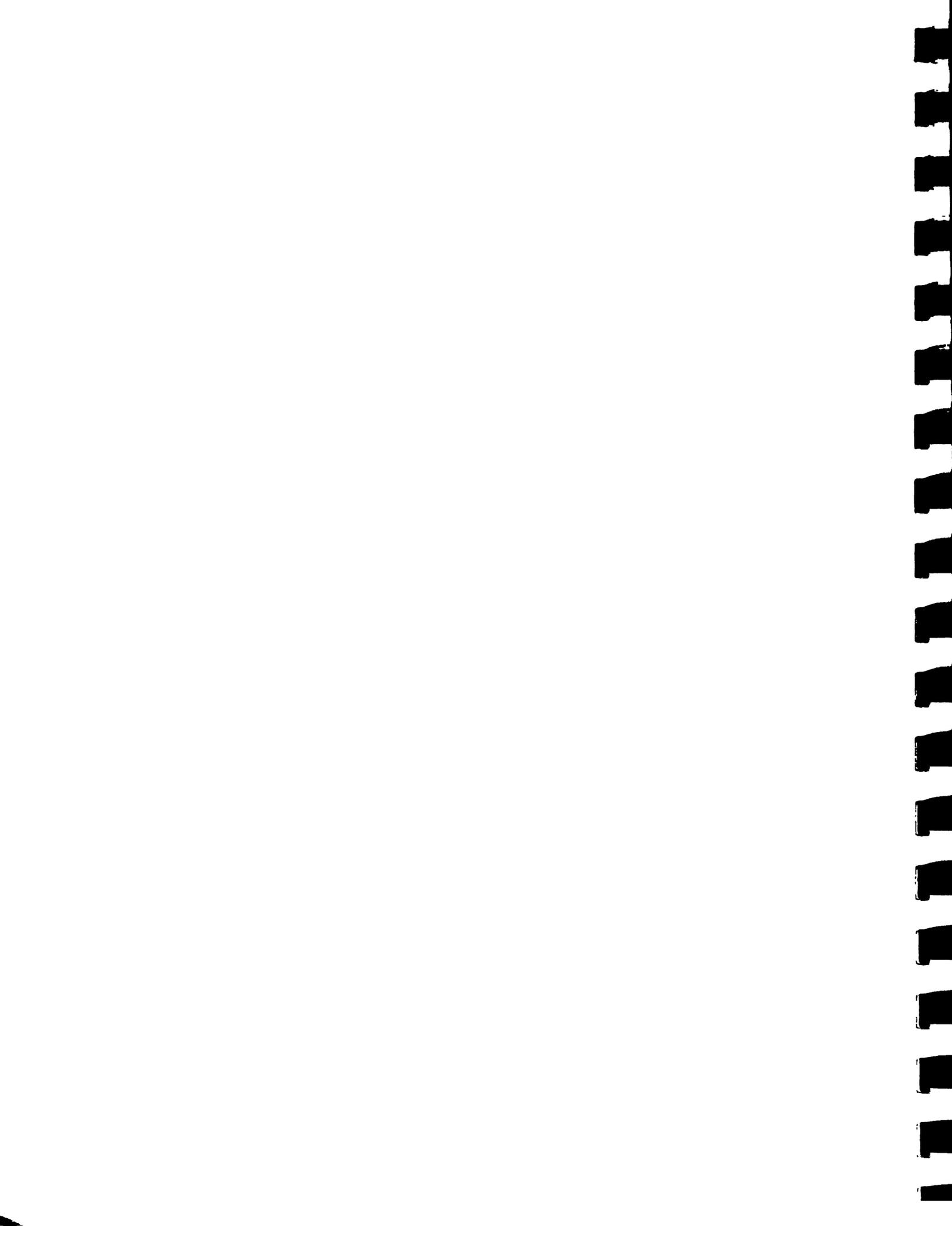
- 12           **Desempleo**
- 13           **Ingresos bajos e insatisfactorios en las ocupaciones rurales.**
- 14           **Condiciones de trabajo duras y difíciles en las zonas rurales.**
- 15           **Condiciones de vida y de infraestructura insatisfactorias en el medio ambiente rural, etc.**
- 16           **En los centros urbanos, este flujo migratorio crea problemas de vivienda y de infraestructura, especialmente en las periferias de las ciudades.**
- 17           **Lo que a menudo desemboca en la formación de barriadas**  
18           **pobres donde las condiciones de vida son precarias.**
- 19           **Frente a esta realidad, una de las tareas consiste en establecer formas de organización adecuadas, que garanticen el abastecimiento diario de alimentos a estos nuevos habitantes de las ciudades, en su mayoría de bajos ingresos.**
- 20           **La tarea de asegurar abastecimientos diarios de alimentos que resulten adecuados y accesibles para las familias de bajos ingresos, representa actualmente un desafío en muchos países en desarrollo.**
- 21           **Ello se torna más importante cuando se reconoce que estos grupos de población gastan aproximadamente el 60% de sus ingresos en su alimentación.**
- 22           **Los estudios realizados también demuestran que estos grupos económicos adquieren una gran parte de su demanda diaria de alimentos en los negocios tradicionales, tales como mercados al aire libre y en comercios locales, ya que a menudo viven demasiado lejos de las instalaciones comerciales modernas, tales como los supermercados.**
- 23           **A menudo estos comercios locales funcionan en establecimientos poco apropiados y en condiciones higiénicas precarias.**
- 24           **En muchos de estos barrios pobres, las ferias que semanalmente se instalan en las calles constituyen la principal fuente de abastecimiento.**



- 25 La comercialización está dominada por pequeños  
26 comerciantes, que a menudo operan sin los equipos  
necesarios para garantizar un adecuado desenvolvi-  
miento del comercio.
- 27 La baja tasa de rotación de los inventarios de estos  
comerciantes también ocasiona elevados costos fijos  
por unidad de venta.
- 28 Los almacenes permanentes que existen carecen del  
29 capital y del espacio necesarios para introducir prác-  
ticas comerciales más avanzadas y una operación diver-  
sificada.
- 30 Es así como el consumidor de bajos ingresos a menudo  
tiene problemas para encontrar sus suministros diarios  
de alimentos básicos.
- 31 Los estudios de precios revelan un hecho indeseable:  
los precios de los alimentos básicos y de los productos  
que satisfacen las necesidades básicas aumentan con la  
distancia a los centros urbanos, lo que significa que,  
corrientemente, el consumidor de bajos ingresos se  
encuentra forzado a pagar precios más elevados por estos  
productos cuando se los compara con el consumidor de  
ingresos medios y altos que vive en zonas atendidas por  
instalaciones modernas de mercadeo, tales como los  
supermercados.
- Con el fin de rectificar estas discrepancias, muchos  
gobiernos han iniciado programas tendientes a mejorar el  
mercadeo, por ejemplo, mediante la construcción de  
instalaciones modernas de mercadeo tales como:
- 32 Mercados mayoristas modernos.
- 33 Mejores instalaciones del comercio detallista.
- 34 La creación de ambientes de mercado más higiénicos y  
competitivos.
- La introducción de programas específicos de distribución  
de alimentos básicos en zonas donde existen problemas de  
abastecimiento.
- 35 Por ejemplo, el uso de unidades móviles de supermercados.
- 36 Formas de organización específicas para la distribución  
de alimentos básicos, etc.



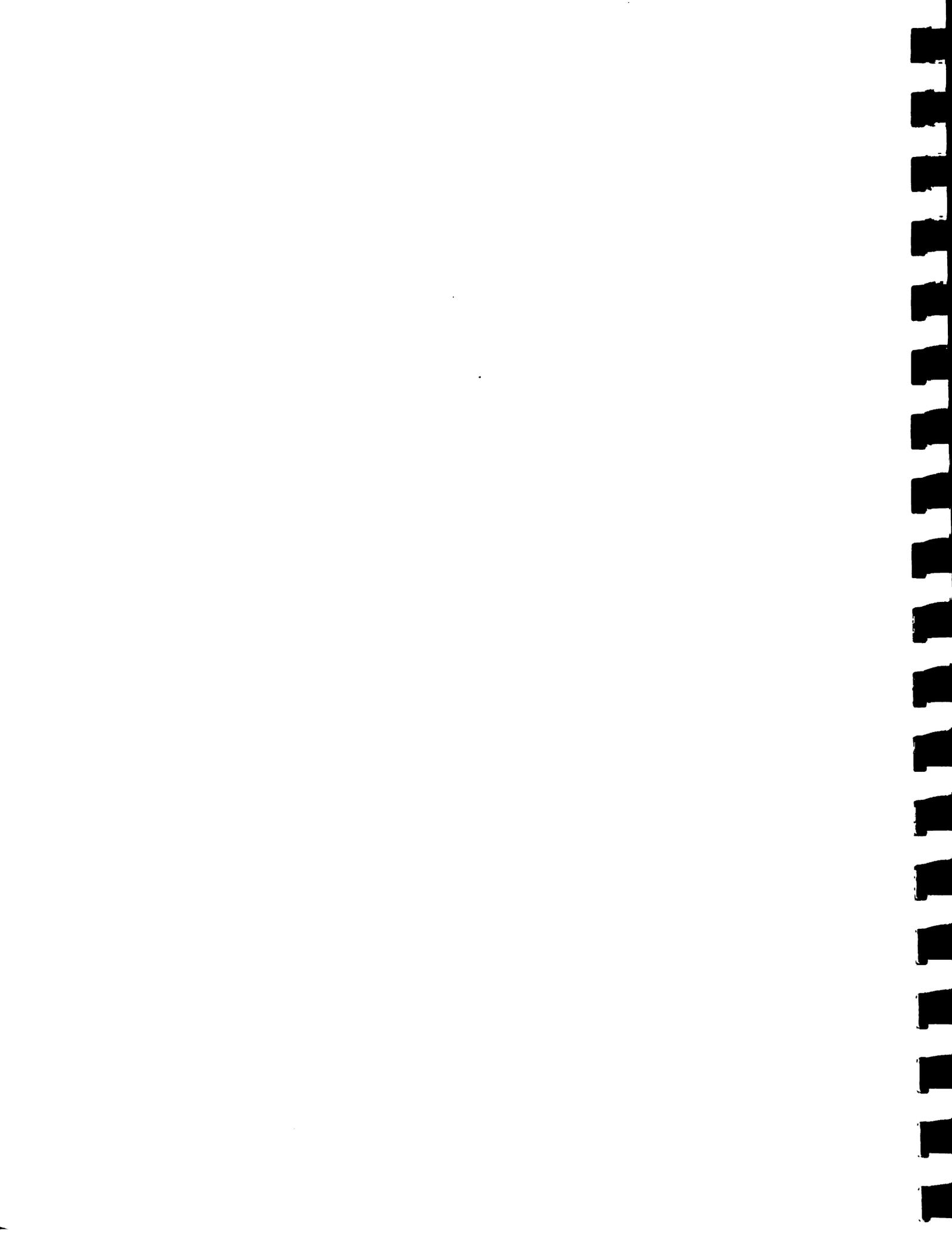
- 37 Todas estas iniciativas han tenido el objetivo común  
38 de ayudar a los grupos de población con bajos ingresos  
39 a tener acceso a los productos que satisfacen sus  
necesidades básicas, a precios competitivos, asegurando  
así el adecuado mantenimiento de sus familias.
- 40 Todos los proyectos que garanticen la disponibilidad  
del alimento diario;
- 41 permitiendo la adecuada alimentación de la familia;
- 42 con una dieta equilibrada;
- 43 constituyen la base de la estabilidad y el progreso  
44 nacionales, dado que sólo una población bien alimentada  
45 será capaz de desempeñar sus tareas económicas.
- 46 En este contexto, merece ser atendida en forma especial  
47 la alimentación de los niños, la generación del futuro,  
para que resulte bien equilibrada y adecuada a sus  
necesidades.
- 48 Cualquier negligencia en esta etapa provocará más  
49 adelante considerables limitaciones y más gastos a la  
50 comunidad. De aquí que todas las actividades tendientes  
a desarrollar el sector de mercadeo de alimentos de tal  
modo que mejoren las condiciones de abastecimiento para  
todas las categorías de la población, deban ser consi-  
deradas como tareas prioritarias en cualquier nación.



Parte II-A

ORGANIZACION Y OPERACION DE LA "RED SOMAR"

- 51 El programa de la Red SOMAR representa un intento por mejorar las estructuras tradicionales del comercio detallista mediante una labor de cooperación que aplique métodos de organización y operación que garanticen, por una parte, suministros de alimentos económicos a los grupos de consumidores de bajos ingresos y, por la otra, ayuden al comerciante detallista a sobrevivir en el proceso de competencia.
- Con la introducción de autoservicios y la creación de poderosas cadenas de supermercados, la supervivencia de las unidades comerciales pequeñas depende de su capacidad para encontrar medios y formas de cooperación que les permitan seguir siendo competitivos.
- 52 Por ejemplo, en el Brasil, en un período de 15 años, los grandes supermercados lograron una participación del 39,3% en las ventas hasta 1977. El conjunto de todos los negocios de venta por autoservicio alcanzó una participación en el mercado de casi el 70%.
- 53 Las poderosas cadenas de almacenes detallistas en  
54 expansión operan con una elevada tasa de rotación de sus  
55 inventarios, sistemas racionalizados de operación, personal profesional calificado y la posibilidad de obtener créditos bancarios y buenas condiciones de abastecimiento de sus proveedores.
- 56 Dado que su finalidad es percibir los máximos retornos  
57 por sus inversiones de capital, concentran sus actividades en las áreas urbanas donde viven consumidores de ingresos altos y medios.
- 58 Por contraste, el comerciante detallista tradicional  
59 que vende alimento trabaja por sus propios medios y a menudo en condiciones de ventas restringidas. Corrientemente carece de capital para inversiones y no goza de las mismas condiciones ventajosas que otorgan sus proveedores a sus poderosos competidores.
- 60 Para mejorar esta situación debe aprender a asociarse. Se ha comprobado que hay tres tipos de cooperación que son fructíferos en el mercadeo de productos alimenticios.
- 61 Las instalaciones de comercio minorista que son de propiedad de cooperativas de consumidores y son controladas por éstas.



A menudo los sindicatos de trabajadores, las asociaciones de personal, las cooperativas rurales, etc. forman el núcleo de este tipo de asociación.

- 62 Las cooperativas y asociaciones de pequeños comerciantes que crean centros de compra, distribución y servicios para sus afiliados, con lo cual refuerzan las condiciones de compra y disminuyen los costos generales para cada uno de ellos.
- 63 Las cadenas voluntarias basadas en la cooperación entre los comerciantes mayoristas, quienes desempeñan las funciones de compra, distribución y servicio común, y los comerciantes minoristas afiliados que concentran sus esfuerzos en las actividades de venta al detalle.
- En el caso del programa de la cadena voluntaria "Red Somar", se eligió la forma de cooperación del mayorista con los minoristas afiliados.
- 64 Ante la falta de interés por parte de los comerciantes mayoristas particulares, COBAL asumió la función de mayorista.
- 65 Coordinando las actividades en su sede de Brasilia.  
66
- 67 Y utilizando la infraestructura y la capacidad de  
68 compra existentes para el desarrollo del programa Red SOMAR.
- 69 Aprovechando el funcionamiento de COBAL a escala  
70 nacional a través de sus nueve oficinas regionales, el programa Red SOMAR también se implantó en todas partes del país luego de efectuar ensayos iniciales a escala local.
- 71 Los objetivos y el sistema de operación del programa  
72 Red SOMAR se muestra en este esquema de funcionamiento donde se indican las principales tareas de COBAL.
- 73 La fecha oficial de iniciación del programa fue el 25 de agosto de 1977.
- 74 El principal objetivo consistió en crear una estructura de apoyo comercial para los comerciantes detallistas jóvenes y dinámicos, con antecedentes intachables, que siguen independientes desde el punto de vista legal y que se adhieren voluntariamente al programa.



- 75 Se dio preferencia a los pequeños almacenes de venta al detalle, con superficies de venta de 40 m<sup>2</sup> a 250 m<sup>2</sup>, a una distancia de 500 mts. unos de otros y que funcionan en la periferia de los centros urbanos, atendiendo a consumidores de bajos ingresos.
- 76 El programa tiene por finalidad mejorar la función de servicio al público de los detallistas tradicionales y profesionalizar a sus propietarios, permitiéndoles desarrollar unidades comerciales económicamente viables capaces de sobrevivir a la competencia, transformándolos de ese modo en sólidas empresas familiares que puedan heredarse de padres a hijos.
- Las funciones mayoristas de COBAL incluyen:
- 77 La creación de Centrales de Servicios que actúen como centro de almacenamiento, distribución y servicios a los comerciantes detallistas afiliados de una zona.
- 78 Dotarlos de personal profesionalmente competente, capaz e interesado en prestar asistencia a los comerciantes detallistas.
- 79 Tomar las medidas pertinentes para desempeñar las funciones de central de adquisiciones para el programa "Red SOMAR".
- 80 Utilizar la capacidad adquisitiva combinada de todos los comerciantes detallistas y de COBAL para obtener condiciones favorables de abastecimiento comparables con aquellas de los competidores grandes.
- 81 Constante control de calidad de todos los productos básicos adquiridos, de tal modo que se mantenga una imagen favorable en cuanto a calidad.
- 82
- La creación de una imagen común para el programa mediante:
- 83 Letreros uniformes.
- 84 Material de embalaje.
- 85 Carteles.
- 86 Material de publicidad y campañas publicitarias.
- 87 Participación en exposiciones.



- 88 Avisos en periódicos, radio y televisión.
- 89 Suministro de material informativo y de capacitación.
- 90 Desarrollo de vínculos entre los afiliados, por ejemplo con una publicación SOMAR regular.
- 91 La realización de un congreso anual;
- 92 donde la gerencia de COBAL exponga sus programas y problemas comunes;
- 93 donde se sostengan conversaciones francas con los comerciantes detallistas afiliados y con las industrias proveedoras y se puedan escuchar sus opiniones, quejas y sugerencias.
- 94 Una cadena voluntaria que esté bien integrada y funcione satisfactoriamente a nivel del comercio detallista, también puede utilizarse para prestar asistencia al productor.
- 95 La disponibilidad de almacenes terminales y de mercados,  
96 con una demanda regular en cada región, permite llegar a  
97 acuerdos directos de abastecimiento con las cooperativas  
98 y asociaciones de productores, evitando intermediarios, costos de transporte, etc.
- 99 De igual modo, un programa de cadena voluntaria bien planificado también puede constituir un elemento de asistencia útil para el desarrollo de las pequeñas y medianas industrias nacionales.
- 100 Así por ejemplo, al ofrecer contratos de compra por productos con marca registrada de la cadena voluntaria, como es en el caso de la "Red SOMAR", se crea un mercado seguro para las unidades industriales.
- 101 No se necesita gastar en promoción de ventas, lujo que  
102 difícilmente podrían darse las pequeñas industrias.
- Al incorporar a las industrias locales y regionales en el programa de abastecimiento es posible reducir los costos del transporte, atender los hábitos del consumidor y crear empleo local.
- También esto permite utilizar en forma más económica la capacidad industrial disponible al disminuir los costos de producción, lo que a menudo redunda en una disminución de los precios unitarios para el consumidor.



103

En todas las iniciativas tomadas dentro del programa de la "Red SOMAR" siempre se tuvo en cuenta que una política de estrecha coordinación con los organismos profesionales ya existentes, procurando, además, obtener su apoyo, sólo podía producir ventajas.



Parte II-B

LA CENTRAL DE SERVICIOS

- 104 Dentro de la organización y funcionamiento de la  
105 "Red SOMAR", la Central de Servicios desempeña una  
106 función clave. Las Centrales de Abastecimiento de la  
Red Somar almacenan entre 400 y 800 artículos básicos  
seleccionados de acuerdo a la estructura de la demanda  
local de los detallistas afiliados.
- 107 Una Central de Servicios tiene que estar cuidadosamente  
planificada con el fin de garantizar servicios eficien-  
tes con bajos costos de operación. El desarrollo de  
unidades modelos susceptibles de ampliarse fácilmente con  
superficies de 3.000, 6.000 y 10.000 m<sup>2</sup> dio buenos  
resultados.
- 108 La ubicación de una Central tiene que estar en un lugar  
109 estratégico de tal modo que el transporte a los detallis-  
tas resulte económico, tenga un fácil acceso al tráfico  
y pueda ampliarse. Su construcción debería ser sencilla  
y funcional.
- 110 En el ingreso a una Central de Servicios hay un portal  
111 donde se puede realizar el control de todos los productos  
112 que entran y salen y donde también se mantiene un control  
de las visitas.
- 113 Es esencial que toda la zona tenga un cerco apropiado y  
114 que su construcción se haya hecho con métodos eficientes.
- 115 El recinto debe disponer de suficiente espacio para el  
estacionamiento de vehículos, de tal modo que en las  
horas de máximo tráfico se puedan acomodar todos ellos.
- 116 Las zonas de carga y descarga tienen que estar bien  
protegidas, permitiendo realizar estas operaciones en días  
lluviosos.
- 117 Las plataformas facilitan las tareas de carga y descarga.  
Deben tener suficiente espacio de operación como para  
permitir el traslado de mercaderías. Su altura estará  
determinada por el tamaño de los vehículos de carga  
corrientes (110 a 120 cm).
- 118 El sector administrativo comienza con la recepción, el  
registro y la orientación de las personas que visitan la  
Central.
- 119 El personal que trabaja en la Central también tiene que  
estar adecuadamente controlado.



- 120 El sector administrativo, que garantiza una actualizada operación de todas las actividades de la Central, realiza una importante labor.
- 121 La eficiencia de la Central depende de que la contabilidad y los controles de las operaciones sean adecuados.
- 122 Esto incluye el mantenimiento de sistemas de registros y archivos bien organizados.
- 123 En los centros de servicios modernos el computador se ha transformado actualmente en un elemento esencial para todas las operaciones.
- 124 La selección de un equipo apto y susceptible de ampliación, que satisfaga las necesidades de la Central, constituye el primer paso importante al considerar la realización de operaciones por computador.
- 125 El personal que opere el equipo de computación debe someterse a una cuidadosa capacitación, por cuanto las deficiencias en este sector pueden perturbar el funcionamiento de la empresa en su totalidad.
- 126 La disponibilidad de los impresos del computador para todas las actividades importantes ayuda a la gerencia en el mantenimiento de los controles y en la toma de decisiones oportunas.
- 127 El computador también se transforma en la memoria de la Central. Si está adecuadamente organizado, se pueden emprender numerosas evaluaciones en corto tiempo, lo que contribuye a mejorar el desempeño de la Central.
- 128 La existencia de un gerente eficiente y calificado constituye un factor determinante para la calidad de las operaciones de la Central de Servicios.
- 129 Instalaciones de comunicación rápidas, eficientemente utilizadas son esenciales para las Centrales de Servicios.
- 130 Es preciso asegurarse los contactos con proveedores, oficinas centrales, etc., por teléfono y telex, de tal modo que la comunicación sea constante.
- 131 También es preciso que las responsabilidades y las actividades del personal estén muy bien definidas y que se lleven a cabo eficientemente.



- 132 Sólo el personal que esté satisfecho con su ambiente de trabajo se desempeñará eficientemente. Por consiguiente, una Central también tiene que considerar instalaciones sociales, tales como un adecuado lugar para comer.
- 133 Lo mismo se aplica a instalaciones higiénicas, tales como toilet, lavabos y duchas.
- 134 A veces, la distancia al lugar de trabajo y las horas de trabajo pueden inducir a la Central a tomar medidas para proporcionar transporte adecuado a su personal.
- 135 En la Central de Servicios, la zona de almacenamiento ocupa el espacio principal y constituye el centro de las operaciones.
- 136 Se deberían seleccionar construcciones que garanticen una buena iluminación, con lo cual se reducen los gastos de electricidad.
- 137 Con el fin de utilizar al máximo el espacio de almacenamiento disponible, en estos centros de distribución es corriente instalar estructuras metálicas que permitan el almacenamiento de mercaderías hasta una altura de 10 m.
- 138 Los productos se colocan y se retiran de estas estructuras de almacenamiento, utilizando paletas y montacargas de horquilla. Los lugares más bajos de esta zona de almacenamiento sirven también como zona de recolección de productos y organización de los despachos.
- 139 A veces las grandes consignaciones de productos voluminosos (azúcar, papel higiénico, aceite, etc.) se almacenan juntos en pilas y desde allí se abastece a la zona de organización de los despachos.
- 140 Las mercaderías de alto valor, como por ejemplo tabaco y bebidas alcohólicas y los artículos pequeños, son almacenados, por razones de seguridad, en un sector cerrado.
- Corrientemente sólo un grupo reducido de personas tiene acceso a esta zona.
- 141 Para facilitar la administración y el control es aconsejable instalar una pequeña oficina dentro de esta zona de almacenamiento.



- 142 Para mantener un eficiente control del almacén y para ayudar en las actividades de recolección, es esencial contar con un buen sistema de identificación.
- 143 Este incluye, aparte de letreros fácilmente identificables, una constante advertencia de no fumar en los almacenes.
- 144 En todos los sectores del almacén debe existir equipo contra incendios que esté al alcance de la mano.
- 145 El principal elemento de transporte dentro del terminal está formado por diversos tipos de montacargas de horquilla.
- Las bodegas de productos alimentarios deben seleccionar de preferencia equipos que no produzcan ruidos, contaminación ni malos olores.
- 146 Para una buena operación es preciso que los montacargas  
147 de horquilla requieran escaso espacio de operación y puedan servir para todas las alturas de almacenamiento. Las operaciones de transporte se ven facilitadas por construcciones del piso capaces de resistir maniobras de transporte pesado y por una adecuada señalización del flujo del tráfico interno.
- 148 Las zorras hidráulicas son las más aptas para el trans-  
149 porte manual de paletas. Se usan paletas del tamaño internacional de 100 x 120 cm.
- 150 Considerando la necesidad de trasladar productos básicos que tienen diversas formas es conveniente que en una central de distribución existan diferentes tipos de equipo de transporte de fácil disponibilidad.
- 151 En caso de que sea necesario pesar productos, lo mejor es tener una romana móvil.
- 152 Una prensa para papel permite aprovechar los residuos de papel y cartón para su reventa.
- 153 La colocación de basureros en puntos estratégicos presta apoyo a la política de mantener las bodegas siempre limpias.
- 154 Es esencial que la central cuente con instalaciones para combatir incendios, material de primeros auxilios y de limpieza, etc.



- 170 Un buen administrador de un almacén mayorista se preocupa especialmente de asegurarse que las bodegas siempre estén adecuadamente abastecidas de acuerdo con el movimiento total de mercaderías esperado. Los sistemas de ubicación de los productos que aseguran que los rubros con la mayor rotación se encuentren más cercanos al lugar de organización de los despachos y en la misma secuencia de las mercaderías anotadas en los formularios de pedido, facilitan el proceso de recolección y disminuyen el tiempo y el transporte interno.
- 171 Después de recibir la orden de compra de los comerciantes detallistas afiliados, la Central de Servicios prepara las guías de despacho de mercaderías garantizando la entrega dentro de las 48 horas.
- 172 El personal de recolección recoge los artículos solicitados por cada detallista de los estantes de almacenamiento.  
173  
174
- Mientras más experiencia tengan estos funcionarios y más familiarizados se encuentren con las mercaderías, más eficiente será su desempeño.
- Es preciso poner en práctica sistemas de reposición de mercaderías de tal modo que los estantes nunca carezcan de productos y no se produzcan atrasos.
- 175 En la zona de organización de los despachos, los pedidos  
176 de cada comerciante detallista se combinan en cargas de  
177 camión de acuerdo a las diferentes rutas de abastecimiento, fijadas de modo tal que el transporte resulte lo más económico posible.
- 178 Para evitar frustraciones de parte del comerciante detallista, quejas innecesarias, correcciones, etc., se procede a un control cuidadoso de comprobación, donde se asegura que las partidas de mercaderías estén completas y que coincidan con los documentos que las acompañan.
- 179 El transporte puede efectuarse en vehículos arrendados  
180 o propios. En cualquier caso, el conductor debe asumir plena responsabilidad por la carga y por la entrega oportuna. Tampoco hay que olvidarse de asegurar las mercaderías despachadas durante el transporte.
- 181 Al cargar las mercaderías de los diferentes comerciantes, éstas deberían colocarse en el camión de acuerdo al programa de entrega (las primeras entregas deben ir en la parte de atrás del camión).



- 182 Hay sistemas más refinados en los que los camiones se cargan con contenedores de ruedas, lo que facilita las operaciones haciéndolas rápidas y con ahorro de mano de obra.
- 183 Debido al predominio de productos pesados y voluminosos (azúcar, frejoles, aceite) y a las elevadas inversiones que se requieren para operaciones con contenedores de ruedas, la Red SOMAR continúa funcionando solamente con paletas y equipo para el movimiento de paletas.
- Todas las disposiciones tendientes a garantizar un abastecimiento oportuno y seguro del comerciante minorista son importantes para crear confianza en el funcionamiento, de la cual depende un sistema de cadena voluntaria.
- 184 Con el fin de evitar reclamos y desacuerdos, el  
185 comerciante detallista, o el personal que él designe, debería efectuar un cuidadoso control de los productos recibidos, confirmando las partidas de mercaderías anotadas en la guía de despacho.
- 186 En caso de discrepancias y de reclamos por la calidad,  
187 cualquier diferencia tiene que estar registrada en la  
188 guía de despacho y refrendada con su firma por el conductor.
- Cuando sea del caso, se debe llamar al supervisor responsable para verificar el problema.
- 189 La factura para el comerciante detallista se prepara sobre la base de la guía de despacho firmada y devuelta, lo que confirma la recepción de las mercancías.
- Dentro del sistema de la "Red SOMAR", el detallista tiene que pagar las mercancías en un plazo de 14 días.
- Le compete al supervisor acompañar, conjuntamente con la sección de contabilidad, los pagos de los detallistas que están a su cargo.



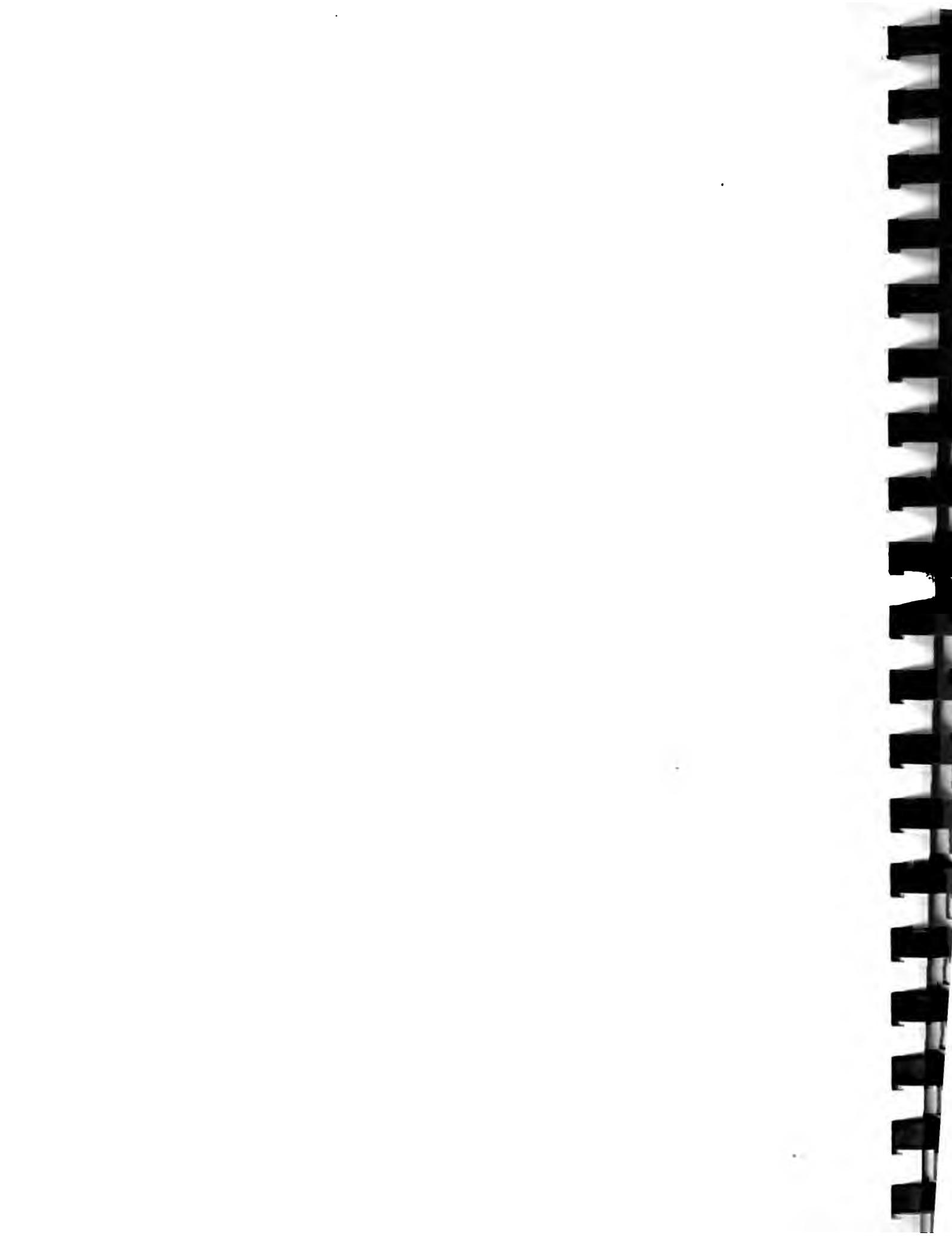
Parte II-C

. ASISTENCIA TECNICA

- 190 La asistencia técnica que se proporciona a los comerciantes detallistas afiliados y que les ayuda a mejorar sus operaciones comerciales, constituye uno de los elementos importantes del programa de la "Red SOMAR".
- 191 El supervisor actúa como enlace entre la Central de Servicios y los detallistas afiliados. Corrientemente está a cargo de 20 unidades de venta al detalle y visita de 4 a 6 comerciantes detallistas por día.
- Viaja en su propio vehículo y recibe el 20% del precio de la gasolina por kilómetro.
- Entre sus funciones principales figuran las siguientes:
- 192 Proporcionar, al comerciante detallista y a su personal,  
193 dentro de su ambiente de trabajo, orientación técnica en todos los aspectos del comercio detallista, permitiendo de ese modo que el espacio de venta que generalmente es reducido se utilice al máximo.
- 194 Proporcionar orientación acerca de los programas de promoción de ventas, asegurarse de que las ofertas estén colocadas en lugares atrayentes y que se respeten los precios de venta convenidos.
- 195 Introducir y hacer demostraciones de mejores métodos de operación.
- 196 Promover las ventas de productos y recordar al detallista  
197 que efectúe oportunamente su pedido semanal de mercancías.
- Prestar asistencia en la determinación de las necesidades de productos y sugerir mejoramientos en la línea de productos con el fin de obtener mejores resultados en las ventas.
- 198 Prestar asistencia al comerciante detallista para que organice y ejecute sus tareas administrativas eficientemente.
- 199 Asesorar en el mantenimiento de un sistema adecuado de control de las existencias y de la contabilidad y en el pago oportuno de todas las obligaciones financieras.



- 200            Controlar y analizar con el comerciante detallista el  
201            resultado comercial de su negocio y señalar medidas  
              que podrían tomarse para mejorar ciertos aspectos.
- 202            Tomar medidas que garanticen abastecimientos adecuados  
              y oportunos por parte de la Central de Servicios y  
              verificar y resolver quejas, desacuerdos, etc.
- 203            Orientar y prestar asistencia al detallista en los pro-  
              cedimientos para obtener créditos bancarios, financia-  
              miento de nuevas inversiones, etc.
- 204            Informar a la gerencia y al personal de la central sobre  
              los deseos y las quejas de los comerciantes detallistas.  
              Relevar y comparar regularmente los precios y las  
              ofertas de los competidores y cambiar ideas sobre estra-  
              tegias de operación.
- Realizar evaluaciones de las postulaciones de los comer-  
              ciantes detallistas y preocuparse de que éstos cumplan  
              con todos sus compromisos.
- 205            Gestionar y realizar programas de capacitación profe-  
              sional, coloquios, etc. con los comerciantes detallistas  
              y su personal.
- 206            Seleccionar y ayudar a los comerciantes detallistas  
207            interesados para que asistan a cursos especializados en  
              centros de capacitación y estimular todas las actividades  
              conducentes a una mejor visión y saber profesionales.
- 208            Comparado con otros agentes de ventas, el supervisor de  
              la "Red SOMAR" es en primer término un asistente profe-  
              sional para el comerciante detallista. Lo estimula y lo  
              apoya en todos sus cometidos y está orgulloso del éxito  
              de su cliente, en el entendido que el éxito de un  
              individuo representa también el éxito de la "Red SOMAR"  
              y de su labor.
- Con el fin de lograr resultados positivos y avances, el  
              comerciante detallista tiene que atender a numerosos  
              detalles tales como:
- 209            Asegurarse de que su tienda esté constantemente abastecida  
210            de productos de acuerdo a la demanda de sus clientes.
- Procurar que su tienda tenga una buena organización y  
              una buena disposición del equipo. Esto entraña:



- 211 Evitar congestiones.
- 212 Evitar situaciones en que el cliente enfrente problemas en el proceso de compra.
- 213 Crear un ambiente en el que el cliente se sienta cómodo e invitado a comprar.
- 214 Presentar los productos en formas que no sean poco  
215 atrayentes o antihigiénicas.
- 216 Asegurarse que las estanterías no se encuentren medio  
217 vacías por cuanto estanterías vacías significan pérdida de ventas.
- 218 Presentar los productos con una disposición atractiva  
219 y tentadora, agrupando los productos de un mismo tipo, con lo cual se ayuda al consumidor en su selección.
- 220 En el caso de los productos envasados, la posibilidad de comprobar el contenido y la calidad de los productos constituye un servicio adicional que al cliente le gusta recibir.
- 221 Los productos deberían ser fácilmente accesibles, inclusive para los clientes de baja estatura. Imagínense cómo se pueden alcanzar estos tarros de aceite.
- 222 A menudo es posible presentar los productos con disposiciones artísticas.
- 223 Sin embargo, es preciso conocer las técnicas correctas.
- 224 Muchos comerciantes detallistas tienen pérdidas porque almacenan sus productos en lugares inapropiados.
- 225 Las zonas de almacenamiento deberían estar secas y limpias.
- 226 Si bien las bodegas no son visitadas por los clientes,  
227 con el fin de evitar pérdidas, ahorrar tiempo y eliminar  
228 los problemas de higiene, es preciso eliminar estos sistemas negativos de almacenamiento.
- 229 En lugar de eso, la zona de bodega debería estar bien  
230 organizada, los productos deberían estar colocados no encima del piso sino en repisas o tarimas y los cuartos deberían estar limpios, bien mantenidos y ventilados.



- 231 Es esencial efectuar un control constante de las existencias y las nuevas partidas deben ordenarse oportunamente.
- 232 La colocación de los precios debe efectuarse antes que las mercancías ingresen a la zona de ventas.
- 233 Hay que reponer los productos de las estanterías cuando  
234 ello sea necesario, pero de preferencia esto debe hacerse cuando hay poco movimiento de consumidores. La mercadería más antigua debe colocarse al frente o encima.
- 235 Las estanterías deben estar bien provistas con una variedad de posibilidades de compra y la presentación debe ser atractiva.
- 236 Los avisos y los carteles con precios ayudan a orientar  
237 al consumidor y estimulan las compras.
- 238 El personal encargado de las ventas debe estar capacitado para cumplir todos los servicios en forma correcta y para prestar asistencia a los consumidores.
- 239 El personal que opera las cajas registradoras a la  
240 salida debe ser eficiente y correcto, creando de ese modo una imagen positiva para el negocio.
- 241 También el embalaje de productos requiere de un saber técnico y de capacitación para llevar a cabo correctamente esta labor.
- 242 El método más seguro para que el cliente regrese es  
243 tratarlo amistosamente, proporcionándole toda la información que necesite y siempre con la sonrisa en los labios.
- 244 Cuando sea necesario, es preciso proporcionar rápidamente servicios adicionales tales como: seguridad, custodia de bolsas de mano, servicios de crédito, etc.
- 245 Para el funcionamiento adecuado de un almacén detallista  
246 también es importante que todos los asuntos administrativos estén bien organizados y se mantengan al día.
- 247 El comerciante minorista que dedica tiempo a estudiar y a planificar cuidadosamente todas sus actividades siempre tendrá una ventaja y será capaz de evitar errores y pérdidas innecesarias.



Parte II-D

ACTIVIDADES DE PROMOCION DE VENTAS

- 248 Uno de los principales objetivos comerciales del programa de la "Red SOMAR" consiste en ayudar a sus afiliados a mejorar sus ventas.
- En este contexto, el programa lleva a cabo diversas actividades de promoción de ventas.
- 249 Con el propósito de crear ofertas especiales, vendidas exclusivamente por los comerciantes detallistas de la "Red SOMAR", se ha desarrollado la marca registrada "SOMAR".
- 250 Luego de cuidadosos estudios y pruebas, la "Red SOMAR" y COBAL ofrecen actualmente al consumidor 18 productos con 41 artículos de esta marca.
- Entre los productos básicos seleccionados hay productos alimenticios tales como:
- 251 Azúcar.
- 252 Arroz y frejoles.
- 253
- 254 Productos elaborados, tales como salsa de tomates, dulce  
255 de guayaba, arvejas en conserva, conservas de pescado,  
256 vinagre, etc.
- 257 También hay artículos básicos de limpieza e higiene,  
258 tales como detergente y papel higiénico.
- 259 Para ocasiones especiales, como para Navidad o Pascua de Resurrección, también se venden con esta marca productos característicos tales como pan dulce.
- 260 Cuando ello es posible, los productos se ofrecen en distintos tamaños, proporcionando de ese modo varias opciones al consumidor. El material de empaque, el tamaño y la presentación, deben ser atractivos, de tal modo que sirvan de apoyo a los esfuerzos de promoción de ventas.
- 261 De preferencia, los contratos de producción con la marca registrada "SOMAR" son otorgados a industrias de tamaño mediano y pequeño sobre una base regional, siempre que posean las condiciones de producción técnica requeridas.



- 262            Con el fin de garantizar que la calidad de un producto  
263            sea igual o mejor en comparación con las ofertas  
264            presentes en el mercado, la "Red SOMAR" define las  
265            especificaciones de la producción en conjunto con la  
266            industria.  
267            También realiza controles de calidad en todo el proceso  
268            de producción desde la fábrica hasta los estantes de  
269            los almacenes detallistas.  
270            La producción de macarrones, en sus diversas etapas,  
              sirve como ejemplo.
- 271            Sólo productos de buena calidad, con precios atractivos  
272            para el consumidor y márgenes interesantes para el  
              comerciante, pueden garantizar el próspero desarrollo  
              de una marca registrada.
- 273            La eficaz conducción de un programa de productos con  
              marca registrada representa uno de los métodos para  
              promover una imagen positiva en una cadena voluntaria,  
              como la "Red SOMAR", y sirve como factor de unión de  
              los comerciantes detallistas asociados.
- 274            En las unidades de venta al detalle, los productos con  
              marca registrada deberían ser objeto de una atención  
              especial, de tal modo que se saque pleno provecho de  
              su valor promocional.
- 275            Los productos de la "Red SOMAR" siempre deberían estar  
              expuestos en conjunto con otras ofertas, demostrando  
              de ese modo las ventajas en cuanto a precio que se  
              ofrecen a los consumidores.
- 276            Dado que las industrias ahorran en costos de mercadeo,  
              distribución y promoción y pueden utilizar sus capaci-  
              dades ociosas para atender un mercado garantizado, a  
              menudo se pueden lograr condiciones ventajosas en  
              precios y condiciones de abastecimiento.
- 277            De esta manera, el programa de la "Red SOMAR" también  
278            puede cumplir con su objetivo de asegurar suministros  
              de productos competitivos y que valgan su precio a los  
              grupos de menores ingresos, sin rebajar los niveles de  
              calidad.
- 279            La respuesta que dan los consumidores al efectuar sus  
280            compras constituye la mejor prueba de que esos esfuerzos  
              son rápidamente advertidos y reconocidos.



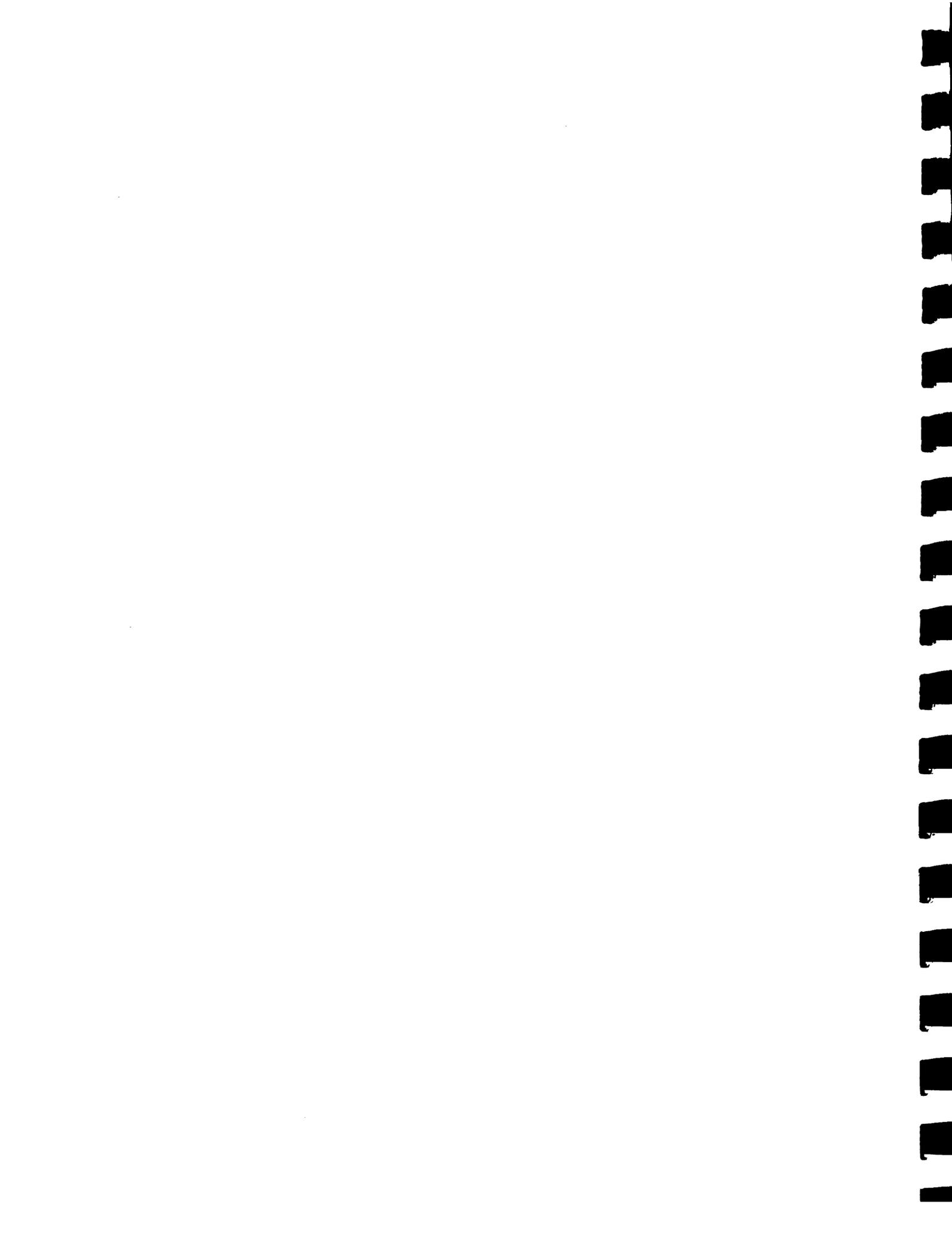
- 281 Con el fin de asegurar que los almacenes de la "Red SOMAR" constituyan una constante atracción y ofrezcan en forma sistemática productos básicos a precios competitivos al consumidor, se ha introducido un programa quincenal de promoción denominado "Cestão da Economia", la Gran Canasta Económica.
- 282 Esta promoción incluye la venta de por lo menos 10  
283 productos que se ofrecen a un precio inferior al que venden los negocios de la competencia en la ciudad. También se pueden ofrecer productos regionales. En esta gran canasta se deberían incluir por lo menos tres artículos marca "SOMAR" y los productos no alimenticios deberían limitarse a dos.
- 284 La "Red SOMAR" hace promoción por radio y televisión  
285 para seis de los productos seleccionados. Los precios  
286 de venta y los márgenes de los detallistas se fijan anticipadamente entre la Central de Servicios, los comerciantes detallistas y los proveedores. Las compras mensuales de productos de la Gran Canasta Económica por los comerciantes detallistas no deberían exceder del 20% del total adquirido.
- 287 La Gran Canasta Económica siempre debería estar colocada  
288 en un punto estratégico de la tienda, con el fin  
289 de que despierte la debida atención y pueda tener el impacto promocional buscado.
- 290 Por su comprobado efecto para atraer al consumidor,  
291 esta promoción ayuda también al detallista a vender otros productos.
- 292 Se ha desarrollado el programa "Açougue da Economia" (Carnicería de la Economía) para los negocios detallistas asociados que están equipados para vender carne.
- 293 Si el comerciante detallista está de acuerdo en vender  
294 carne al consumidor a los precios competitivos que se  
295 han convenido, puede recibir suministros semanales del matadero más cercano según convenios hechos por COBAL.
- 296 Esta promoción procura también estimular la venta de  
297 cuartos delanteros estipulando una proporción de ventas de tres cuartos delanteros por un cuarto trasero, ejerciendo de este modo influencia sobre los hábitos de los consumidores.



- 298            Esto estimula a los comerciantes detallistas a  
299            diversificar sus operaciones incluyendo también la  
              venta de carne;
- 300            con lo cual se logra el objetivo de mejorar los ser-  
              vicios a los consumidores al ofrecer productos  
              competitivos en lugares cercanos a sus hogares.
- 301            El programa de promoción "Frangão da Economia"  
302            (El Gran Pollo de la Economía) funciona de acuerdo a  
              pautas semejantes.
- 303            Los negocios interesados de la Cadena SOMAR reciben  
              sus abastecimientos de pollo a un precio 5,5% inferior  
              al precio corriente al por mayor y concuerdan en  
              aplicar un margen de comercialización que no sobrepase  
              el 17%, con lo cual se garantizan ofertas a bajos  
              precios para los consumidores.
- 304            El programa "Peixão da Economia" (El Gran Pescado de  
305            la Economía) tiene por objeto proveer pescado económico  
306            y sobre una base regular a los consumidores.
- 307            Los entendimientos de        provisión son ejecutados por  
              comerciantes seleccionados en este rubro que poseen  
              el equipo necesario de transporte y almacenamiento en  
              frío.
- 308            Entre las actividades de promoción figuran precios de  
309            venta y márgenes convenidos así como publicidad y  
              orientación que inste a los consumidores a comer más  
              pescado.
- 310            La venta de productos hortícolas frescos representa  
311            otro rubro tendiente a diversificar y mejorar los ser-  
              vicios de los comerciantes detallistas de la Red SOMAR;
- 312            o para hacer más atractivos sus negocios. Como en  
              todos los otros programas promocionales, se cuenta con  
              técnicos calificados que procuran prestar asistencia  
              a los detallistas y a su personal en el mejoramiento  
              de sus actividades, pasando de:
- 313            Malas condiciones;
- 314            a mejores condiciones de funcionamiento.



- 315 Siempre procurando introducir innovaciones dentro  
316 de las condiciones propias de cada comerciante mino-  
rista;
- 317 de modo que alcance un nivel más alto de mercado-  
tecnia profesional.
- 318 Explorando, al mismo tiempo, otras oportunidades como  
319 por ejemplo la venta de productos preempacados,  
320 etc.;
- 321 o la introducción de actividades de promoción de  
ventas, por ejemplo, de productos estacionales. Los  
productos para ventas hortícolas son suministrados de  
acuerdo a órdenes, en épocas prefijadas, mediante unida-  
des especiales de compra que están vinculadas a los  
mercados mayoristas (CEASA), también supervisados  
por COBAL.
- Todas estas actividades de promoción tienden a:
- 322 - Diversificar las operaciones de los comerciantes  
minoristas afiliados a la Red Somar.
- Hacer que sus negocios sean más atractivos.
- Capacitar al comerciante detallista para encarar  
el proceso de competencia.
- Mejorar los suministros y los servicios a los con-  
sumidores que viven cerca del negocio para ofrecer-  
los a precios competitivos.



Parte III

EL DESARROLLO Y LOS RESULTADOS DE LA "RED SOMAR"

- 323 El desarrollo y los resultados del programa "Red SOMAR de Abastecimiento", se vieron positivamente influidos por el hecho de haber comenzado sobre la base de un proyecto piloto en Santa Catarina, en San Pablo y posteriormente en Belo Horizonte y Brasilia. Esto permitió que los técnicos y los comerciantes minoristas se familiarizaran con la mejor organización y los mejores métodos de operación dentro de las condiciones propias de Brasil, antes de que se transformara en un programa de carácter nacional en 1979.
- 324 Si bien se estudiaron experiencias de otros países,  
325 las actividades de la "Red SOMAR" se desarrollaron dentro de las características del ambiente, hábitos y experiencia comerciales de Brasil.
- Este enfoque original que evitó copiar sistemas externos, resultó ser uno de los puntos fuertes de la Red SOMAR porque todos los participantes tuvieron que pasar por la experiencia del desarrollo del programa y las actividades se adaptaron a las condiciones predominantes.
- 326 Es así como en la actualidad el programa de la Red SOMAR opera en todo el país.
- 327 Hacia fines de 1982 estaba funcionando un total de 38 Centrales de Servicios.
- 328 Sus ventas a los comerciantes asociados ascendieron a más de 170 millones de dólares en 1982.
- En todo este período, COBAL funcionó sin pérdidas y la Compañía no recibió subsidios gubernamentales.
- 329 Prueba de que muchos comerciantes minoristas comprendieron las ventajas de una colaboración en la forma de una cadena voluntaria es el rápido crecimiento del número de socios que alcanzó a 5.090 a fines de 1982. Actualmente el programa enfrenta la dificultad de tener un número mayor de postulaciones de las que puede aceptar.
- 330 Actualmente ya se puede encontrar a comerciantes detallistas operando sus camiones con el logotipo de la marca SOMAR.



En todo el país se pueden encontrar historias que testimonian el exitoso desarrollo de las operaciones de comerciantes detallistas luego de ingresar al programa de la "Red SOMAR".

Para demostrarlo, demos dos ejemplos:

- 331 Vista de un almacén cuando ingresa al programa SOMAR.
- 332 El almacén con su mismo propietario en la actualidad.
- 333 Instalaciones de un comerciante detallista en 1978.
- 334 Nuevo almacén del mismo comerciante en 1982.
- 335 En resumen, puede afirmarse que el programa de la Red SOMAR, la cadena voluntaria del Brasil, ha resultado ser una solución para asegurar la supervivencia de los comerciantes minoristas y su personal dentro del proceso de competencia comercial.
- 336 También resultó ser un enfoque factible de realizar para mejorar los servicios de mercadeo de alimentos para el consumidor, especialmente en la provisión de productos para satisfacer las necesidades básicas de los consumidores de bajos ingresos de la periferia de los grandes centros urbanos.

El hecho de que ya en 1981 el 99% de las dueñas de casa de las ciudades donde funciona la Red SOMAR conocieran el programa demuestra el interés de la población en este tipo de servicios.



**OTROS DOCUMENTOS SOBRE EL TEMA**

<b>TITULO</b>	<b>FECHA</b>	<b>SERIE</b>
MESA REDONDA SOBRE EXPERIENCIAS LATINO-AMERICANAS EN MERCADEO AGRICOLA Y ABASTECIMIENTO DE ALIMENTOS. BRASILIA D.F. (22-25 NOVIEMBRE 1982)	01.83	RLAT/83/4-MERC-1
COMERCIALIZACION AGRICOLA Y ABASTECIMIENTO DE ALIMENTOS EN AMERICA LATINA. PROBLEMATICA-EL ENFOQUE PARCIAL.	10.83	RLAT/83/34-MERC-2
DOS MARCOS CONCEPTUALES PARA EL ANALISIS DE LAS POLITICAS DE PRECIOS.	10.83	RLAT/83/35-MERC-3
URBANIZACION Y EVOLUCION DE LA ESTRUCTURA COMERCIAL Y OPCIONES DE POLITICA PARA MEJORAR LA DISTRIBUCION DE ALIMENTOS DE LOS ESTRATOS URBANOS DE BAJOS INGRESOS	10.83	RLAT/83/37-MERC-4
EXPERIENCIA LATINOAMERICANA EN CADENAS VOLUNTARIAS Y CADENAS COOPERATIVAS DE COMERCIANTES MINORISTAS DE ALIMENTOS.	10.83	RLAT/83/38-MERC-5
MESA REDONDA FORMULACION PROGRAMA LATINOAMERICANO DE CAPACITACION EN PLANIFICACION Y OPERACION DE MERCADOS MAYORISTAS DE ALIMENTOS. BOGOTA-COLOMBIA (28-30 NOV.83)	01.84	RLAC/84/05-MERC-6

**Nota:** Los documentos arriba indicados, pueden obtenerse solicitándolos por el número de serie, al señor Representante de la FAO en el país, o a la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, Casilla 10095, Santiago, Chile.



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
IICA**

**SEMINARIO SOBRE COMERCIALIZACION AGRICOLA  
SAN PEDRO DE SULA, HONDURAS**

**LAS ASOCIACIONES DE PRODUCTORES Y COOPERATIVAS EN LA COMERCIALIZACION  
AGRICOLA EN CHILE**

**-La situación de la comercialización de granos, hortalizas y frutas-**

**Gilberto Mendoza  
Especialista en Comercialización Agrícola  
Oficina de IICA en Chile**

**Octubre de 1986**



# I N D I C E

Pág.

I. MARCO CONCEPTUAL GLOBAL .....	1
1.1. Principios Generales .....	1
1.2. Políticas y Acciones .....	2
II. COMERCIALIZACION DE GRANOS.....	4
2.1. Comercialización interna de cereales básicos .....	4
2.1.1. Comercialización del trigo.....	6
2.1.2. Comercialización del maíz .....	10
2.1.3. Comercialización del arroz.....	11
2.2. Comercialización interna y externa de leguminosas de grano.....	12
III. COMERCIALIZACION DE HORTALIZAS .....	17
3.1. Hortalizas para consumo interno .....	17
3.2. Hortalizas de exportación .....	19
IV. COMERCIALIZACION EXTERNA DE FRUTAS .....	22
4.1. Resumen estadístico y antecedentes .....	22
4.2. Estructura institucional de la fruticultura .....	24
4.3. Operación del sistema .....	28
V. CONCLUSIONES .....	40
5.1. Comercialización interna .....	40
5.2. Comercialización externa .....	43
BIBLIOGRAFIA .....	46



## INDICE DE GRAFICOS

Pág.

GRAFICO N° 1 : FLUJO DE ABASTECIMIENTO DE HORTALIZAS AL GRAN SANTIAGO.....	18
GRAFICO N° 2 : CANALES DE COMERCIALIZACION DE LAS FRUTAS: MERCADO EXTERNO E INTERNO .....	26
GRAFICO N° 3 : FLUJO DE ABASTECIMIENTO DE FRUTAS AL GRAN SANTIAGO .....	27



## I. MARCO CONCEPTUAL GLOBAL

Desde 1974 el Gobierno Nacional emprendió una modificación en los principios generales, en las políticas y en la filosofía de desarrollo del sector agropecuario. Antes de ese año primaba un Estado intervencionista en la economía, reformista y planificador.

Las modificaciones iniciadas en 1974 y que hoy día pueden considerarse en proceso de consolidación, privilegian la libre iniciativa, el derecho a la propiedad privada, la vigencia de la libertad de comercio y la apertura a los mercados internacionales sin restricciones.

### 1.1. Principios Generales

Las tareas del Gobierno en el sector agrícola (oficialmente denominado "Silvoagropecuario") se encuadran en los siguientes principios generales: 1/

- El hombre tiene derechos naturales superiores y anteriores al Estado.
- Como una derivación directa de lo anterior, surge la exigencia de preservar el derecho de las personas a la propiedad de lo que han adquirido con su esfuerzo o con el de quienes legítimamente les han transmitido el respectivo derecho.
- El compromiso de preservar un clima de libre iniciativa y competencia en el quehacer creador de la comunidad, involucra que el estado, velando por el bien común, cumple esencialmente un rol normativo y regulador, que busca promover el máximo desarrollo de la actividad privada.



- La acción del Estado se rige por el principio de subsidiaridad, asumiendo aquellas funciones que por su propia naturaleza, las sociedades intermedias no pueden cumplir.

## 1.2. Políticas y acciones

Se han definido cinco políticas básicas en el Sector y 8 medidas o acciones, entre las cuales resaltamos las siguientes:

### Política Comercial

El principio general inspirador del programa silvoagropecuario del Gobierno es el de la libertad del comercio interno y externo de los bienes y servicios provenientes del sector.

La tarea prioritaria de comercio interno es la de continuar con el perfeccionamiento de un sistema eficiente de comercialización, en un ambiente competitivo, dentro del cual las partes que intervengan en una transacción puedan encontrarse en condiciones semejantes para negociar.

En materia de comercio exterior, se propicia la apertura al comercio internacional, con una política arancelaria que garantice una correcta asignación de los recursos y con una política cambiaria estable, conocida y realista, sustentada en un tipo de cambio real alto.

Se persiste en una política prioritaria de promover un aumento de las exportaciones agropecuario-forestales, dadas las ventajas comparativas que presenta este sector en varios rubros, y la de sustituir eficientemente importaciones, quedando éstas sujetas -aparte de los aranceles pertinentes y derechos específicos que correspondan- sólo a aquellos



controles necesarios para salvaguardar las condiciones sanitarias de la producción nacional.

#### Políticas de Precios

El sistema de precios libres en una economía de mercado constituye el régimen de señales que reciben los agentes económicos para asignar los recursos en la forma más eficiente posible. Estas señales orientadoras son más eficaces en la medida en que los mercados sean competitivos. Si esta condición no se produce, el Estado interviene a través de mecanismos reguladores, asegurando que las señales conduzcan a una asignación óptima de recursos en el largo plazo. La pauta que se sigue para efectos de la regulación es la más aproximada a la que se estime representativa del mercado libre respectivo, apoyándose en instrumentos de comercio exterior y teniendo como referencia un comercio abierto a la economía internacional, libre de distorsiones provenientes de subsidios o bonificaciones a la producción extranjera.

Se vela por la mayor transparencia de los mercados silvoagropecuarios, se tiende a evitar las excesivas fluctuaciones de precios para el caso del trigo, aceites vegetales y azúcar, mediante mecanismos tales como las bandas de precios.

Medidas para proteger la producción nacional de la competencia desleal externa.

El Gobierno grava mediante mecanismos arancelarios compensatorios, la internación de todo producto importado con respecto al cual se pruebe la existencia de un subsidio que cause daño a alguna producción nacional similar, para lo cual arbitra las medidas necesarias que permitan



que el Banco Central actúe en forma rápida y expedita.

## II. COMERCIALIZACION DE GRANOS

Chile ha definido 14 cultivos anuales básicos para el desarrollo agrícola y el abastecimiento alimentario, que son: trigo, avena, cebada, centeno, arroz, maíz, frijoles, lentejas, garbanzo, arvejas, papas, girasol, raps y remolacha azucarera.

De estos productos, sobresalen por su alta incidencia en el consumo nacional tres cereales básicos que son: trigo, maíz y arroz y cuyo sistema de comercialización se analiza en el ítem 2.1. En el ítem 2.2. se estudian las legumbres de grano (frijoles, lentejas y garbanzos), que tienen importante incidencia en el consumo interno y en las exportaciones agrícolas.

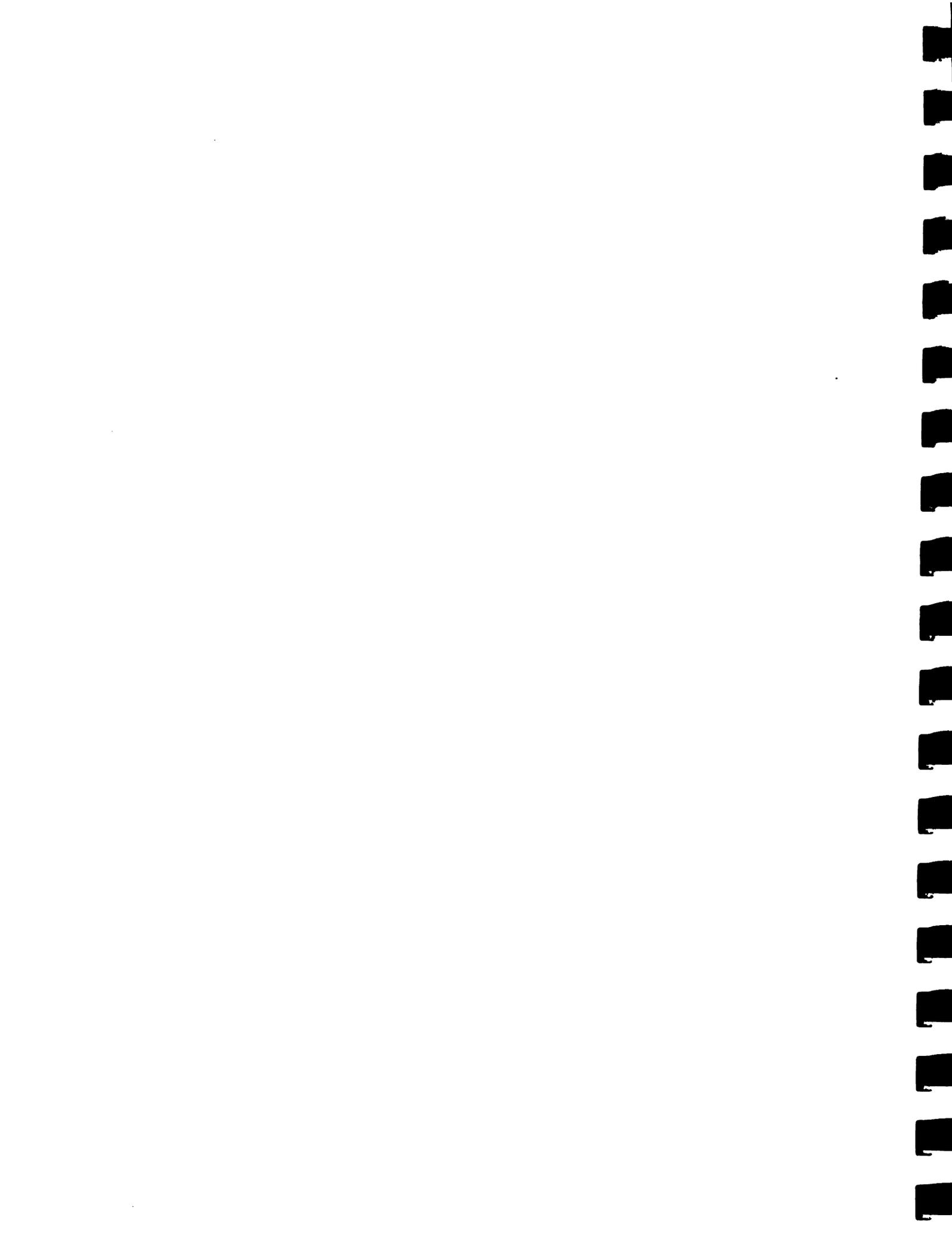
### 2.1. Comercialización interna de cereales básicos

El siguiente cuadro resume la situación de abastecimiento y demanda del trigo, arroz y maíz en los últimos años.

CUADRO N° 1: OFERTA Y DEMANDA DE TRIGO, ARROZ Y MAIZ DE CHILE EN LAS ÚLTIMAS DOS TEMPORADAS AGRICOLAS -000 TONS METRICAS-

PRODUCTO	PRODUCCION		IMPORTACION		DEMANDA NACIONAL	
	1984	1985	1984	1985	1984	1985
TRIGO	1.164,7	1.625,8	956,4	479,0	2.121,1	2.104,8
ARROZ	156,6	126,7	8,3	2,8	164,9	129,5
MAIZ	771,8	721,3	8,5	0,4	780,3	721,7

FUENTE: Basado en datos de INE y ODEPA

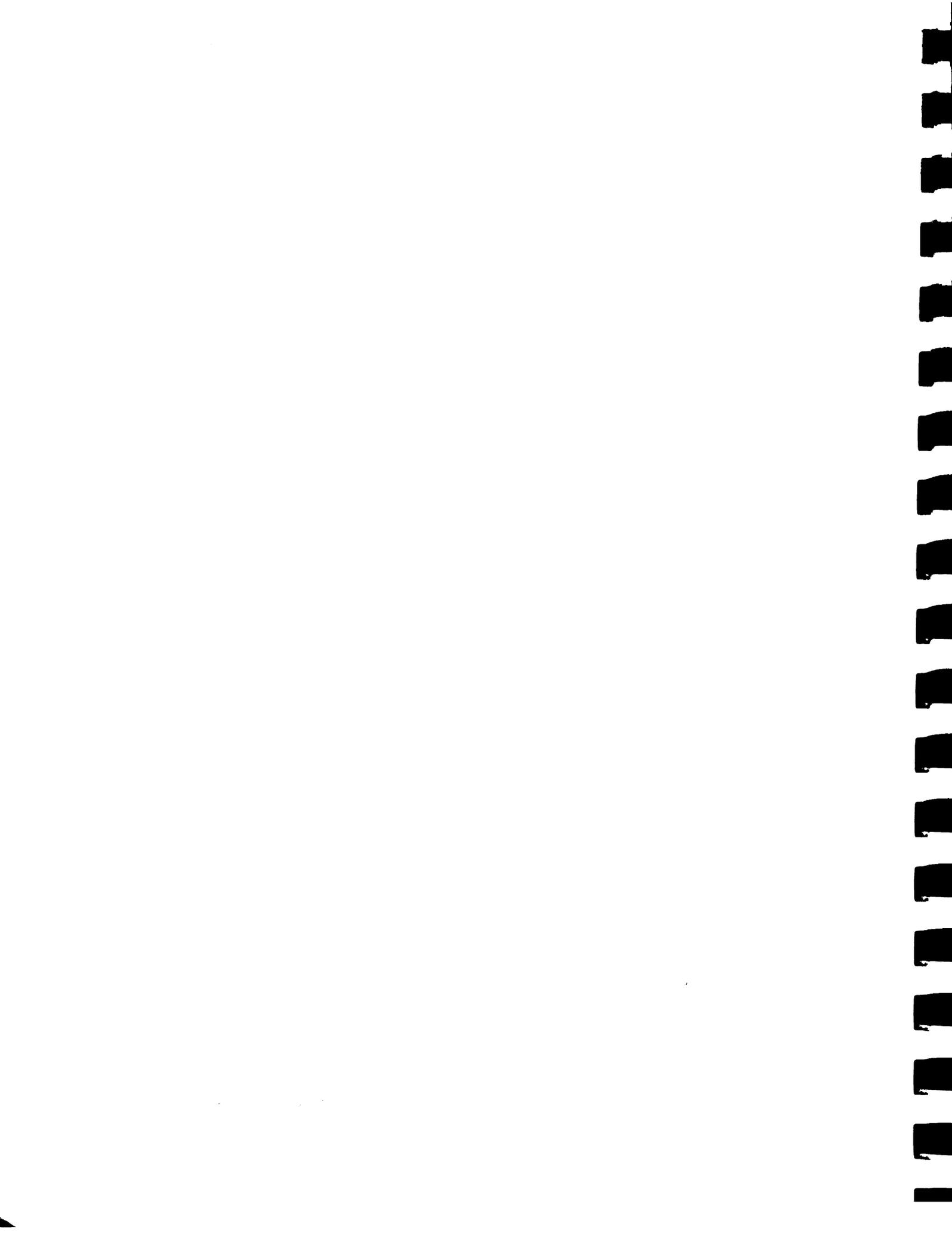


Las importaciones de trigo, arroz y maíz costaron a Chile US\$ 270 millones en 1981; US\$ 167 millones en 1984 y en 1985 se redujeron a 70 millones de dólares como resultado del esfuerzo de producción interna para substituir importaciones.

Para mantenerse dentro del marco político señalado en el punto I de este documento, el Gobierno revisó substancialmente las políticas de comercialización que regían desde los primeros años de la década del 70 para estos cereales y otros productos. En aquella época primaba una fuerte intervención gubernamental en todos los procesos de comercialización y en los precios.

Las nuevas políticas se orientaron a reducir la participación gubernamental en la comercialización y en los precios de los cereales. La Empresa de Comercialización Agrícola, estatal, ECA, desapareció del escenario y se crearon las condiciones para que rigiera una absoluta libertad de comercialización, tanto interna como externa, en donde las decisiones del sector privado son prevaletentes. Al no existir restricción alguna para el comercio exterior (exportación o importación), los precios internos se nivelan automáticamente con los precios internacionales.

Este marco político se mantiene en la actualidad, y solamente se han incertado algunos mecanismos de excepción en el mercadeo del trigo, oleaginosas y remolacha azucarera, a raíz de la crisis económica internacional y sus repercusiones en la agricultura nacional en 1981-1982.



### 2.1.1. Comercialización del trigo

Hasta 1982 . eran mínimas las normas que regulaban la comercialización de este grano. No obstante, y debido a la distorsión del mercado que se creaba por la existencia de una especie de oligopsonio en la compra del trigo por parte de un reducido número de molineros e importadores, se buscó compensar dicho desbalance mediante la creación de un "Poder de Compra" constituido por los agricultores organizados.

Es Estado desechó desde el principio la posibilidad de restablecer la ECA u otro organismo público, pero se entendía que el sector privado requería del auspicio gubernamental para emprender una tarea de tal magnitud, como era buscar el equilibrio de las fuerzas de oferta y demanda en una producción nacional de aprox. 600.000 toneladas de trigo en 1982 y que en 1985 se acercó a 1.600.000 toneladas.

Se llegó a un acuerdo de concertación entre el sector público y el sector privado, cuyas responsabilidades se señalan a continuación.

Sector Privado: Representado principalmente por la Confederación Nacional de Cooperativas del Agro, Copagro Ltda., la cual agrupa a 50 cooperativas y Federaciones de Cooperativas que asocian a cerca de 20.000 agricultores de todo el país, y que comprenden la totalidad de los rubros agrícolas y pecuarios. La participa-



ción de Copagro consistió en:

- a) Actuar como "poder de compra" o regulador de la oferta estacional, mediante la compra de un volumen cercano al 5-8% de la cosecha nacional de trigo.
- b) Captar los recursos financieros necesarios para tal fin, mediante crédito prendario ó "Warrant" concedido por el Banco del Estado de Chile (banco gubernamental) y por bancos privados.
- c) Administrar la red nacional de plantas de silos y bodegas de conservación y almacenamiento de granos, que le entregó el Estado mediante contrato de arrendamiento.
- d) Poner al servicio de esta tarea, la red privada de plantas de silos, elevadores y bodegas que posee tanto Copagro como sus cooperativas afiliadas.
- e) Realizar las compras en las distintas zonas productoras de trigo (en forma directa o por delegación a sus cooperativas afiliadas e incluso con empresarios no cooperados), durante el período de cosecha y haciendo regir el precio mínimo o "piso" que fija el Ministerio de Agricultura cada año, desde la época misma de siembras \*/

---

\*/ El trigo, semillas oleaginosas y el azúcar son los únicos productos sujetos a una política de precios "piso" y "techo" para el agricultor, pero con precios libres en los demás niveles del mercado. Los precios "piso" y "techo" se basan también en los precios internacionales.



- f) Conservar el trigo almacenado y hacer un programa de ventas para las épocas de ausencia de cosecha. El trigo se vende a la industria molinera, mediante un programa concertado de entregas en volúmenes según necesidades del molino y a precios idénticos para todos, con excepción del flete que se causa según distancia y destino.
- g) La intervención de Copagro en el mercado se remunera mediante comisiones que cobra al productor y al industrial (molinos de trigo), de aprox. 2% en cada caso. Los costos de tratamiento, almacenaje y conservación del trigo, así como los costos financieros son trasladados por Copagro al consumidor industrial en la venta del trigo. No hay otro recargo o margen adicional sobre estos costos, por lo que el industrial que compra el trigo en plena cosecha para su almacenaje y conservación, incurre aproximadamente en costos similares a los de Copagro.

Sector Público: Esta representado básicamente por el Ministerio de Agricultura (políticas de comercialización) y por el Banco del Estado (aporte financiero). Apoyan también los Ministerios de Economía y Hacienda (aranceles, políticas crediticias y otros). La participación del sector público consiste además en lo siguiente:

- h) Definición de las políticas de precios del trigo para el agricultor (bandas de precios "piso" y "techo") de acuerdo con una fórmula establecida y que se basa en una serie móvil de las cotizaciones del trigo en el mercado internacional.



- i) Suministro de recursos financieros por parte del Banco del Estado.
- j) Entrega en arriendo a Copagro de parte de la infraestructura de almacenaje de granos que perteneció a la ECA.
- k) Creación de mecanismos que permitan hacer regir el precio piso del trigo. El único mecanismo, consiste en colocar un arancel compensatorio a las importaciones de trigo o harina de trigo, en caso de una baja de precios en el mercado externo, que permitiera importar a precios por debajo del precio "piso". No existen restricciones ni calendarios oficiales de ningún orden para la importación o exportación de trigo, harina u otros subproductos.
- l) Expedición de normas de calidad para la comercialización del trigo.

Bajo los mecanismos expuestos, Copagro ha actuado en la comercialización del trigo en los últimos años en los siguientes volúmenes:

<u>AÑO</u>	<u>TONS</u>	<u>% COSECHA NACIONAL</u>
1983	28.000	5
1984	60.000	6
1985	120.000	10
1986	110.000	7

Con esta participación, y con una acción oportuna y bien distribuida geográficamente, el mencionado mecanismo de actuación del Sector Público y del Sector Privado ha sido ampliamente favora-



ble para regular los precios al productor y la comercialización a todos los niveles del mercado. Sólo se exceptúan zonas apartadas de pequeños productores en donde el poder regulador no llega en forma directa, sino como reflejo de lo que ocurre en los mercados intermedios y superiores.

### 2.1.2. Comercialización del Maíz

El mercado del maíz también es imperfecto por el lado de la demanda. Este cereal no tiene prácticamente demanda para consumo humano, por lo que la demanda se concentra en muy pocas industriales.

A diferencia del sistema que opera con el trigo, en el maíz no existen bandas de precios, ni arancel especial, ni restricción alguna para el comercio interno o externo.

Desde 1983 Copagro se decidió a intervenir en la comercialización del maíz a todo riesgo, para lo cual contó con los recursos financieros y la infraestructura que le facilitó el Estado, bancos y empresas privadas. También con infraestructura propia y de sus cooperativas afiliadas.

El mecanismo de actuación es del orden del que ejecuta un empresario en un mercado totalmente libre y abierto. Copagro debe fijar sus precios de compra y de venta, de acuerdo con los análisis y proyecciones del mercado y de los precios.



Por lo general, los precios internacionales del maíz se reflejan en forma estricta en las cotizaciones internas.

Las siguientes cifras reflejan la actuación de Copagro en este rubro:

<u>AÑO</u>	<u>TONS.</u>	<u>% COSECHA NACIONAL</u>
1983	18.000	3,5
1984	17.000	2,3
1985	103.500	13,4
1986	---	---

La intervención de un poder de compra bajo el esquema antes expuesto, en un mercado libre y abierto al comercio exterior conlleva riesgos. Por esa razón, y por el alto volumen de compras de 1985, Copagro suspendió su intervención para 1986.

Ya desde 1985 el Gobierno ofreció a todo empresario privado que lo deseara, las mismas facilidades crediticias y de otro orden que otorgó a Copagro, para intervenir en la comercialización de granos. Estos servicios fueron dados tanto a corredores y agentes de comercialización como a los industriales que demandan estos cereales.

### 2.1.3. Comercialización de Arroz

El sistema para este cereal es muy similar al que se expuso para el maíz. El mercado ofrece aún mayores riesgos, si se considera que tanto los industriales del arroz (molineros) como cualquier empresario o comerciante, puede importar o exportar arroz en cáscara o elaborado (arroz blanco). Los aranceles son iguales (20% ad-valorem) y no existe restricción alguna para la importación.



En un ambiente de tanto riesgo, Copagro ha salido al mercado a comprar en cosecha para hacer competencia en la demanda, aunque en cantidad más limitada. En 1983 Copagro adquirió el 5% de la cosecha nacional; en 1984 el 0,5%; en 1985 el 2% y en 1986 se abstuvo de intervenir.

## 2.2. Comercialización interna y externa de leguminosas de grano

El Cuadro N° 2 presenta un resumen de la producción y del destino de la oferta chilena de leguminosas de grano: frijoles, lentejas y garbanzos.

CUADRO N° 2: OFERTA Y DEMANDA DE LEGUMBRES DE GRANO DE CHILE, EN LAS ULTIMAS TEMPORADAS AGRICOLAS -000 TONS. METRICAS-

PRODUCTOS	PRODUCCION		EXPORTACION		DISPONIBILIDADES Y DEMANDA NACIONAL	
	1984	1985	1984	1985	1984	1985
Frijoles	100,7	89,2	21,0	63,2	79,7	26,0
Lentejas	24,7	29,0	3,0	12,2	21,7	16,8
Garbanzos	9,2	8,9	0,7	4,0	8,5	4,9

FUENTE: Con base en datos de INE y ODEPA

La producción de leguminosas o "legumbres de grano" de Chile esta muy orientada a la exportación. Puede decirse que las decisiones de cultivo se toman en base a las expectativas de precios y de demanda externa.

Los años de alta demanda externa pueden hacer reducir en la misma proporción, la disponibilidad para el consumo interno.



En 1985 las exportaciones de los tres rubros anotados en el Cuadro N° 2, representaron para Chile ingresos en divisas por 36,5 millones de dólares.

Los frijoles tienen destino tanto a mercado interno como al externo, según la variedad. El frijol Caraota (frijol negro, negro argel o "black mexican"), se cultiva exclusivamente para mercado externo y no tiene consumo interno. Las exportaciones de este frejol representan entre el 70 y 75% del total de frijoles exportados.

Otras variedades de frijol como el "blanco arroz" (o "navy"), también tiene orientación casi exclusiva al mercado externo.

La comercialización interna y externa de las leguminosas de grano en Chile es totalmente libre. El mercadeo interno se caracteriza por depender de un canal de comercialización de tipo "centralizado", con participación de los siguientes agentes: Productor-Acopiador rural-mayorista-detallista-consumidor. En este canal es relevante la decisión del mayorista.

En la comercialización externa se conforma el siguiente canal de comercialización:

$$\text{Productor} \left\{ \begin{array}{l} \text{-Acopiador rural -} \\ \text{-Comisionistas -} \end{array} \right\} \text{exportador}$$

Puede ocurrir que el exportador opere centros de acopio rurales para compra directa al productor, pero por lo general prefiere hacerlo por medio de corredores y de acopiadores.



Desde 1985 ha aparecido un nuevo canal de comercialización en estos rubros, constituido por la Confederación Nacional de Cooperativas del Agro, COPAGRO y su red de Cooperativas, el cual se conforma así:

Productor - Cooperativa - Copagro {  
 -M. Interno -detallista-consumidor  
 -Exportación

Este es un canal de comercialización ágil y que busca ser eficiente.

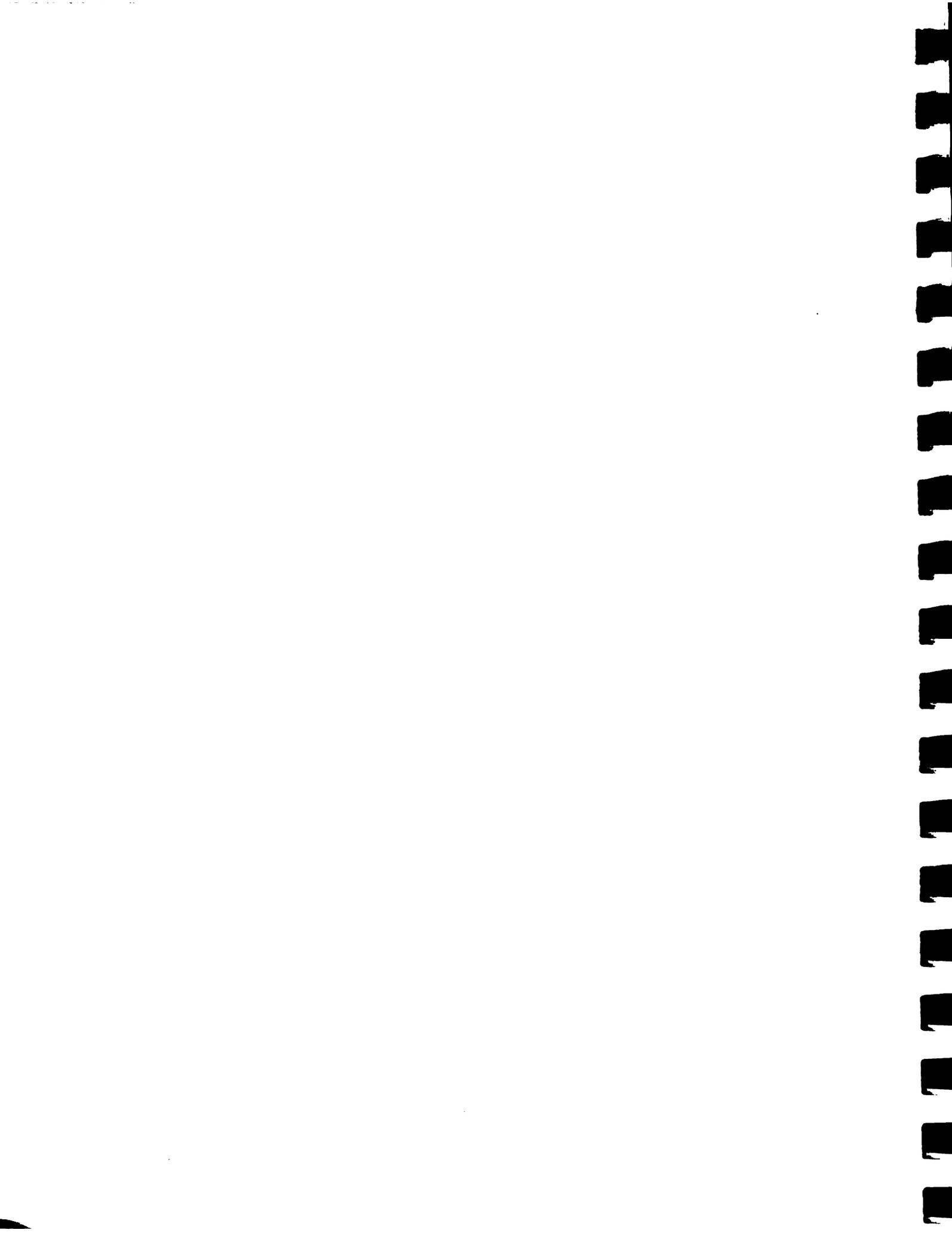
La Cooperativa compra las leguminosas a los productores, mediante indicaciones de precios de Copagro. Algunas cooperativas cuentan con centros de acopio y clasificación de los productos, al menos para acondicionarlo para mercado interno. Copagro cuenta con centros de acopio rurales en donde prepara los productos que no han sido acondicionados y produce calidades para mercado interno y externo.

De un centro de acopio rural puede salir una leguminosa directamente a puerto de exportación.

Cuenta asimismo Copagro con un Terminal de distribución y de exportación en Santiago. Estas instalaciones poseen equipos de clasificación para reacondicionar las leguminosas según los mercados de destino.

Los mercados externos de las leguminosas de grano son muy inciertos. Difícilmente pueden establecerse contratos de un año a otro, pues los países importadores protegen su producción, la cual fomentan buscando el autoabastecimiento. Solamente cuando tienen señales de faltantes en la producción interna, se resuelven a demandar en el mercado externo.

Bajo ese parámetro Copagro ha establecido una estrategia de comercialización que le permite actuar en el mercado interno y en el externo.



Acopia las leguminosas y se prepara para expandirse en el mercado interno en base a calidad, oportunidad y permanencia, pero conservando reservas exportables para salir al mercado externo.

Una experiencia de los últimos años que merece destacarse respecto de las leguminosas de Chile se expone a continuación.

Por diversas razones de orden técnico y comercial, la producción chilena de frijol blanco arroz, lenteja y garbanzo había perdido calidad, y las semillas se habían contaminado o perdido poder genético. Ello condujo a pérdidas sensibles de la participación chilena en el mercado internacional de estos granos.

A partir de 1984 se inició un importante programa de recuperación de la calidad y de los volúmenes de la oferta chilena de leguminosas.

Mediante un convenio interinstitucional (Fondo de Promoción de exportaciones de Chile, Prochile; Ministerio de Agricultura; Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, INIA; Copagro; Industria Azucarera Nacional (IANSA), se puso en práctica la campaña cuya síntesis es la siguiente:

- Producción de nuevas variedades o su importación y adaptación en el país: (INIA, Minagri).
- Multiplicación de semillas mejoradas: Se hizo por convenios firmados entre INIA y agricultores. También por medio de convenios INIA-Copagro-Cooperativas de 1er. grado - Agricultores; y convenios INIA-IANSA-productores de remolacha.



- La mecánica del convenio consiste en que INIA da a los multiplicadores 1 Kgr. de semilla seleccionada para la siembra y el productor devuelve 2 Kgr. a la cosecha. INIA y las otras entidades dan asistencia técnica. El productor puede disponer libremente de la semilla restante, para ser exportada.
- Comercialización de la producción: En el caso del frijol blanco "arroz", la producción sobrante después de la devolución 2 x 1 que hace el agricultor multiplicador, fue contratada por IANSA y por Copagro con sus agricultores, para ser exportada. Estos contratos se firmaron en la época de la siembra y se garantizó un precio mínimo y reajustes en favor del productor según el retorno internacional que se lograra.
- Estudios de mercados, coordinación y gestión: Prochile
- Exportación: Para poder sustentar los contratos con los agricultores antes mencionados, IANSA y Copagro debieron firmar compromisos del mismo tenor en el mercado externo. IANSA lo hizo con exportadores nacionales de experiencia y tradición en esta gestión.

Copagro firmó contratos con importadores ingleses, quienes garantizaron un precio mínimo y reajustes según las cotizaciones en la época de venta.

El programa antes descrito está resultando muy exitoso en el cumplimiento de las metas trazadas de mejoramiento de la producción nacional de leguminosas y en la recuperación de mercados externos.



### III. COMERCIALIZACION DE HORTALIZAS

Este tema se presenta en forma muy resumida, dando énfasis a los logros en las exportaciones de hortalizas y especialmente en las de frutas que se analizarán en el próximo numeral 4.

#### 3.1. Hortalizas para consumo interno

La comercialización interna de este grupo de productos es muy similar al sistema de otros países de América Latina, y se desarrolla mediante canales de comercialización de tipo "centralizado", con notoria influencia del mayorista en la formación de los precios y en las decisiones de mercado.

Hace unos 15 años fueron muy importantes las subastas de hortalizas en Santiago, en la comercialización mayorista. Todos los días operaban ruedas de negociación con Martilleros oficiales y las negociaciones propias de mercados libres, competidos y modernos. Posteriormente, el sistema de subastas se fue deteriorando y tomó ventaja el sistema tradicional que se representa por el siguiente canal de mercadeo:

Productor  $\left\{ \begin{array}{l} - \text{Acopiador} \\ - \text{Comisionista} \end{array} \right\} - \text{Mayorista} - \text{detallista} - \text{Consumidor}$

El Gráfico N° 1, representa el esquema de comercialización de las hortalizas en el Gran Santiago 2/

En la comercialización de las hortalizas en Santiago, merece resaltar se la participación de las ferias libres ambulantes para la distribución de las frutas y hortalizas. Estas ferias fueron organizadas hace



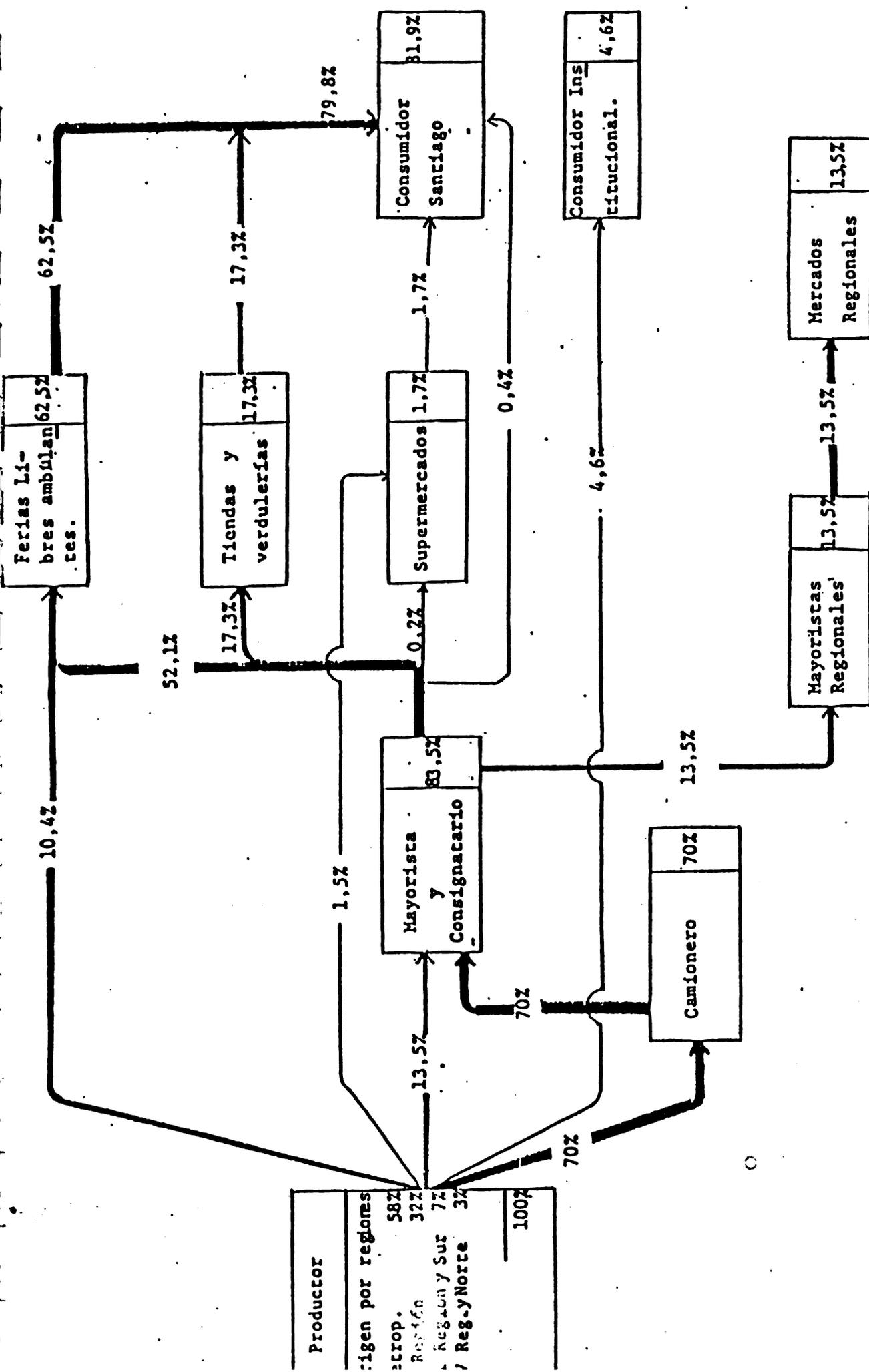


GRAFICO N° 1: FLUJO DE ABASTECIMIENTO DE HORTALIZAS AL GRAN SANTIAGO.

Elaborado en base a datos de CORFO: Estudio del proyecto de Comercialización de alimentos para el Gran Santiago, Santiago, Corfo, 1975, 2V.



más de dos décadas en dos categorías: ferias de chacareros y ferias libres. Las primeras compuestas por productores de hortalizas y las segundas por comerciantes detallistas organizados en pequeñas asociaciones.

En un estudio efectuado en 1982 2/ en el Gran Santiago se contabilizaron 254 ferias por semana (días de feria) localizadas en calles, explanadas y lugares que permiten instalar la feria en un día, para acercar las hortalizas y frutas a los consumidores.

En promedio, una asociación detallista cuenta entre 100 y 150 "feriantes" organizados. Su importancia en la distribución de hortalizas se comprueba al señalarse que en 1975 estas ferias distribuyeron el 76,8% de las frutas y el 62,5% de las hortalizas que demandaron los consumidores del Gran Santiago.

### 3.2. Hortalizas de exportación

En Chile ha ido tomando relevancia en los últimos años las exportaciones de hortalizas. Si bien la alejada localización geográfica del país es un elemento negativo por el factor tiempo y alto costo de los fletes para llegar a los mercados de destino (EE.UU., C.E.E.), se compensa esta deficiencia con otras ventajas comparativas (clima) y especialmente por un aprovechamiento de la eficiente y amplia infraestructura física y administrativa de producción y comercialización de fruta con que cuenta el país.

Entre las hortalizas de exportación más destacadas se pueden citar la cebolla, el ajo, alcachofas y espárragos; las primeras de alguna tra-



dición y los dos últimos de impactante surgimiento en los últimos 5 años.

CUADRO N° 3: EXPORTACIONES DE HORTALIZAS FRESCAS Y PROCESADAS DE CHILE.

US\$ 000

TIPO DE HORTALIZAS	1984	1985
Frescas	10.680	6.621
Desecadas	3.050	3.151
Preparadas (conserva y congelado)	5.175	3.951
<b>Total</b>	<b>18.905</b>	<b>13.723</b>

FUENTE: ODEPA

Las cifras anteriores son un indicador del esfuerzo a la vez que del éxito alcanzado por los empresarios chilenos, especialmente en las alcachofas, espárragos y otras hortalizas.

La cebolla es rubro hortícola de exportación de mayor tradición. Los volúmenes exportados últimamente fluctúan entre 16.000 y 25.000 toneladas por año. Sin embargo, el desarrollo más significativo lo han tenido los espárragos; de volúmenes casi insignificantes en 1.980, se llegó a exportar 994 Tons. en 1984; 1200 Tons. en 1985 (US\$ 2,7 millones) y se espera una cifra mayor para 1986.

La estrategia emprendida consistió en una combinación de esfuerzo del sector privado y apoyo del Sector Público, siendo más destacado el primero. Esencialmente se aprovechó la capacidad instalada para la industria exportadora de fruta de Chile.

Dicha capacidad (infraestructura física y gerencial) se halla sub-



utilizada en los meses de fuera de temporada de la fruta. La plena temporada de la fruta comprende el período de Diciembre a julio, dependiendo de la variedad; quedando casi vacías las instalaciones entre agosto y noviembre. Desde luego, la infraestructura física está complementada con una alta capacidad empresarial, de investigación de mercados, consorsios con importadores de otros países, etc.

La capacidad exportadora de hortalizas se complementa con los productores frutícolas y del Sector hortícola, ávidos de diversificar la producción. Por parte del sector público actuó Prochile en los estudios y prospección de mercados externos\*/red de información de oportunidad de mercados, captación de tecnologías, etc. También se destacan las entidades de fomento y financiación de proyectos (Corfo).

En esta actividad exportadora no existe organización de productores al estilo de las cooperativas, sino empresarios que se vinculan con las empresas exportadoras. El compromiso del productor es cultivar un producto de calidad exportable, atendiendo a los requerimientos de la demanda externa. Dichos requerimientos y tecnologías son conocidos por el agricultor con la asistencia de la empresa exportadora. El exportador se hace cargo de todo el proceso, desde el momento en que el productor le entrega la hortaliza cosechada.

---

\* Existe una serie de "Estudios de mercados externos" elaborados y financiados por Prochile y PNUD.



Hay por lo general una separación de funciones: el agricultor se especializa en su tarea y el exportador en las funciones de acopio, clasificación, empaçado, exportación, mercados y riesgos. Es muy raro que la empresa exportadora realice labores de cultivo, con excepción de algunas envasadoras de espárragos que se hallan integradas verticalmente.

#### IV. COMERCIALIZACION EXTERNA DE FRUTAS

##### 4.1. Resumen estadístico y antecedentes

La producción y exportación de frutas de Chile es una de las áreas más dinámicas, a la vez que ejemplarizantes como parte de los esfuerzos del desarrollo agrícola y de las exportaciones de un país.

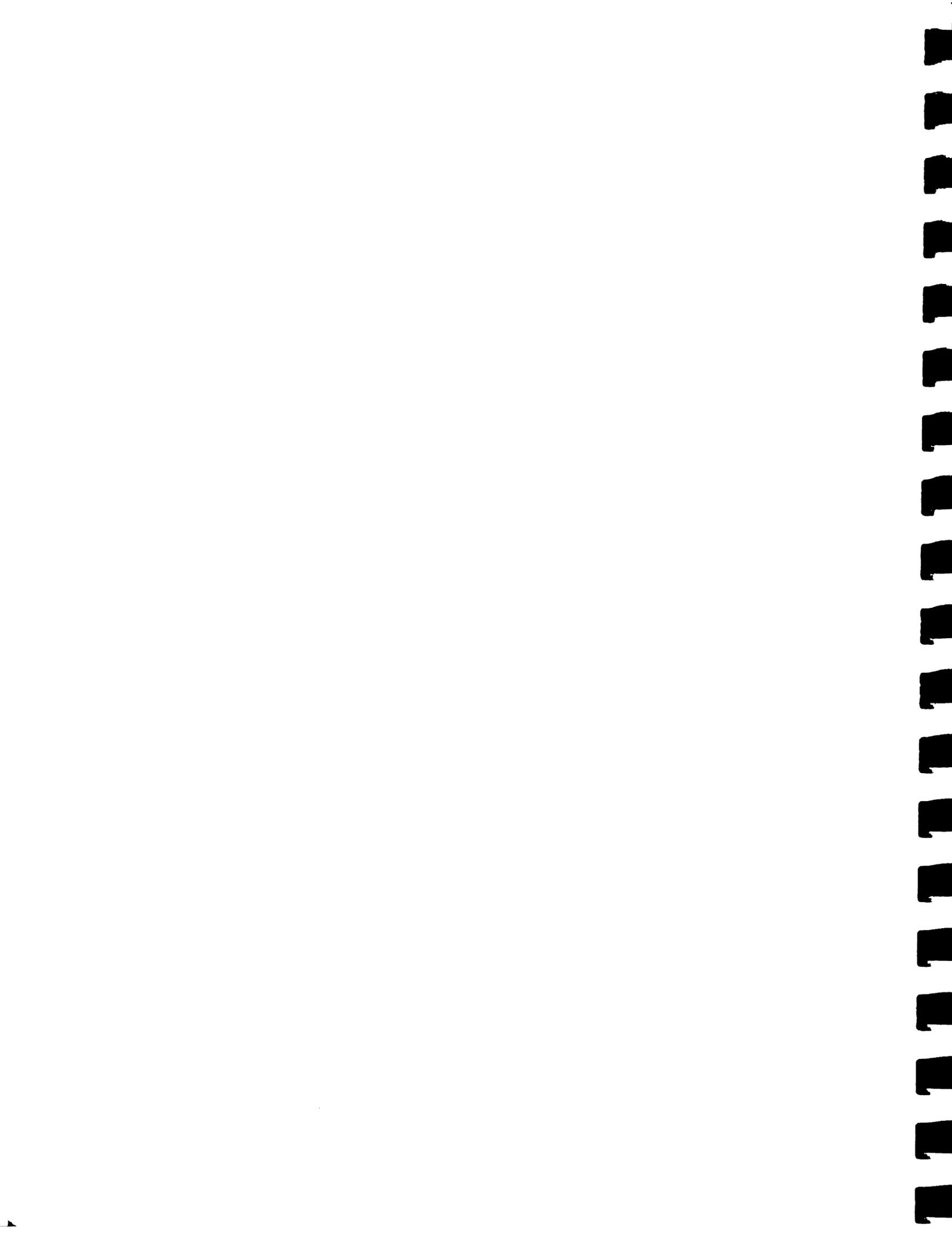
Las cifras a continuación dan una apreciación de la magnitud y especialmente de la evolución de este fenómeno.

CUADRO N° 4: EXPORTACIONES DE FRUTAS DE CHILE EN LOS AÑOS 1984 y 1985 - US\$ 000 -

TIPOS DE FRUTAS	1984	1985
Frescas	291.701	365.703
Desecadas o deshidratadas	10.253	13.844
Preparadas (conservas y congeladas)	13.158	15.114
<b>TOTAL</b>	<b>315.112</b>	<b>399.661</b>

FUENTE: ODEPA

El crecimiento de la producción y exportación frutícola no ha tenido comparación con otro rubro en la economía chilena. En 1974 se expor-



taron alrededor de 13 millones de cajas de fruta fresca y en 1985 se llegó a 55 millones, esperándose cerca de 65 millones de cajas para 1986. Las principales frutas frescas de exportación son: uva de mesa, manzanas, nectarines, duraznos, damascos, ciruelos, peras, cerezas y melones.

En términos de divisas, las frutas frescas generaron en 1974 aprox. 14 millones de dólares, para llegar en 1985 a cerca de 366 millones de dólares.

Frutas exóticas y de alto precio como el Kiwi han tenido un crecimiento casi geométrico: en 1982 se exportaron 2.700 cajas; en 1984 48.700 y en 1986 245.000 cajas.

El desarrollo frutícola de Chile se inició antes de 1960 por iniciativas aisladas de agricultores pioneros, que iniciaron con huertos de duraznos para conserva y manzanas. Pero fue a mediados de la década del 60 que se reconocieron las ventajas comparativas del país, en base a los esfuerzos de los pioneros y a las enseñanzas que dejaban los tradicionales huertos caseros. Se dió un primer e importante impulso mediante un "plan frutícola nacional", con apoyo del sector público a las iniciativas del sector privado. Dicho Plan daba énfasis en la plantación de huertos industriales y menos en la comercialización externa.

El despegue hacia el desarrollo de la producción y de las exportaciones frutícolas de Chile se inició a mediados de la década del 70 y



hoy día se encuentra en pleno apogeo. Esta etapa enfatizó en la apertura externa y en la adecuación de la producción para la exportación.

Este desarrollo tiene sustento principal en la iniciativa privada, a la cual se suma el apoyo del sector público, especialmente en la canalización de créditos internacionales; en la creación de un esquema macroeconómico propicio para la apertura al mercado externo con toda la amplitud y la agilidad que este mercado requiere; y acciones subsidiarias en investigación, transferencia de tecnología, estudios de mercados externos, estadísticas y otros.

#### 4.2. Estructura institucional de la fruticultura

En la fruticultura de exportación, la iniciativa privada es protagonista en todos los campos, (especialmente a partir de 1975): Investigación agrícola; transferencia; inversiones; normas de calidad; manejo post cosecha; exportaciones; investigación de mercados e incluso en información y en estadísticas. Ver gráficos N°s 2 y 3.

El proceso de producción y exportación de fruta de Chile, consta de tres fases a saber:

**FASE PRIMERA: Huerto.** Comprende todo el proceso de producción en el huerto y hasta la entrega de la fruta pre-seleccionada en el centro de acopio (Packing) del exportador.

**FASE SEGUNDA: Exportador Nacional.** Comprende todo el proceso desde la recepción de la fruta que viene del huerto, su acondicionamiento para ser exportada y la colocación a bordo del



barco en el puerto de salida. A esta fase también se denomina "de huerto a puerto".

**FASE TERCERA: Comercialización externa.** Comprende el envío de la fruta a un "colocador" extranjero, que es un empresario o "broker" del país de destino encargado de recibirla y comercializarla.

Respecto del origen de los empresarios vinculados a cada una de estas fases puede señalarse lo siguiente. En la Fase Primera, se trata en mayoría absoluta de empresarios chilenos con inversiones y cultivos individuales. Hay casos de sociedades anónimas o limitadas poseedoras de huertos de exportación, pero son casos excepcionales o son formas jurídicas que se dan los fruticultores y sus familias.

En la Fase Segunda sobresalen sociedades especializadas de exportadores. Por lo general, estas sociedades no tienen inversiones en la Primera Fase. Es posible que socios de estas sociedades tengan huertos, como inversión particular, pero los cultivos no pertenecen a las sociedades (salvo excepciones).

Hay asociaciones y sociedades cooperativas formadas por fruticultores con el objetivo de cumplir esta Segunda Fase del proceso. También en estos casos, los socios tienen huertos particulares que no tienen vínculos jurídicos con la sociedad exportadora, excepto los contratos de suministro de la fruta.

Hasta 1980-81 las anteriores figuras empresariales dominaron la Segunda Fase del proceso, pero desde 1982 han tomado relevancia las filiales de las empresas multinacionales de comercialización de fruta.



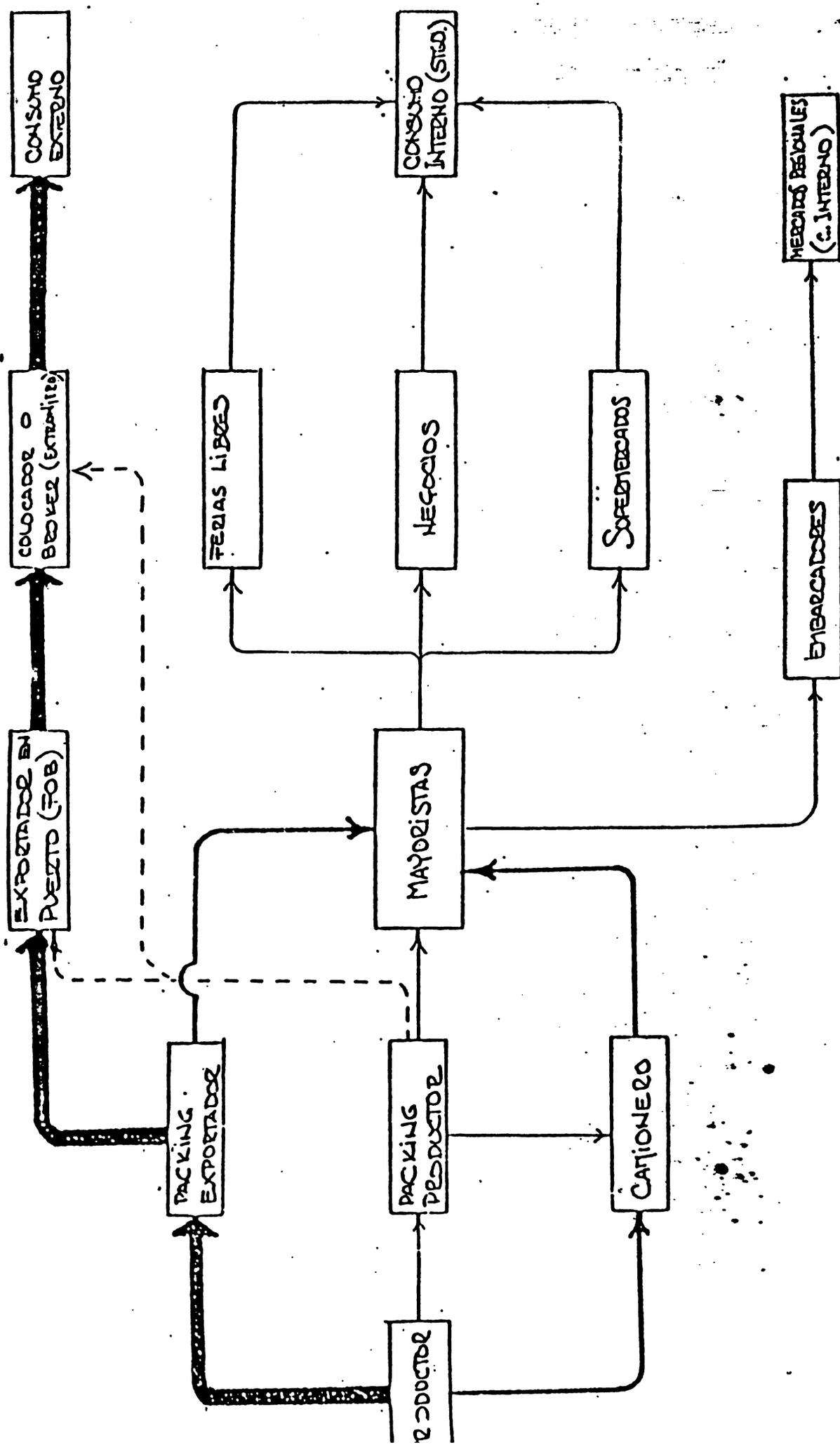


GRAFICO N° 2: CANALES DE COMERCIALIZACION DE LAS FRUTAS: MERCADO EXTERNO E INTERNO.



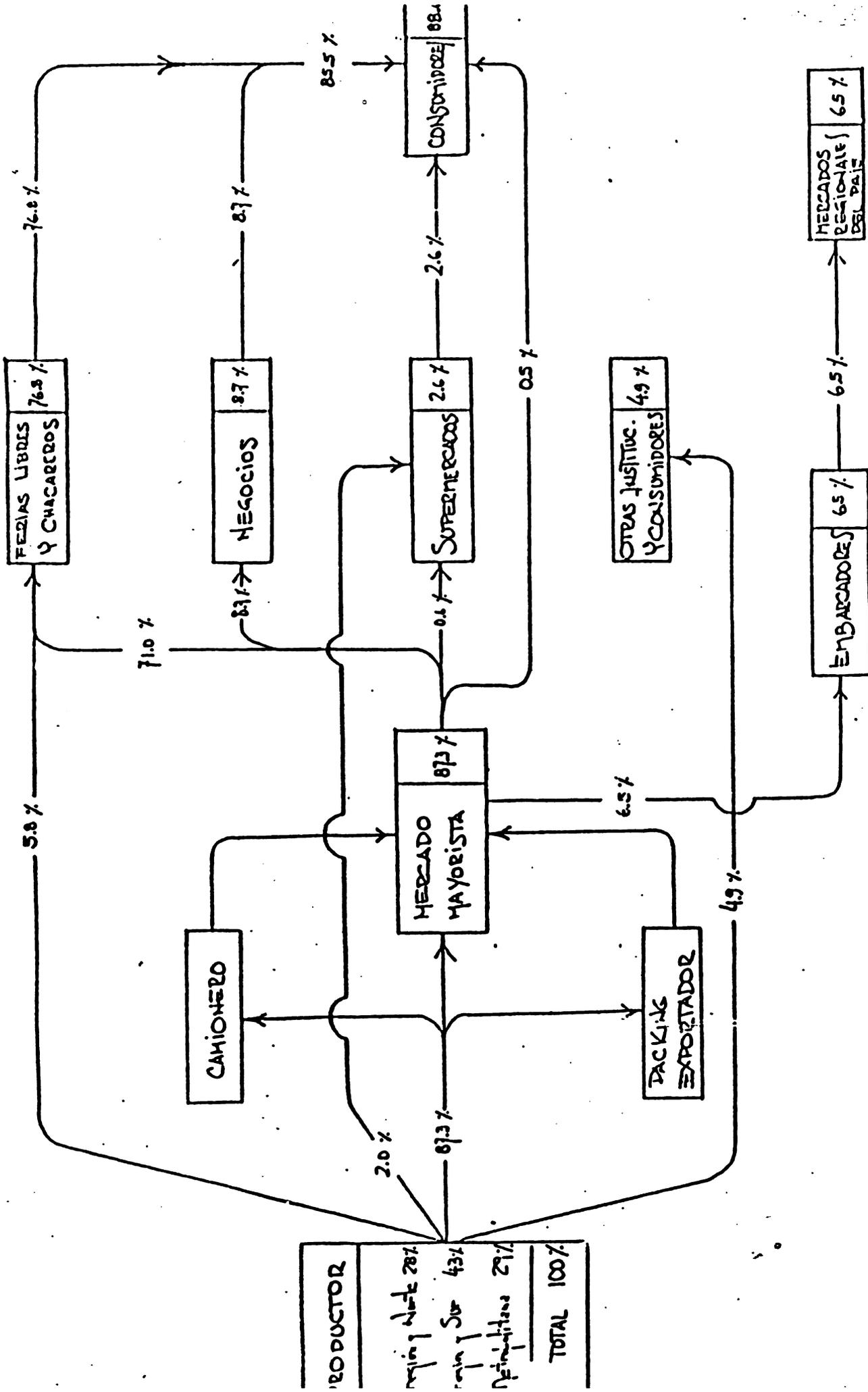


GRAFICO N° 3: FLUJO DE ABASTECIMIENTO DE FRUTAS AL GRAN SANTIAGO

FUENTE: Con base en datos de Corfo: Estudio del proyecto de Comercialización de alimentos para el gran Santiago 1975 2.V.



En la Tercera Fase del proceso, por lo general, se trata de empresas multinacionales o de otras empresas especializadas y ubicadas en los países de destino (especialmente EE.UU., C.E.E., Medio Oriente). Es muy raro que haya nexos de capital entre empresas de la Segunda Fase y de la Tercera Fase (salvo las multinacionales), y desde luego, son casi desconocidos los nexos de capital entre la Primera y la Tercera Fase. También, puede decirse que son prácticamente inexistentes casos de empresarios que posean intereses en las tres fases del proceso. Las vinculaciones son de tipo contractual y no de capital.

#### 4.3. Operación del Sistema

En términos generales, el proceso de producción y exportación de la fruta chilena se desarrolla de la siguiente manera:

4.3.1. El fruticultor toma las decisiones de cultivo, orientado principalmente por las señales del mercado.

Estas señales se manifiestan especialmente a través de literatura técnica, foros, reuniones, publicaciones estadísticas, contactos con los exportadores y otras formas, cuyo origen se ubica posiblemente en un 90% en el sector privado y el resto en fuentes oficiales. No existen planes indicativos de fomento a la producción frutícola, aunque sí recursos financieros de origen nacional e internacional (Ej.: Créditos BID y otras agencias).

4.3.2. La tecnología sobre variedades más indicadas para ser plantadas en función de las orientaciones de la demanda externa, así



como la tecnología del cultivo y el manejo post-cosecha, son captadas y difundidas principalmente por los empresarios privados; en especial por los exportadores que fueron caracterizados en la Fase Segunda del anterior ítem 4.2. Hay alguna investigación gubernamental, pero ella es complementaria y en sectores y rubros no atendidos plenamente por el sector privado.

- 4.3.3. Las plantaciones de huertos que no son financiados con recursos propios de los fruticultores, son susceptibles de financiación vía proyectos de inversión frutícola que presentan los particulares ante entidades financieras, públicas o privadas. Es normal que un proyecto de esta naturaleza se financie en la etapa que va desde la plantación, y hasta el momento de inicio de la producción de frutas de exportación. Es por lo general, hasta el 3er. año de vida en uvas, peras, manzanos, dependiendo de la variedad, manejo, etc.
- 4.3.4. La financiación para el sostenimiento anual del huerto en producción proviene de otra fuente, la cual es principalmente el Exportador Nacional, o sea la empresa que cumple la "Fase Segunda". Para atender estos compromisos financieros, es frecuente que el Exportador Nacional se refinance a su vez con el "broker" extranjero, o sea el empresario de la "Fase Tercera".
- 4.3.5. La financiación de operación anual del huerto está íntimamente ligada a acuerdos de suministro de la fruta y se desarrolla de la siguiente manera:



En el inicio de los trabajos de manejo del huerto (otoño de cada año), el fruticultor acude al Exportador Nacional e inscribe el huerto para la cosecha venidera. Mediante visitas técnicas, se calcula la producción y la calidad exportable esperada; y sobre esa cantidad el fruticultor y exportador firman un contrato de entrega de la fruta en consignación. Los compromisos de las partes se resumen así:

#### Fruticultor

- Se compromete a realizar labores culturales según la tecnología y orientación del mercado que señale el exportador nacional.
- Cosechar la fruta en la fecha y en las condiciones (grado de madurez, calidad) que establezca el exportador.
- Entregar la fruta pre-seleccionada, en el centro de acopio ("packing") del exportador.

#### Exportador

- Financia labores culturales del fruticultor, mediante entregas parciales de dinero, calculadas según el área del huerto y la producción exportable esperada. El crédito concedido por el exportador y su reembolso posterior, se contabilizan en dólares y se costea a una tasa de interés que por lo general es la del mercado internacional del dinero. Los desembolsos y los pagos se hacen en moneda nacional, pero todas las cuentas se llevan en términos de dólares a la tasa de cambio del día.



- Entrega indicaciones generales de asistencia técnica al productor, pero no substituye la asistencia técnica que contrata el fruticultor en forma permanente o periódica.
- Recibe la fruta preseleccionada y cumple todas las funciones de manejo post-cosecha, que se resumen en: clasificación, selección, conservación en frío, fumigación, empaçado, transporte a puerto, embarque y traslado en barco refrigerado al puerto de destino.
- Entrega de la fruta al consignatario o "broker" del país de destino, quien es el encargado de venderla.
- Recuperación de dinero por la venta, pago de sus costos y comisiones y reembolso del saldo al fruticultor.

4.3.6. De lo anterior se desprende que el sistema de negociación de la fruta en todas sus fases es a "libre consignación". El fruticultor entrega la fruta al exportador nacional en "consignación" y en los mismos términos este exportador la transfiere al colocador o "broker" internacional. Una vez se venda la fruta en el mercado externo, se determina el precio final, y de esa cotización se parte hacia atrás para deducir las comisiones y los costos de la operación. La suma restante es el precio neto para el productor o "precio en huerto".

4.3.7. Durante algunos años (1980-82) algunos exportadores nacionales se arriesgaron a contratar con el productor el suministro de la fruta en la cosecha venidera, a un precio fijo en dólares.



Ocurrieron cambios inesperados en los precios, con bajas en las cotizaciones que llevaron a la quiebra a algunos exportadores nacionales de larga experiencia y vinculación en este sector. Los bienes de dichas empresas fueron a subasta pública para cubrir los compromisos financieros, y en esta oportunidad un porcentaje importante de la infraestructura nacional de exportación fue adquirida por empresas multinacionales. En estos casos, el "exportador nacional" se confunde con el "colocador" o "broker" internacional. Es decir, la misma empresa cumple las Fases "Segunda" y "Tercera".

4.3.8. De esta manera, en la nueva estructura de los convenios comerciales, toda la fruta es contratada a libre consignación. En ocasiones, (dependiendo del mercado, de la calidad de la fruta y del tipo de fruticultor - huertos excelentes en manejo y de gran tamaño-), se hacen contratos de suministro en donde el Exportador Nacional asegura un "precio mínimo garantizado" al fruticultor. Por lo general, es una cotización baja, pero que asegura un precio mínimo que está cercano a los costos de producción de la fruta en el huerto. En estos casos, puede ocurrir que el exportador nacional cubra los riesgos de este compromiso, haciendo un contrato similar de "precio mínimo", con el "broker" internacional.

4.3.9. El siguiente cuadro resume las funciones, los costos y la remuneración bruta de los agentes que caracterizan las tres Fases del proceso de la industria frutícola chilena.



**CUADRO N° 5: EJEMPLO DE PRECIOS DE VENTA Y COSTOS DE EXPORTACION DE MANZANA ROJA CON DESTINO AL MERCADO DE EE.UU.**

-Valores por caja de 20 Kgr. neto-

Precios y funciones de Mercadeo	US\$	%
Precio de venta mayorista en puerto de entrada EE.UU. ("precio CIF")	<u>19,00</u>	<u>100,0</u>
Comisión del broker (10% "CIF")	1,90	10,0
Flete en barco hasta puerto destino	5,70	30,0
Otros costos entre puerto de origen y destino	1,40	7,3
Precio FOB puerto chileno	<u>10,00</u>	<u>52,7</u>
Comisión Exportador Nacional (10% FOB)	1,00	5,3
Materiales (para embalaje y conservación)	2,35	12,4
Procesamiento y manejo físico	0,89	4,7
Conservación en frío	0,97	5,1
Flete al puerto	0,43	2,3
Embarque y estiba	0,44	2,3
Retorno para el productor	<u>3,92</u>	<u>20,6</u>

**FUENTE:** Entrevistas del autor con empresas exportadoras de Frutas.

Se obtiene del Cuadro N° 5 y de lo expuesto en los párrafos anteriores que el retorno para el productor está íntimamente ligado al precio de venta en el mercado de destino. Por el sistema de entrega a consignación, una baja en el precio de venta implica un menor retorno o precio neto para el fruticultor. De hecho ocurre que haya ventas de manzana roja en el mercado de destino a precios de 15 - 17 dólares por caja, lo cual conlleva retornos negativos para el fruticultor.

Cuando lo anterior ocurre, el fruticultor queda en deuda con el exportador y debe cancelarle los costos de comercialización y los anticipos; ambos contabilizados en dólares, tal como se expuso atrás en este docu-



mento. Es usual, en estos casos, que se firmen garantías para que el fruticultor responda al exportador por la deuda, cancelándola con fruta en la próxima temporada.

Por el anterior sistema, los márgenes de comercialización y los costos son relativamente estables, pero son variables los precios según las condiciones de los mercados. Ello significa que los mayores riesgos los corre el productor, siendo menores los riesgos de los exportadores y de los "brokers".

Basado en el ejemplo del Cuadro 5, podemos resumir a continuación las funciones y los márgenes brutos de participación de los distintos agentes que intervienen en la exportación de manzana de Chile, según las tres fases del proceso.



CUADRO N° 6: SINTESIS DE FUNCIONES Y DE MARGENES BRUTOS DE COMERCIALIZACION EN LA EXPORTACION DE MANZANA DE CHILE.

FASES	FUNCIONES	MARGEN BRUTO O PARTICIPACION (% Precio mayorista EE.UU.)
PRIMERA: Huerto	Inversión en tierra Instalación huerto Cosecha Entrega fruta en "packing" Riesgos precios y mercados	21
SEGUNDA: Exportador Nacional	Procesamiento Embalaje y materiales Refrigeración Transporte a puerto Negociación barco para exportación Estudio y promoción de mercados Créditos al fruticultor Apoyo tecnológico al fruticultor Contratación fruta en huerto y supervisión.	32
TERCERA: Broker Extranjero	Gestión de mercados Recibo y manejo de la fruta Venta y cobro cartera Riesgos en cobro cartera Estudios de mercados Financiación a exportador Nacional	47
TOTAL		100

FUENTE: elaborado en base al Cuadro N° 5



Por lo que establece el Cuadro N° 5, y el resumen anterior, se da a entender que la Función "negociación barco para exportación", estaría a cargo del broker internacional, pero prácticamente hoy día no ocurre así y es función del exportador nacional.

Se obtiene del Cuadro 5 que la función "flete en barco" es la más costosa de todo el proceso: 30% sobre precio final. Es por ello que ésta se constituye en una de las funciones más investigadas y que a su vez ha evolucionado para reducir los costos. Debido al alto volumen de exportación de fruta de Chile, se ha logrado que los exportadores nacionales, individualmente o en "Pool" contraten barcos o "charters" por toda la temporada, con lo cual pueden reducir los costos por fletes de exportación y llegar con mayor seguridad y oportunidad a los mercados.

Existen barcos modernos de transporte de fruta con capacidad de medio millón y de un millón de cajas, y ellos son contratados por fruticultores chilenos.

La presentación del Cuadro N° 5 sigue siendo el esquema que rige en Chile, pues el exportador nacional cobra su comisión (8 a 10%) sobre el precio FOB" y por ello el factor flete en barco pasa a la Tercera Fase para no elevar los costos por comisión en el país, aunque esa función la ejecute el exportador nacional.

En síntesis, puede decirse que en la práctica el valor agregado calculado a partir de la proporción en que las tres fases participan en el precio final es el siguiente:



% Precio Mayorista Puerto EE.UU.

Fase 1: Huerto	20,6
Fase 2: Exportador Nacional	62,0
Fase 3: Colocador - "broker" externo	17,4
	<u>100,0</u>

El precio en huerto establecido en el ejemplo del Cuadro N° 5 US\$ 3,92 por caja de manzana, (en términos de promedio el retorno en manzana exportada fluctúa alrededor de US\$ 3,00), se llama "retorno neto", pero en realidad el fruticultor tiene todavía que sufragar sus costos de producción en huerto (puede fluctuar entre 1,50 - 2,00 dólares por caja).

Una síntesis de la situación para un cultivo de exportación muy rentable, es el que se da a continuación; para la exportación de una caja de uva de mesa de 8,2 Kgr. al mercado de EE.UU. 1/

	<u>US\$ Caja</u>
Precio "CIF" - Mayorista EE.UU.	12,64
Precio FOB Chile	<u>8,39</u>
Costos de mercadeo entre huerto y puerto chileno ("Packing")	- 3,50
Retorno para el fruticultor	4,89
Costos de producción en huerto	<u>2,00</u>
Ingreso neto para productor	2,69

1/ FUENTE: Extraído de la revista ACONEX - Santiago, Chile



La productividad de un huerto de uva de mesa, en términos de cajas exportables (cajas que salen embaladas del centro de acopio para el puerto), fluctúan entre 1.500 y 2.200 cajas de uva por hectárea, incluso con rangos superiores.

Siguiendo nuestro ejemplo anterior, y considerando que el fruticultor del caso citado produjo 1.900 cajas por hectárea, su ingreso neto en ese año fue: US\$ 2.89 x 1.900 cajas, o sea US\$ 5.500 por hectárea.

Hay gran variedad de factores que afectan el precio de venta de la fruta, y que resultaría muy extenso para tratar en este documento. Sin embargo, se resalta un solo factor en la comercialización de la uva: es el relativo a la época de ingreso de la fruta al mercado.

En el mercado norteamericano las mejores cotizaciones se dan en el período de "primores tempranos" (noviembre y diciembre) y en "primores tardíos" (fines de marzo y abril). En esos meses la uva puede lograr precios mayoristas hasta de 18-20 dólares por caja de 8,2 Kgr., lo cual puede casi doblar el precio de retorno para el productor.

Sin embargo, ello implica un gran desafío de cultivar en diferentes latitudes de Chile y con tecnología muy acabada, todo lo cual permite combinar clima y manejo, de tal manera que se pueda exportar en los extremos de la curva de distribución de la cosecha anual (la temporada grande de exportación comprende enero-marzo 15).

Lo anterior se está logrando en Chile en una medida que no se sospechó en un principio; hasta el punto de que los fruticultores norteamericanos han manifestado preocupación y reacción por la competencia de la fruta que se importa de Chile.



Merece también mencionarse en forma especial la ejecución de una de las funciones que se cumplen en todos los procesos de exportación de la fruta y que se resumen en el Cuadro N° 6. Son las funciones: investigación y promoción de mercados.

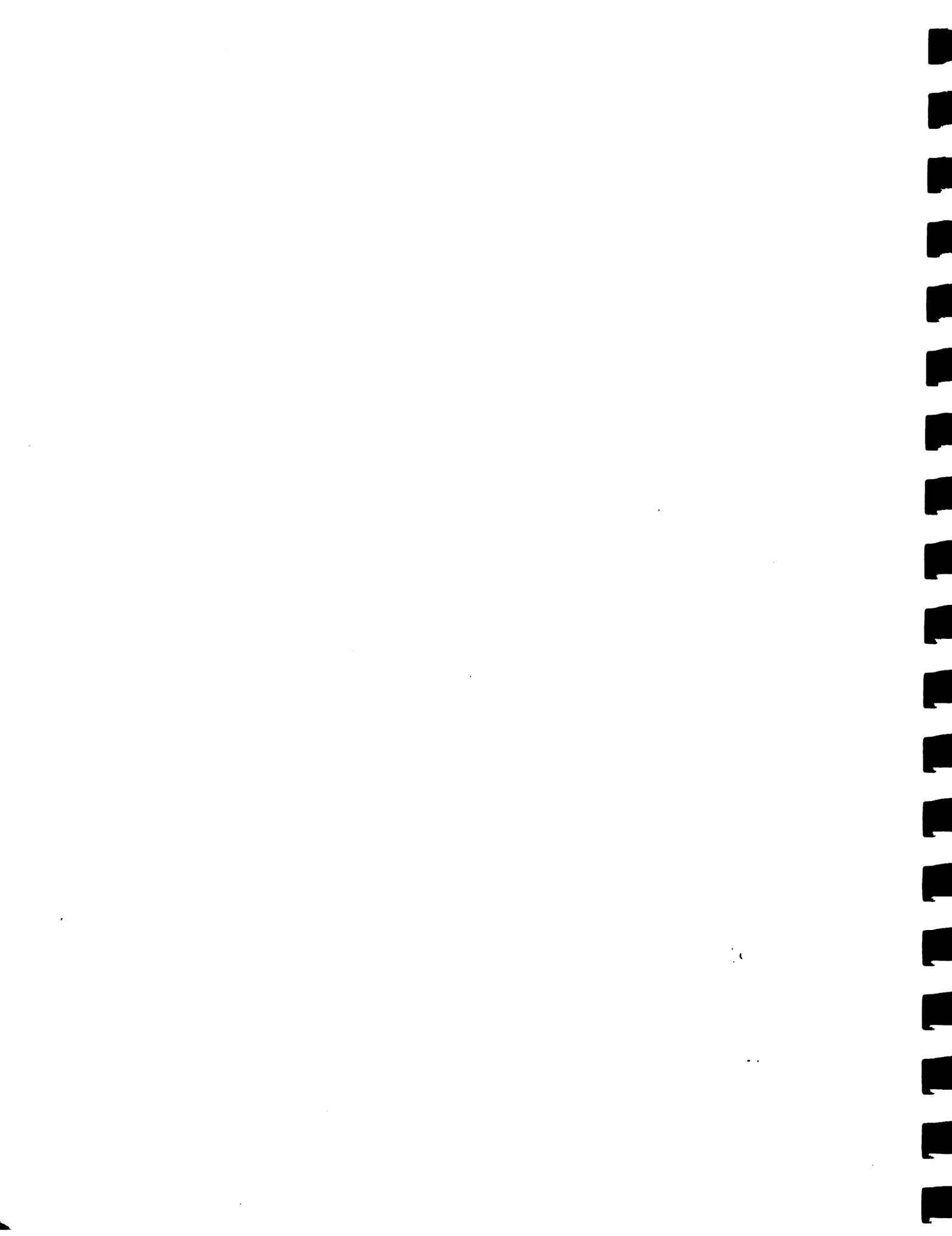
Dichas funciones son muy importantes para expandir los mercados externos de la fruta chilena, que según se señaló en el ítem 4.1, los últimos 12-14 años ha crecido desde aprox. 13 millones de cajas exportadas, hasta aprox. 65 millones de cajas.

Estas funciones son cumplidas principalmente por el sector privado, con alguna acción subsidiaria gubernamental. Concretamente, la conquista de nuevos y vastos mercados en todos los continentes ha sido mérito principal de los Exportadores Nacionales (Fase Segunda) con alguna colaboración de los "brokers" y empresarios de la Fase Tercera.

Por último, y para complementar el factor organizacional para la producción y exportación de frutas, se puede mencionar lo siguiente:

Afirmando lo expuesto en el ítem 4.2. de este documento, en la industria frutícola chilena de exportación es protagonista principal la iniciativa privada individual (huertos) y las empresas nacionales y multinacionales de exportación, independientes unas de otras en cuanto a Capital y Gestión.

Existen algunas cooperativas formadas por productores para cumplir la Fase Segunda. Especialmente son relevante en la manzana (una cooperativa exporta el 13% de la manzana de Chile). También han tomado relevancia en años recientes algunas sociedades formadas por product-



res de uva, para cumplir la Fase Segunda del proceso.

La uva es un rubro que se presta para que los fruticultores cumplan en el huerto parte de las funciones que cumple en el "packing" el "Exportador Nacional"; ello, debido a que es muy exigente en uso de mano de obra en el proceso de selección y embalaje. Los "packings" modernos no han podido masificar dichos procesos y hacerlos costea- bles sin peligro de afectar la calidad de la uva. Es por ello que ha ido tomando relevancia una concertación entre el fruticultor y el exportador nacional, que permite al primero cumplir en el huerto varias funciones físicas de preparación de la uva para ser embar- cadas, bajo la dirección técnica, el control de calidad y el sumi- nistro de materiales por parte del exportador nacional.

Esta delegación de funciones en favor del fruticultor no siempre resulta factible en otras frutas, tales como la "fruta redonda" (manzana, pera, ciruelos, nectarines), en las cuales los equipos modernos de clasificación y limpieza son más eficientes para mane- jar grandes volúmenes de ese tipo de fruta, en el proceso de prepa- ración para la exportación.

## V. CONCLUSIONES

En términos muy generales, se puede concluir en los siguientes términos respecto de los enfoques y de las experiencias en el desarrollo de la comercialización interna y externa en Chile.

### 5.1. Comercialización interna

- a) El enfoque predominante en los últimos 10-12 años consiste en reducir la participación gubernamental en acciones directas de



intervención en la comercialización y en los precios, y dejar esa responsabilidad al sector privado, guiado por las señales de un mercado libre y abierto.

b) La apertura a los mercados ha tenido grados de calificación.

Desde una apertura total y sin restricción (como ocurre con la mayoría de los productos), hasta algunas formas de regulación por la vía de "bandas de precios" y aranceles adicionales de importación para compensar "dumping" y prácticas internacionales de comercio no autorizadas.

c) La apertura total a los mercados externos con aranceles de importación bajos y parejos (20% ad-valorem para toda importación de insumos y de productos finales, salvo pocas excepciones), ha tenido notoria incidencia en la producción nacional agropecuaria. Hay controversia sobre los beneficios y los posibles perjuicios.

Indiscutiblemente, en varios rubros de la producción nacional ha habido notable incremento en la tecnología y en los índices de productividad y de producción. Otros rubros están más rezagados y parecería que tuvieran dificultad para soportar la competencia internacional.

d) Un aspecto ya enunciado es el relativo a la ausencia de normas y restricciones a la comercialización y a los precios. La libre comercialización ha conducido a un abastecimiento pleno de todo tipo de alimentos. También hay alta transparencia en los mercados y en los precios y es mínima la necesidad de actuación Gubernamental. Con ello se reducen costos e injerencias del Estado. Especial



mente, no existen "precios políticos" o medidas similares.

Hay opiniones diversas sobre las dificultades que ello trae para sectores marginales, tanto de productores rurales como para consumidores rurales y urbanos.

- e) Algunos productos estratégicos (trigo, remolacha de azúcar, oleaginosas), tienen algún grado de intervención gubernamental y de subsidios a la producción, según se informó en los primeros capítulos de este documento.

Los subsidios, como suele ocurrir, recaen en algún sector: productor o consumidor, por lo general.

Al no intervenir el Estado directamente en la comercialización de los rubros estratégicos, lo hace apoyando organizaciones privadas (cooperativas y similares). La comercialización en un mercado tan abierto conlleva riesgos inesperados, a causa de costos, precios y giros imprevistos de los mercados.

En situaciones de este orden, se ha llegado a comentar en el país que algunos sectores tratan de "privatizar las ganancias y de socializar las pérdidas".

Esta expresión buscaría señalar que algunos sectores privados que actúan en esta acción mancomunada: Estado-empresarios privados, en ocasiones se comportan como sector privado cuando se trata de captar las ganancias de la operación, pero en caso de haber resultados negativos buscarían traspasar al Estado los riesgos y los pasivos.



## 5.2. Comercialización externa

- a) La estrategia de apertura externa para el desarrollo de rubros agrícolas tradicionales y no tradicionales ha sido muy beneficiosa para el sector agropecuario. Las estadísticas globales del sector dan una apreciación de este fenómeno. De una balanza comercial del Sector agrícola, pecuario y forestal, deficitaria en 1975 en aprox. 400 millones de dólares, se ha pasado en 1985 a una balanza favorable cercana a 500 millones de dólares y será superior en 1986.
- b) Esta estrategia considera que si a causa de los compromisos de exportación el país pudiera quedar desabastecido de producción nacional en un momento determinado, no se causará ningún problema al abastecimiento interno, pues hay plena facilidad y disponibilidad de divisas y recursos para abastecerse con productos importados.
- c) Esa flexibilidad ha permitido a Chile establecer compromisos crecientes de suministro de bienes para la exportación. Asimismo, de adecuar la producción nacional para atender las demandas externas, mediante contratos y otros acuerdos de cultivo y procesamiento con destino al mercado externo.
- d) Desde el punto de vista institucional, la estrategia ha definido al sector privado como el predominante en todas las etapas del proceso exportador. El Estado ha creado los "mecanismos macroeconómicos", o sea la adecuación institucional para permitir al sec-



tor privado actuar sin restricciones: manejo cambiario y monetario; aranceles; libertad de inversión, de comercio, etc. Ha cumplido asimismo el Estado un rol subsidiario al canalizar recursos internos y externos para facilitar el crédito y la inversión en actividades de exportación. Contribuye también con estudios de mercado externo; información sobre oportunidades comerciales; ferias y foros internacionales; misiones comerciales; estadísticas; catálogos y otros.

- e) El dinamismo desarrollado por los empresarios exportadores en el subsector frutícola y hortícola es digno de encomio. Hay notable agilidad en la adecuación de la producción nacional a las orientaciones de la demanda externa.

Por ejemplo, variedades de frutales que han sido plantados para desarrollar una producción rentable en la vida útil de 8-10 años, han debido ser arrancados (o reinjertos cuando ello es posible) al cuarto o quinto año de vida útil, para ser reemplazados por las nuevas variedades que demandan los cambiantes mercados externos de los países importadores de altos ingresos.

- f) El anterior dinamismo e iniciativa ha sido también muy ágil en detectar los problemas de saturación de mercados en rubros que se convierten en tradicionales o muy competidos. Los recursos privados de todo orden destinados a la fruticultura tradicional (instalaciones, capital, gerencia, mercados y red exportadora), han sido puestas al servicio de la búsqueda de oportunidades de producción y exportación en rubros nuevos y exóticos.



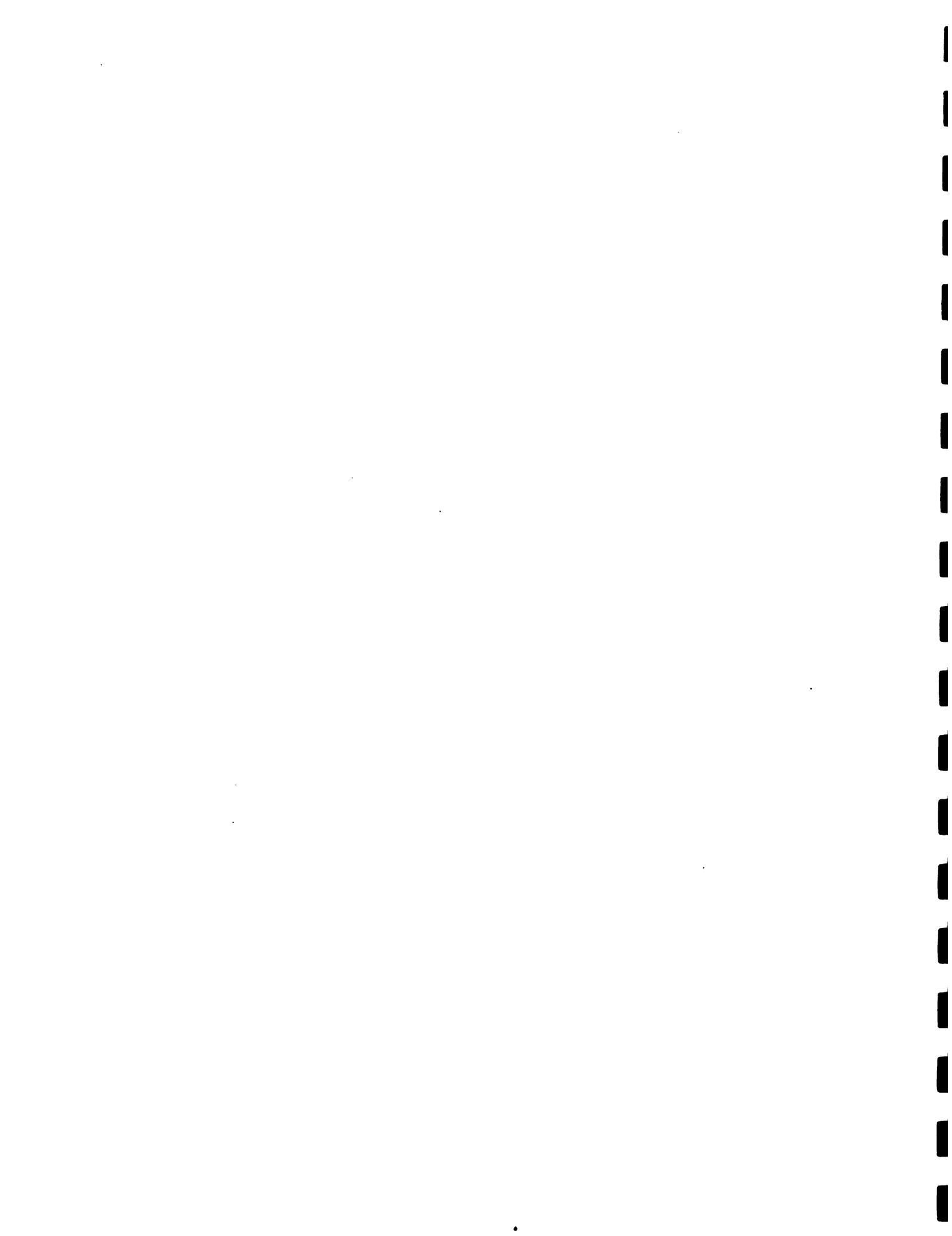
Son casos extraordinarios del aprovechamiento de ventajas comparativas y de la capacidad instalada, los logros antes enunciados con la producción y exportación de espárragos y Kiwi; pero existen muchos más.

Esta idea se puede sintetizar en lo siguiente: Se aprovecha la capacidad instalada, los recursos y los lucros de los rubros tradicionales para invertir y arriesgar en nuevos rubros exóticos de exportación, con lo cual se busca la diversificación y la proyección hacia nuevos rubros y mercados en donde puede competirse con éxito y con prespectivas de largo plazo.



## B I B L I O G R A F I A

1. MINISTERIO DE AGRICULTURA DE CHILE - OFICINA DE PLANIFICACION AGRICOLA. El Sector Agrícola Chileno-Políticas y resultados-Minagri, Santiago de Chile, Julio de 1986. 36 p.
2. MENDOZA, G; MATURANA, S. Estudio sobre comercialización externa e interna de fruta de exportación. Ministerio de Agricultura - ODEPA e IICA. Santiago, 1982. Mimeografo. 112 p.
3. CORFO. Estudio del Proyecto de comercialización de alimentos para el Gran Santiago. Santiago de Chile, Corfo, 1975. 2 V.
4. Revistas ASONEX - EXPORTADORA ACÓNCA GUA LTDA. Santiago-Chile.
5. ODEPA e IICA. Estudio sobre comercialización de hortalizas. ODEPA, IICA, Santiago-Chile, 1982. 7 V.
6. ODEPA e IICA. Canales de comercialización y precios de la palta. ODEPA, IICA, Santiago de Chile, 1982. 44 p.
7. Revistas TECNOLOGIA Y AGRICULTURA. Pizarreño Agrícola, Santiago de Chile.



*A*  
**LOS PROGRAMAS DE GRUPOS SOLIDARIOS: UNA METODOLOGIA  
PARA TRABAJAR CON LOS MAS NECESITADOS DEL SECTOR INFORMAL**

v  
**MARIA OTERO**

**Ponencia Preparada Para:  
"Seminario Sobre Comercialización de Productos Agrícolas"**

**San Pedro Sula, Honduras  
Del 6 al 8 de octubre de 1986**



**PROGRAMAS DE GRUPOS SOLIDARIOS:  
UNA METODOLOGIA PARA TRABAJAR CON EL SECTOR INFORMAL**

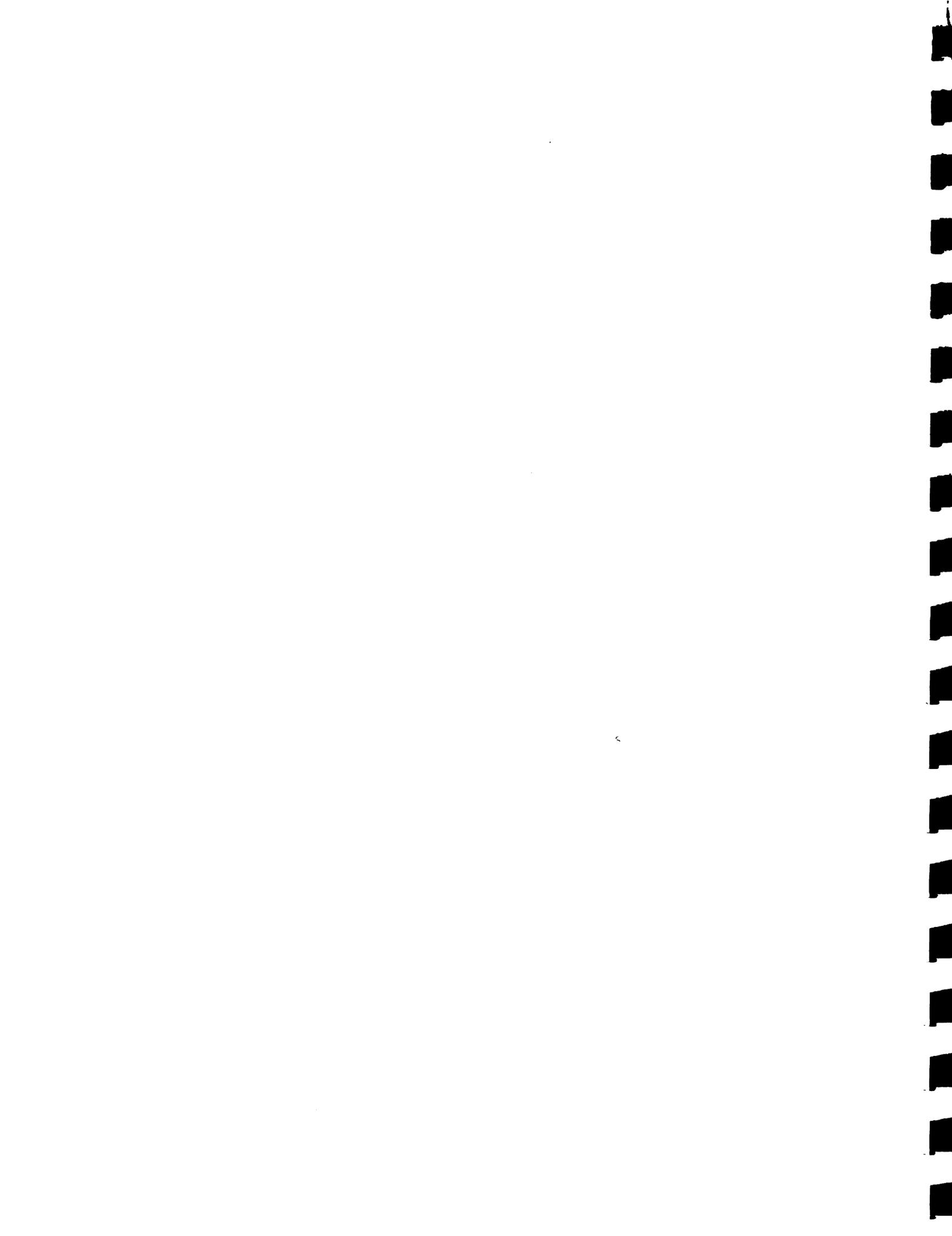
**Resumen de la Ponencia**

**I. INTRODUCCION**

Existen muchos programas de crédito que atienden a los micro-empresarios y micro-negociantes, fuerza de trabajo del llamado sector informal, los cuales utilizan mecanismos grupales para realizar los objetivos del programa. Entre estos, la metodología de grupos solidarios resalta por su amplia aplicación en contextos muy diversos. El concepto de grupos solidarios surge de la experiencia de PRIDECO/Fedeccrédito en El Salvador, un programa establecido a través de una organización comunal y una financiera; de "Working Women's Forum" en Madras, India, una organización privada sin fines de lucro; y de "Grameen Bank" en Bangladesh, un banco de desarrollo quasi-público que trabaja con el sector pobre en las áreas rurales (PISCES I, 1981, Banco Mundial, 1985).

El objetivo de los Programs de Grupos Solidarios (PGS) es el permitir que las personas mas necesitadas del sector informal--entre ellos los vendedores del mercado y otros micro-negociantes--tengan acceso al crédito y a la capacitación para así poder sustentar o ampliar sus actividades económicas. La metodología de los PGS hace uso de grupos auto-seleccionados de 4 o 5 microempresarios como eje de toda actividad.

Acción International/AITEC, una institución privada, sin fines de lucro, con sede en Boston, Estados Unidos, y con muchos años de experiencia en América Latina y en programas para promover la microempresa, estudió esta metodología y la adaptó para uso con las instituciones locales a las cuales apoya. Hoy en día, unas quince instituciones en nueve países latinoamericanos tienen en marcha programas de grupos solidarios y reciben asistencia técnica de Acción/AITEC para así llegar a números crecientes del sector informal con crédito, capacitación y la promoción de la organización (Otero, 1986). Conjuntamente, estos programas han canalizado mas de US \$3 millones en los últimos dos años a aproximadamente 10,000 beneficiarios, y han realizado capacitación en aspectos sociales y economicos. Adicionalmente, en los programs mas avanzados (Colombia, República Dominicana, Mexico, Ecuador), la metodología de grupos solidarios ha llevado a la creación de asociaciones o cooperativas formadas por los miembros de los grupos solidarios, las cuales se han convertido en mecanismos para resolver problemas comunes de manera colectiva.



Este estudio considera algunos de los resultados más significativos conseguidos en los Programas de Grupos Solidarios, así también como sugiere algunos apuntes a nivel programático y de política para considerarse en el futuro. El propósito principal de esta presentación es el resumir los conceptos en los cuales se basan los PGS, identificar aquellos factores que contribuyen al éxito de PGS, y sugerir algunos problemas o retos que enfrentan los programas en el futuro.

Esta presentación se basa en un estudio más detallado sobre PGS y su importancia en promover actividad económica entre los sectores más necesitados de la población urbana, el cual realicé para Private Agencies Collaborating Together (PACT) y fue publicado en enero de este año.

## II. LA METODOLOGIA DE LOS PROGRAMAS DE GRUPOS SOLIDARIOS

A nivel descriptivo, la metodología utilizada en los PGS es muy sencilla. Cada grupo solidario se conforma por 4 a 6 miembros, microproductores o micronegociantes quienes trabajan en actividades similares, y quienes se organizan entre sí como grupo para participar en un programa de crédito y capacitación. La mayoría de los grupos reúnen amistades de confianza, sean del mismo barrio o del mismo mercado o lugar de trabajo, ya que el grupo sirve de garantía colectiva para los préstamos.

Todo grupo solidario puede recibir crédito. Una vez completada la solicitud de crédito con la ayuda del asesor, la institución entrega un préstamo al grupo para que este sea dividido entre los integrantes. El grupo asume la responsabilidad de pagar cuotas y de coordinar su actividad como grupo. Una vez pagado el préstamo, el grupo puede solicitar un segundo, por un monto mayor, el cual se lo aprueba casi inmediatamente. En la mayoría de los casos, el crédito se otorga para capital de trabajo.

### A. El Crédito

La importancia que se le da al crédito en los PGS se basa en las experiencias de varios programas previos que concluyen que el crédito, entregado en una manera ágil y a intereses razonables se convierte en un elemento clave que permite el mantenimiento y el crecimiento de las microempresas (PISCES I, 1981; Sebstad, 1982). Lo novedoso de los PGS y lo que contribuye a nuestro conocimiento actual sobre diseño de programas para este sector, es el hecho de que se basan en una metodología de entrega de crédito que combina aspectos que son de beneficio para la institución implementadora, sean organizaciones privadas de desarrollo, cooperativas, financieras, o organizaciones de base, y al mismo tiempo considera las necesidades de los beneficiarios que



acuden al programa. Es así que los PGS combinan características de las organizaciones financieras con características de las organizaciones de índole social (Reichmann, 1984). Estudiemos este tema con más detalle.

Desde el punto de vista de los beneficiarios, el crédito debe llenar ciertos requisitos:

- o responder a la necesidad de dinero para capital de trabajo;
- o regirse a un sistema rápido y sencillo de solicitud para préstamo;
- o incluir intereses razonables;
- o desembolsar el crédito con rapidez; y
- o tomar en cuenta el poco conocimiento que tiene el prestatario sobre finanzas o sobre instituciones financieras.

En resumen, la agilidad del programa es clave, ya que la mayoría de los micro-vendedores, por ejemplo, trabajan con un mínimo de margen de utilidad, y muchas veces deben utilizar la ganancia de las ventas del día para la compra del día siguiente (Martinez, 1985).

Para la institución que maneja el crédito, las prioridades institucionales van más allá de el responder a los beneficiarios. La institución deberá manejar el programa de crédito asegurándose que se toman en cuenta los siguientes aspectos que afectan su propia capacidad:

- o que el crédito se use para actividades productivas;
- o que el costo de prestar se incluya en el programa, o sea que se manejen intereses reales;
- o que se mantenga un seguimiento adecuado de la mora; y
- o se que cuente con un sistema de "monitoreo" del programa que proporcione los datos claves para analizar la cartera.

Cinco puntos principales forman la base de los PGS y responden a los aspectos arriba mencionados:

1. Los procedimientos para revisar y aprobar un crédito son rápidos. El promedio de tiempo que transcurre entre la presentación de una solicitud y el desembolso es de siete días hábiles para los primeros préstamos, y un día o dos para los subsiguientes. Se agilizan estos procesos a través de la toma de decisiones descentralizada, cuestionarios sencillos y asesores bien capacitados.

2. Se adaptan los montos, plazos, y número de cuotas a las necesidades del beneficiario, en algunos casos para que concuerde con el ciclo productivo.



3. La tasa de interés que se maneja es la comercial, para así generar ingresos que cubran los gastos operativos.

4. Existe un sistema de incentivos en el cual el grupo pierde el derecho a un futuro préstamo si un miembro cae en mora. Los grupos que son puntuales en sus pagos tienen derecho a un segundo crédito inmediatamente.

5. Se conducen sesiones de capacitación al par de la entrega de crédito para así integrar al grupo, crear una relación de confianza entre el asesor y el grupo y mejorar las capacidades productivas y de venta de los beneficiarios.

#### B. La Capacitación

La capacitación en los PGS se entiende como un elemento que contribuye al desarrollo personal y grupal. Como lo han sugerido varios escritores, la capacitación debe ser parte de un programa más amplio y servir para reforzar la capacidad de los beneficiarios a varios niveles (Lynton and Pareek, 1978; Honadle and Hannah, 1982; Kindervatter, 1983). En las sesiones de capacitación se tratan temas económicos directamente relacionados con la producción así también como temas sobre el manejo del grupo, los cuales intentan mejorar la capacidad de dirigir entre los beneficiarios, e introducen temas de acción colectiva y organizativa.

El enfoque que se le dá a la capacitación en los PGS se distingue de los programas tradicionales de crédito, como los de la Fundación Carvajal en Colombia, y de la Fundación Dominicana de Desarrollo, Republica Dominicana, los cuales consideran primordial el dar muchas sesiones de capacitación antes de otorgar el crédito (Banco Interamericano de Desarrollo, 1982; Otero y Blayney, 1984).

En los PGS, el número promedio de horas de capacitación por mes es de tres horas por persona, porque se considera que un número muy elevado de horas en el aula perjudica la actividad económica del microempresario, aumenta los costos para la institución y el microempresario, y finalmente, en el caso de capacitación, más no es necesariamente mejor (Otero, 1986).

Los materiales que se utilizan para la capacitación varían de institución a institución, pero el contenido es muy parecido, y puede dividirse en dos módulos generales: lo económico y lo social. El primero se refiere a aspectos relacionados con la producción, el manejo del crédito, la compra y venta y los registros de cuentas. Las unidades sociales han sido diseñadas para fortalecer la capacidad organizativa del prestatario,



permitirle conocer con mas claridad la realidad dentro de la cual se maneja, y ayudarle a desarrollar conocimientos que le permitan buscar una solución colectiva a sus problemas, la cual integre a más personas que las de su grupo solidario. Es así que la capacitación se considera el puente ente la entrega de crédito y el objetivo más amplio de estos programas, el promover la formación de asociaciones u organizaciones de base que surgan de los miembros de los grupos solidarios.

### C. La Promoción de Organizaciones de Microempresarios

El último componente de los PGS, la organización de los beneficiarios, es el aspecto mas difícil de lograr pues se encuentra fuera del control de la institución. Serán los beneficiarios del programas quienes deberán tomar la decisión de sí organizarse o no; lo único que puede hacer el personal del programa es alentar, guiar, y crear un ambiente que promueva la acción colectiva.

Lo que si indican los PGS es que la organización puede ser una manera de responder a los muchos problemas que comparten los beneficiarios de los PGS, tanto en sus actividades económicas como en al ámbito social. La experiencia en varios países demuestra que es posible formar una organización de base a través de un programa de grupos solidarios. Tal vez el ejemplo más conocido es el la Asociación de Tricicleros, de la República Dominicana, la cual, en 1984, tenía más de 200 miembros, había elegido su Junta Directiva, y había planteado exitosamente varios cambios en los permisos requeridos por la municipalidad de Santo Domingo (Reichmann, 1984). Los tenderos de Cartagena, Colombia, que participaron en un programa de grupos solidarios, representan otro ejemplo de organización. A raíz de su participación en un programa de grupos solidarios, ellos formaron su propia asociación en 1985, se constituyeron legalmente y empezaron a responder a sus problemas de compra y venta en manera colectiva (Otero, 1986).

Aunque existen estos ejemplos de organizaciones de base, en general la experiencia de los PGS indica que es sumamente difícil llegar a esta etapa. Los PGS están solo ahora empezando a elaborar metodologías más detalladas para trabajar este tema.

### III. LAS CARACTERISTICAS DE LOS BENEFICIARIOS DE LOS PGS

Un estudio de ocho programas de grupos solidarios en Colombia indica que los beneficiarios de estos programas se encuentran en los rangos de ingresos más bajos del país. Casi el 100 por ciento de los participantes en estos programas tiene un



ingreso mensual menor que el salario mínimo y no ganan lo suficiente como para comprar lo que el gobierno define como la "canasta familiar" de bienes y servicios (Accion/AITEC, 1985). Aunque la mayoría han completado algunos años de escuela primaria, casi todos son analfabetos o semi-alfabetos. En uno de los programas, el 12 por ciento nunca había aprendido a leer y a escribir, y sin embargo había desarrollado la capacidad de mantener las cuentas del negocio.

La edad promedio en estos programas esta entre 30 y 40, y las mujeres suelen ser las mayores entre los beneficiarios. La gran mayoría tienen varios años de realizar alguna actividad económica o productiva; en un programa el promedio es de 10 años, y las personas trabajan 7.6 horas por día (Fernandez, 1984).

Mas del 50 por ciento de los participantes en grupos solidarios son mujeres, la gran mayoría desempeñando actividades de venta en mercados, o de producción en areas tradicionales como costura, y preparación de alimentos. Tres factores explican la alta participación de la mujer en los PGS:

1. Un gran porcentaje de microempresarios en el sector informal son mujeres, las cuales figuran ente las más pequeñas y menos productivas de las empresas.
2. Los mecanismos de entrega de crédito toman en cuenta las barreras que usualmente excluyen a la mujer de un programa de crédito y tratan más bien de sobreponerse a estos obstáculos.
3. En muchas culturas, las mujeres en una comunidad o aldea forman redes o asociaciones informales de apoyo las cuales sirven para responder a situaciones de crisis, o para impulsar una actividad económica (March, 1982). Muchas de las características de estas asociaciones son compartidas por los grupos solidarios.

#### IV. LOS RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVES DE LOS PGS

##### A. El Monitoreo de los PGS

Entre los retos que enfrentan los programas de crédito para este sector, tal vez el más difícil de realizar es la elaboración de un sistema completo y efectivo de seguimiento, el cual permita identificar los logros realizados y al mismo tiempo estudiar diaria o semanalmente la cartera de crédito. Con este fin, la organización debe obtener información constante sobre el número de préstamos otorgados, el monto promedio de los préstamos, el monto total prestado, porcentaje de nuevos préstamos, nivel de morosidad, costos reales de administrar el programa, número de



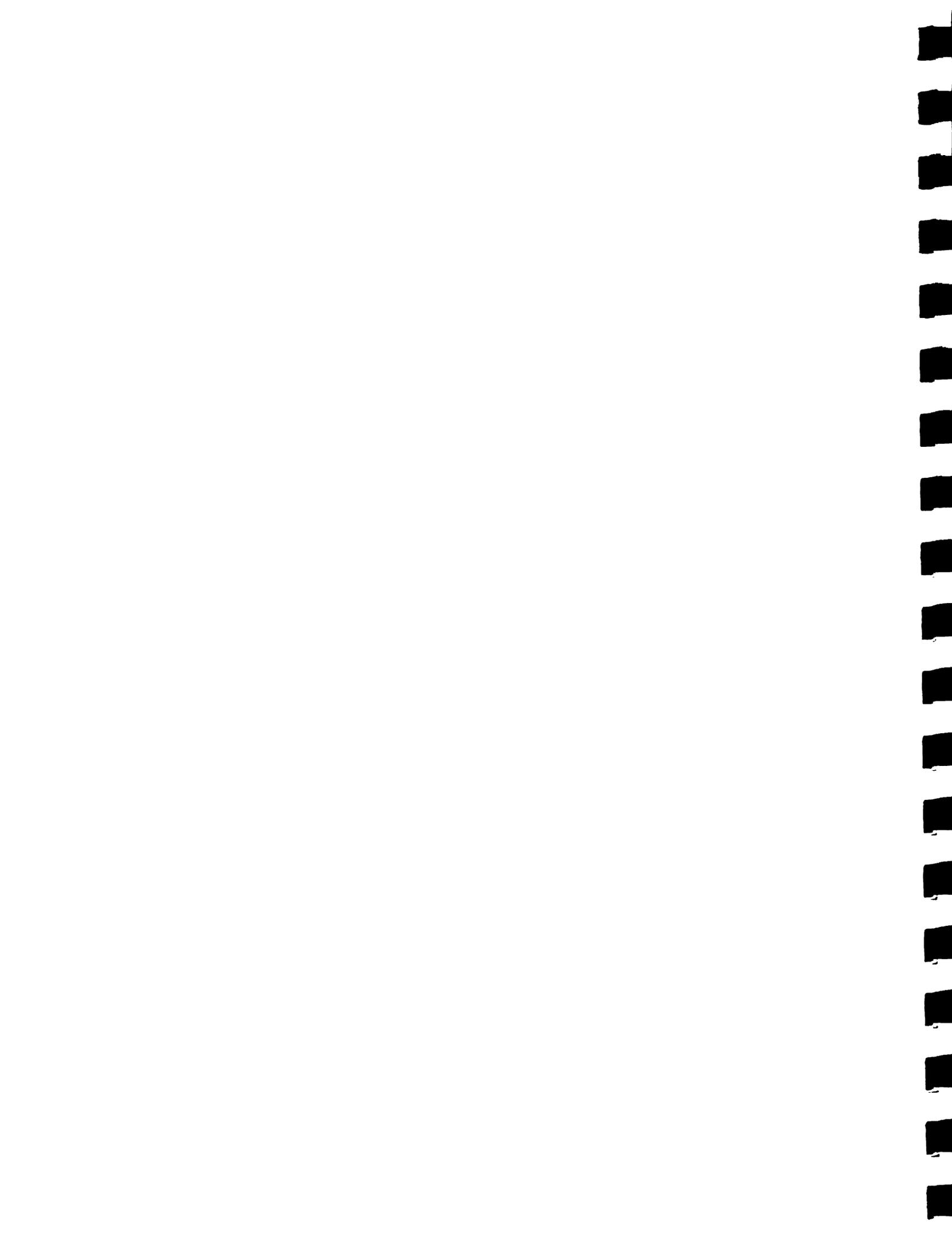
personas beneficiadas, números de mujeres que participan, y varios otros. Al estudiar esta información de manera rutinaria, el programa puede identificar problemas con rapidez, como un nivel de mora elevado, o un número muy pequeño de prestatarios, o gastos de operación excesivos.

Es en esta área que la asesoría de Acción Internacional/AITEC ha tenido impacto importante. Hoy en día, los PGS colectan información mensual sobre veinte variables que afectan el comportamiento del programa. Al coleccionar la misma información, y utilizar las mismas definiciones, los programas generan datos base para realizar un análisis no solo a nivel de cada institución, sino también a nivel comparativo entre los PGS. Acción/AITEC sirve de fuente centralizadora la cual procesa toda esta información recibida de los programas y la envía con su análisis a cada PGS (Gross, 1984).

El cuadro que sigue es un ejemplo de este tipo de monitoreo, y muestra recogida, en forma agregada, sobre ocho programas en Colombia. Con la información detallada, cada programa puede identificar sus propias fallas y rectificarlas con cierta rapidez, a veces acudiendo a otros programas con pedidos de ayuda.

Al mismo tiempo, la información permite resumir los principales logros de los PGS. En el cuadro ya mencionado, por ejemplo, se aprecia que para Octubre 1985, estos ocho programas, con duración de 6 a 28 meses, habían llegado a más de 3,500 beneficiarios con casi 6,000 prestamos, por un monto total de cerca a US \$1 millón. Los programas presentados en el cuadro muestran niveles elevados de morosidad, entre el 20 y 30 por ciento, con cuales se deben al impacto de ciertas políticas recientes que favorecieron a los mayoristas y desplazaron a muchos de los beneficiarios del programa (Otero, 1986). En la mayoría de los programas, el nivel de mora se encuentra entre el 10 y 20 por ciento.

Finalmente, los programas que tienen por lo menos dos años demuestran que cubren entre el 33 y el 65 por ciento de los gastos de operación a través de intereses generados por los programas. En resumen, aún un análisis superficial de esta información nos permite conocer con cierta claridad los logros y los aspectos que necesitan fortalecimiento en cada programa.



MONITORING INFORMATION GATHERED MONTHLY IN SOLIDARITY GROUP PROGRAMS AND SUMMARY DATA FOR SEVEN PROGRAMS IN COLOMBIA (1)

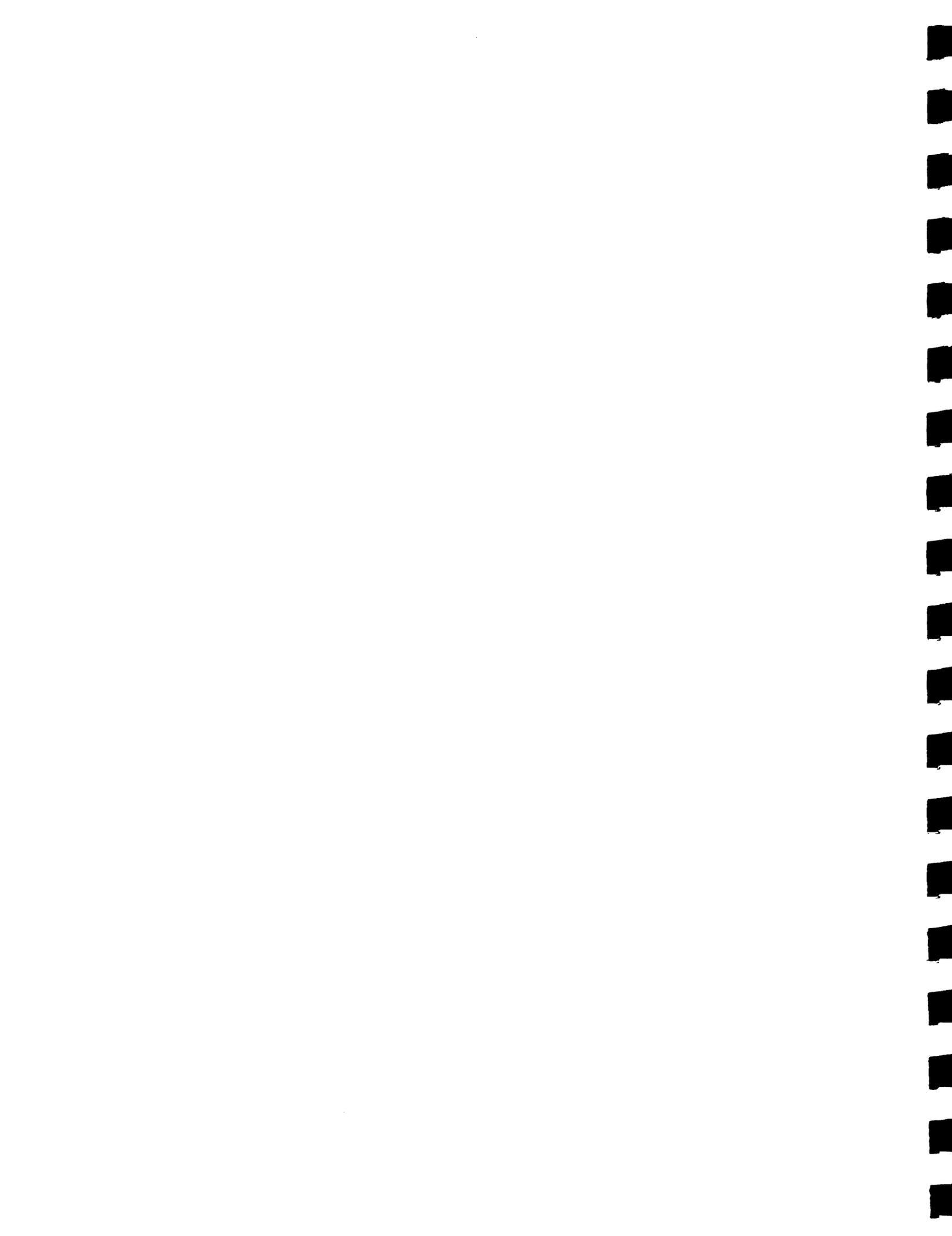
INSTITUTION/ MONITORING ITEM	CIBES		WNB		F7		CDV		ACTUAR(2)		CORFAS BUCARA-MANGA		CS MANTAZALES	TOTALS
	BOGOTA	CALI	CALI	CARTAGENA	MEDELLIN	MANGA	MANGA	MANGA	MANGA	MANGA	MANGA	MANGA		
1. Months of operation reflected in date	28	28	28	28	10	6	13							
2. Number of solidarity groups	185	372	141	189	47	68	21							2,023
- microvendedores	(114)	(265)	(67)	(133)	(27)	(45)	(17)							
- microproducers	(26)	(103)	(18)	(12)	(6)	(23)	(2)							
- mixer	(45)	(6)	(56)	(44)	(14)		(2)							
3. Total number of persons in SC program	667	1,344	476	616	144	218	75							3,540
average	482	642	302	602	292	42.62	222							
4. Total number of credits to SCs	2,469	1,807	616	807	67	115	112							5,993
5. Total number of credits to individuals	8,979	6,162	1,745	3,188	227	371	395							21,047
6. Total amount lent in SCs & to individuals (US \$'000)	661	607	135	140	37.5	32.6	9.4							1,622.5
7. Average amount lent/SC	270	340	220	170	560	280	80							
8. Savings mobilization (Amount in Savings Fund) (\$'5,000)	22.6	10.5	1.7	3.5	n.i.	.6	.1							
9. Total amount received (\$'5,000)	622	532	125	129	15.3	20.1	7.6							1,451
10. Outstanding portfolio (\$'5,000)	51	94	15	16	20.7	13.2	1.9							198.6

INSTITUTION/ MONITORING ITEM	CIBES		WNB		F7		CDV		ACTUAR(2)		CORFAS BUCARA-MANGA		CS MANTAZALES	TOTALS
	BOGOTA	CALI	CALI	CARTAGENA	MEDELLIN	MANGA	MANGA	MANGA	MANGA	MANGA	MANGA			
11. Portfolio in arrears (\$US '000)	15	23	2.9	2.1	1.2	n.i.	.48							44.7
- % of out'ing portfolio in arrears	29.42	24.42	19.32	13.32	62	n.i.	25.32							
- % of groups in arrears	42	98	27	14	6	n.i.	7							
12. Total amount of renegotiated credits (\$US)	0	760	150	1,200	0	0	26							
13. Cost per dollar (3) lent (\$US)	\$0.03	\$0.09	\$0.04	\$0.15	\$0.12	\$0.08	\$0.30							
14. Financial Self- (3) Sufficiency (2)	542	442	652	322	n.i.	322	3.52							

Notes:

- (1) Exchange rates used are as follows: Programs of 28 months' duration \$US 1.00 = Pesos 115  
Programs of less than 28 months' duration \$US 1.00 = 150
- (2) ACTUAR's methodology is different from other six programs because it also works at the pre-entrepreneurial stage in formation of "feamipreses".
- (3) Figures for October, 1985. Overall program figures probably show higher costs and lower levels of financial self-sufficiency because they include the start-up period of each program, which are more costly.

CUADRO I: INFORMACIÓN DE MONITOREO UTILIZADA EN LOS PGS



## B. El Impacto Socio-económico

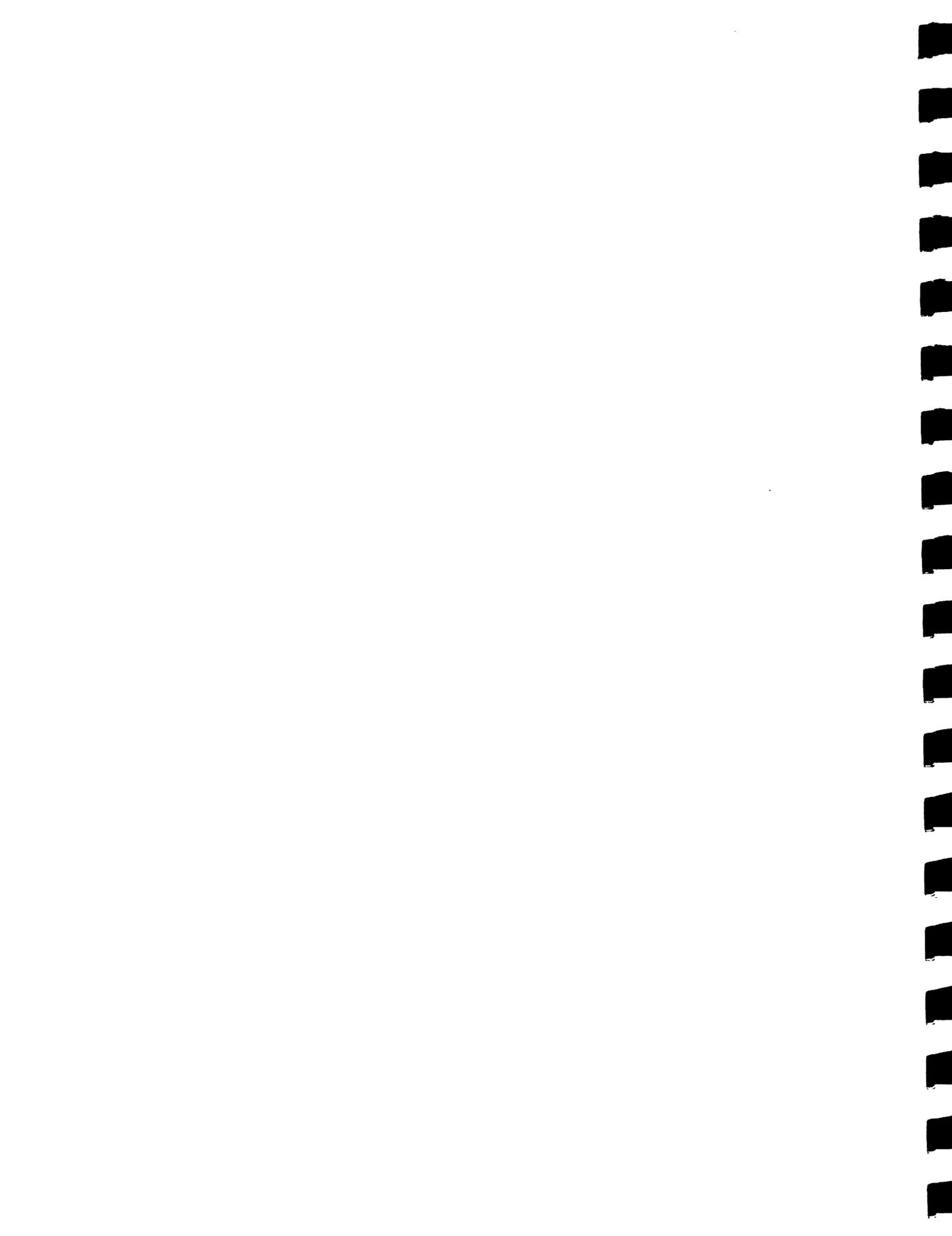
El determinar el impacto socio-económico de los PGS es obviamente un aspecto clave en cualquier discusión sobre su valor como metodología. Los PGS tienen como objetivo el impactar en las vidas de los beneficiarios en términos financieros y económicos y también en formas menos fáciles de medir. Es por eso que el impacto de estos programas deberá ser evaluado a varios niveles:

- la actividad de la empresa: ventas, utilidad, inversión;
- el beneficiario y su familia: cambios en ingreso, en empleo, en ahorros; uso de ingreso adicional; nuevos conocimientos técnicos y de gerencia; participación en asociaciones, acceso a servicios básicos (salud, vivienda, educación);
- la comunidad, la economía local: nivel de organización; creación de nuevos canales de comercialización; cambios en reglamentos, requerimientos; generación de empleo; vínculos hacia adelante y atrás con sectores productivos;
- la institución involucrada: preparación del personal; sistemas administrativos, estructura organizativa y toma de decisiones.

Aunque no existe un sistema de evaluación uniformado para los PGS como si lo tienen para monitoreo, hay sin embargo, varias evaluaciones realizadas por las propias instituciones o por evaluadores externos las cuales los dan una idea general del impacto de estos programas, en cual aquí se discutirá solo en manera muy global.

Es general, los PGS han tenido un impacto positivo en quienes participan en ellos. Las evaluaciones muestran, con ciertas variaciones, aumentos en ingreso, mejora en la situación familiar y mayor acceso a otros recursos y servicios (Fernandez, 1984; Lopez Castaño, 1985; Reichmann, 1985). En lo que se refiere a generación de empleo, en la mayoría de los casos los programas sirven para reforzar empleos existentes mas que para crear nuevos puestos de trabajo. Esta diferencia es importante, ya que sugiere que sin los recursos obtenidos a través de los programas, algunas de las personas hubiesen perdido su capacidad de trabajar y así pasarían a estar desempleadas. El concepto de sostenimiento de puestos de trabajo existentes, nos dicen estas evaluaciones, es de mucha importancia cuando se trabaja con personas de tan bajos recursos.

A pesar de estas conclusiones, es importante explicar que a nivel de impacto socio-económico, la información de los PGS es tan carente como en la mayoría de programas de desarrollo. Las razones son siempre las mismas. Las instituciones no tienen ni



tiempo, ni fondos, ni personal capacitado en esta area. En la mayoría de los casos, no se define para quien se evalua: la agencia donante, la institución que lleva a cabo el programa, los beneficiarios, u otros interesados en estos programas. Es asi que en muchos casos documentos que podrían ser muy valiosos para uso local existen solo en el inglés y no pueden ser aplicados sin conocimiento del idioma.

#### V. CONCLUSIONES Y PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LOS PGS

Los Programs de Grupos Solidarios representan un mecanismo para llegar a centeranes de personas en centros urbanos, asi también como una oportunidad para conocer más a fondo las características de esta población. A medida de crecen los integrantes del sector informal, se tendrá que prestar mayor atención a aquellos programas que ya han acumulado experiencia en esta area. La decada entrante traerá mayor desempleo y crecimiento continuo de los centros urbanos. Es así que metodologías de bajo costo y gran envergadura como los PGS puedan surgir como una alternativa para llegar a este sub-sector de la economía.

Es en este sentido que se sugieren aqui, en forma resumida, algunos temas que son, o pueden llegar a ser problemas que deberán ser resueltos si es que los PGS van a avanzar más allá del éxito ya obtenido:

1. El puente entre la acción y los cambios a nivel de política: a no ser que a raiz de estas experiencias se logre llegar a afectar las políticas gubernamentales y de la banca, los PGS seguirán multiplicandose, consiguiendo fondos de fuentes externas, y tocando a un número relativamente pequeño dentro de lo que es el sector informal en los países latinoamericanos.

2. La importancia de difundir información sobre los PGS de manera que se borre la imagen erronea que existe que asume que estos programas, por trabajan con gente tan pobre, necesitan subsidios inmensos y no contribuyen en manera real al desarrollo económico del país;

3. El buscar modelos y metodologías de expansión que permitan llegar a miles de personas sin perder el control de la cartera; y

4. Estudiar mas a fondo los problemas de comercialización que enfrentan los beneficiarios para asi sugerir cambios en el diseño de los PGS, o colaborar con otras agencias para responder a este aspecto clave de la actividad económica de los participantes en los PGS.



## INDICE

	Página
I. INTRODUCCION.....	1
II. LA METODOLOGIA DE LOS PROGRAMAS DE GRUPOS SOLIDARIOS (PGS).....	2
A. El Crédito.....	2
B. La Capacitación.....	4
C. La Promoción de Organizaciones de Micro- empresarios.....	5
III. LAS CARACTERISTICAS DE LOS BENEFICIARIOS DE LOS PGS..	5
IV. LOS RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVES DE LOS PGS.....	5
A. El Monitoreo de los PGS.....	6
B. El Impacto Socio-Económico de los PGS.....	9
V. CONCLUSIONES Y PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LOS PGS.....	10



BIBLIOGRAPHY

ACCION INTERNACIONAL/AITEC. "The Solidarity Group Programs in Colombia." Mimeo Cambridge: Accion Internacional/AITEC, 1985.

Asha, Jeffrey. The Pisces Experie e: Local Efforts in Microenterprise Development. Washington, D.C. 1985.

\_\_\_\_\_. "Sistema de Evaluación del Impacto." Cambridge: Accion Internacional/AITEC, 1986

\_\_\_\_\_. Grupos Solidarios y el Banco Mundial de la Mujer: Experiencias de Cali, Colombia. Cambridge: Accion Internacional/AITEC, 1986.

Berger, Margarete, Mayra Buvinic and Cecilia Jaramillo. "La Participación de la Mujer en el Programa de Crédito PRODEM, Quito, Ecuador: Resultados Preliminares del Estudio Basal." Washington: International Center for Research on Women, 1985.

Blayney, Robert G. "Micro-enterprise Programs". Draft. 1986.

Blayney, Robert G. and Maria Otero. "Small and Micro-enterprises: Contributions to Development and Future Directions for AID's Support." Washington, D.C.: Agency for International Development, 1985.

Blumberg, Rae Lesser. "A Walk on the 'WID' Side: Summary of Field Research on Women in Development in the Dominican Republic and Guatemala." Draft Washington, D.C., 1985.

Brown, Jason. "Case Studies: India," in Farban, ed. The Pisces Studies: Assisting the Smallest Economic Activities of the Urban Poor. Washington, D.C., 1981.

Buvinic, Mayra. Projects for Women in the Third World: Explaining their Misbehaviour. Washington, D.C.: International Center for Research on Women, 1984.

Buvinic, Mayra and Nadia Yousef. Women-headed Households: The Ignored Factor in Development Planning. Washington, D.C.: International Center for Research on Women, 1978.

Chen, Marty. "The Working Women's Forum: Organizing for Credit and Change." SEEDS, New York: The Population Council, 1983.

CIDES. "Programa de Capacitación a Grupos Solidarios para Trabajadores Independientes." Issue Paper prepared for Solidarity Group Programs Workshop, Bogotá, 1985.

Coto, Arnulfo. "Evaluación sobre el Programa de Generación de Ingresos de los Trabajadores Independientes de la Zona Sur Oriental de Cartagena." Cartagena, Colombia, 1985.

Dulansey, Maryanne and James E. Austin. "Small Scale Enterprise and Women." Gender Roles in Development Projects. West Hartford, Connecticut: Kumarian Press, 1985.

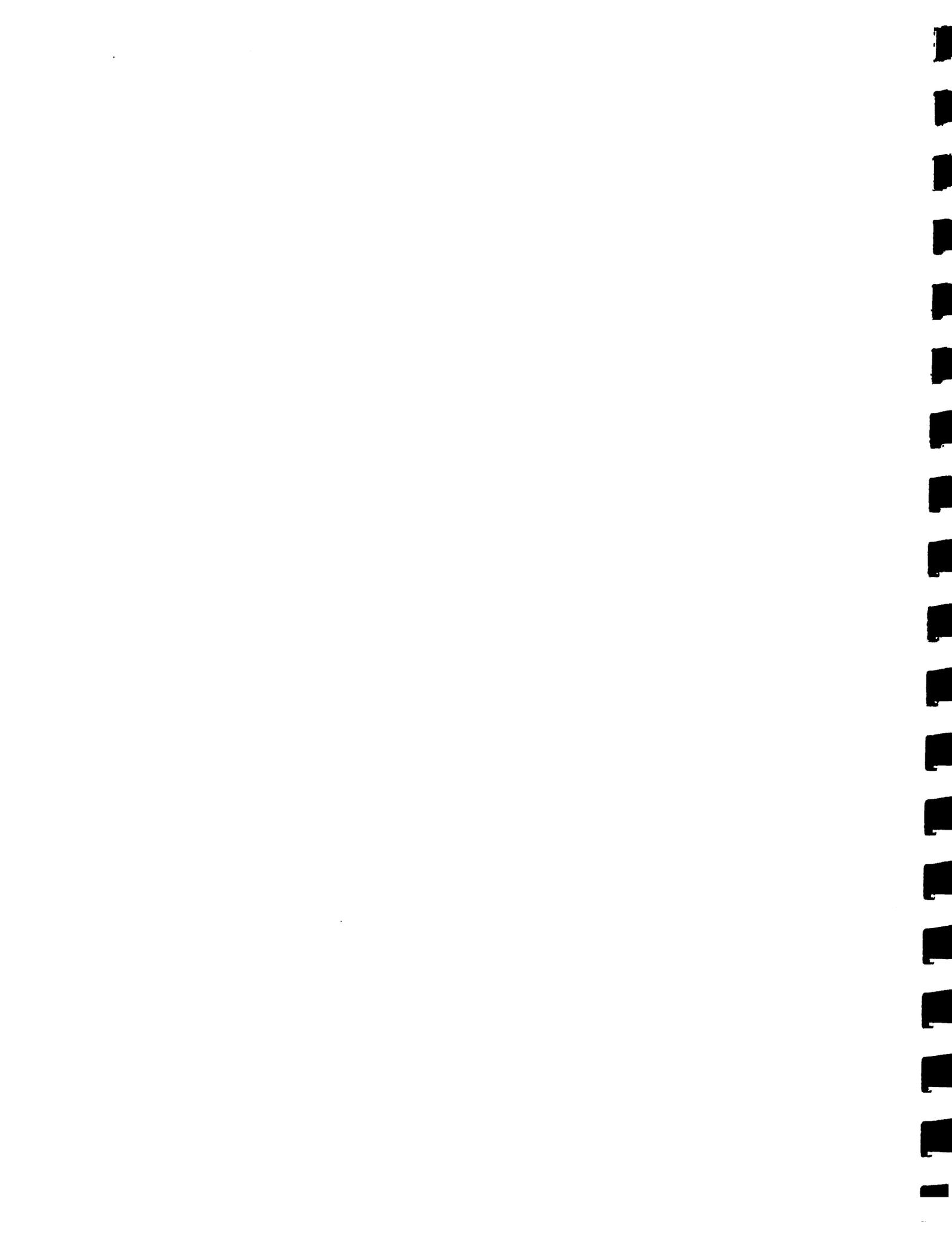
Farban, Michael, ed. The Pisces Studies: Assisting the Smallest Economic Activities of the Urban Poor. Washington, D.C.: Agency for International Development, 1981.

Fernández, Guillermo. "Estudio Evaluativo del Programa de Progreso." Lima: Acción Comunicaria del Peru, 1984.

Final Report. "First Latin American Workshop on Solidarity Group Programs." Bogotá: December, 1985.



- Fraser, Peter H. William R. Tucker. "Case Studies: Latin America." in Farban, ed. The Pices Studies, Washington, D.C., 1981.
- Gross, Stephen H. "Formulario de Informe Mensual y Notas Explicativas." Mimeo. Cambridge: Accion International/AITEC, 1984.
- Harrison, Polly. "Women in Development Strategy." Draft. USAID/Honduras, 1981.
- Honadle, George and John F. Hannah, "Management Performance for Rural Development: Packaged Training or Capacity Building." Public Administration and Development, Vol. 2, 295-307 (1982).
- Inter American Development Bank. Ex-Post Evaluation of Two Microenterprise Projects: Colombia. Washington, D.C., 1984.
- Kilby, Peter, and David D'Zaura. Searching for Benefits, Washington, D.C.: Agency for International Development, 1985.
- Kindervatter, Suzanne. Women Working Together. Washington, D.C.: Overseas Education Fund, 1983.
- López Castaño, Hugo. Los Programas de Pymes de ACTUAR: Contexto Macroeconómico e Institucional, Metodología, Realizaciones y Dilemas Estratégicos. Medellín: Universidad de Antioquia, 1985.
- Lycette, Margaret A. Improving Women's Access to Credit in the Third World: Policy and Project Recommendations. Washington, D.C.: International Center for Research on Women, 1984.
- Lynon, Rolf and Udel Pareek. Training for Development. Connecticut: Kurnarian Press, 1978.
- March, Kathryn S. and Rachele Taqu. Women's Informal Associations and the Organizational Capacity for Development. Ithaca: Cornell University, 1982.
- Martínez, Nora. "La Mora en un Programa de Crédito Solidario." Issue Paper presented for the Solidarity Group Programs Workshop, Bogotá, December, 1985.
- Otero, María and Robert G. Blayney. "An Evaluation of the Dominican Development Foundation's PRODEFE." Washington, D.C., 1984.
- Otero, María. The Solidarity Group Concept: Its Characteristics and Significance for Urban Informal Sector Activities. New York: Private Agencies Collaborating Together, 1986.
- Pezuelo, Susan. "An Assessment of Five National Development Foundations: A Description of Their Credit Programs and their Level of Assistance to Women." Washington, D.C.: Pan American Development Foundation, 1983.
- Reichmann, Rebecca L. The Dominican Association of Tricicleros 'San José Obrero': A Case Study of Local Empowerment. Cambridge: Accion International/AITEC, 1984.
- \_\_\_\_\_ Women's Participation in Progreso: A Micro-enterprise Credit Program Reaching the Smallest Business of the Poor in Lima, Peru. Cambridge: Accion International, AITEC, 1984.
- \_\_\_\_\_ Women's Participation in ADEMI: The Association for the Development of Microenterprises, Inc. Cambridge: Accion International/AITEC, 1984.



APPENDIX A

FOR FURTHER INFORMATION

Sebstad, Jennifer. Struggle and Development Among Self-Employed Women: A Report on the Self-Employed Women's Association. Washington, D.C., 1982.

Stearns, Katherine E. Assisting Informal Sector Enterprises in Developing Countries. Ithaca: Cornell University, 1985.

Till, Naomi and Pinky Chaudhuri. "Participation of Women in Cooperatives and Productive Group in Honduras. Report of the McNamara Fellows, Economic Development Institute, World Bank, 1986.

White, Karen, Maria Otero, Mayra Buvinic and Margaret A. Lycette. Integrating Women into Development Programs: A Guide Book for Project Implementation. Washington, D.C.: International Center for Research on Women, 1986.

World Bank, Bangladesh: Employment Opportunities for the Rural Poor: A Feasibility Report. Washington, D.C.: World Bank, 1985.

For specific information concerning the solidarity group methodology, you can write to:

Steven Gross  
Action International/ALTEC  
1385 Cambridge Street  
Cambridge, Massachusetts 02139  
Telephone: (617) 492-4930

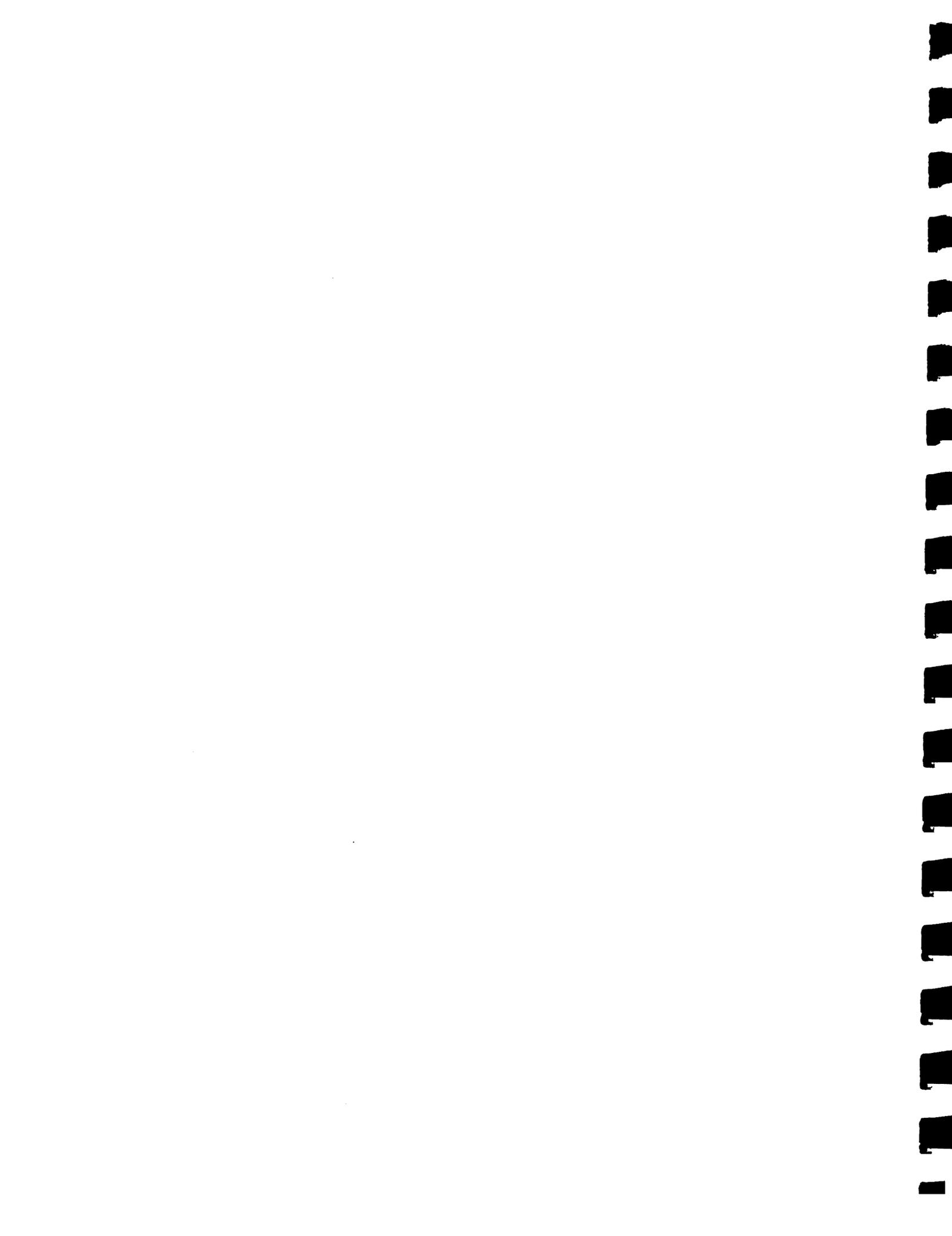
Or to the organizations that implement Solidarity Group Programs:

**Brazil:**  
Federaçao de Obras Sociais  
Rua Ambrosina de Marcedo No. 96,  
Villa Mariana  
Sao Paulo, S. P.  
CE. - 04013 - Brazil

**Colombia:**  
Corporación Acción por Antioquia "ACTUAR"  
Palace No. 58-6  
Medellin, Colombia

Corporación Fondo de Apoyo de Empresas  
Asociativas "CORFAS"  
Carrera 16 No. 36-12, Of. 304  
Bucaramanga, Colombia

Centro de Desarrollo Vecinal La Esperanza "CDV"  
Barrio La Esperanza - Plaza de La Navidad  
Cartagena, Colombia  
Telephone: 22-159



Cruzada Social Manizales "CS"  
Carrera 20 No. 31-30  
Manizales, Colombia  
Telephone: 27-444 or 25-518

Fundación Familiar "FF"  
Apartado Afreo 7842  
Cali, Colombia  
Telephone: 37-27-38

Cooperativa Multiactiva de Desarrollo Social  
"CIDES"

Avenida Caracas No.47-39  
Bogotá, Colombia  
Telephone: 232-36-42

Asociación para el Desarrollo  
de la Microempresa "ADEMI"  
Vicente Celestino Duarte No.48  
Zona de Atarazana  
Santo Domingo, Dominican Republic  
Telephone: (809) 689-9184

Fundación Ecuatoriana de Desarrollo "FED"  
Guayaquil No.1994 y Oriente  
Quito, Ecuador  
Telephone: 51-24-47

Fundación Eugenio Espejo "FEJ"  
Hieleras Sucre No.301 y N.A. Gonzalez  
Guayaquil, Ecuador.

Honduras

Asesores para el Desarrollo "ASEPADZ"  
Apartado Postal No.444  
Tegucigalpa, Honduras  
Telephones: 72-7120 or 27-0724

Perú

Acción Comunitaria del Perú "ACP"  
República de Chile 683, Jesús María  
Lima, Perú  
Telephones: 32-86-30 or 28-19-30

Asociación para el Desarrollo e Integración  
de la Mujer "ADIM"  
Calle Van Dyck 281  
Lima, Perú  
Telephone: 37-1997

Dominican  
Republic

Ecuador



A N E X O 3

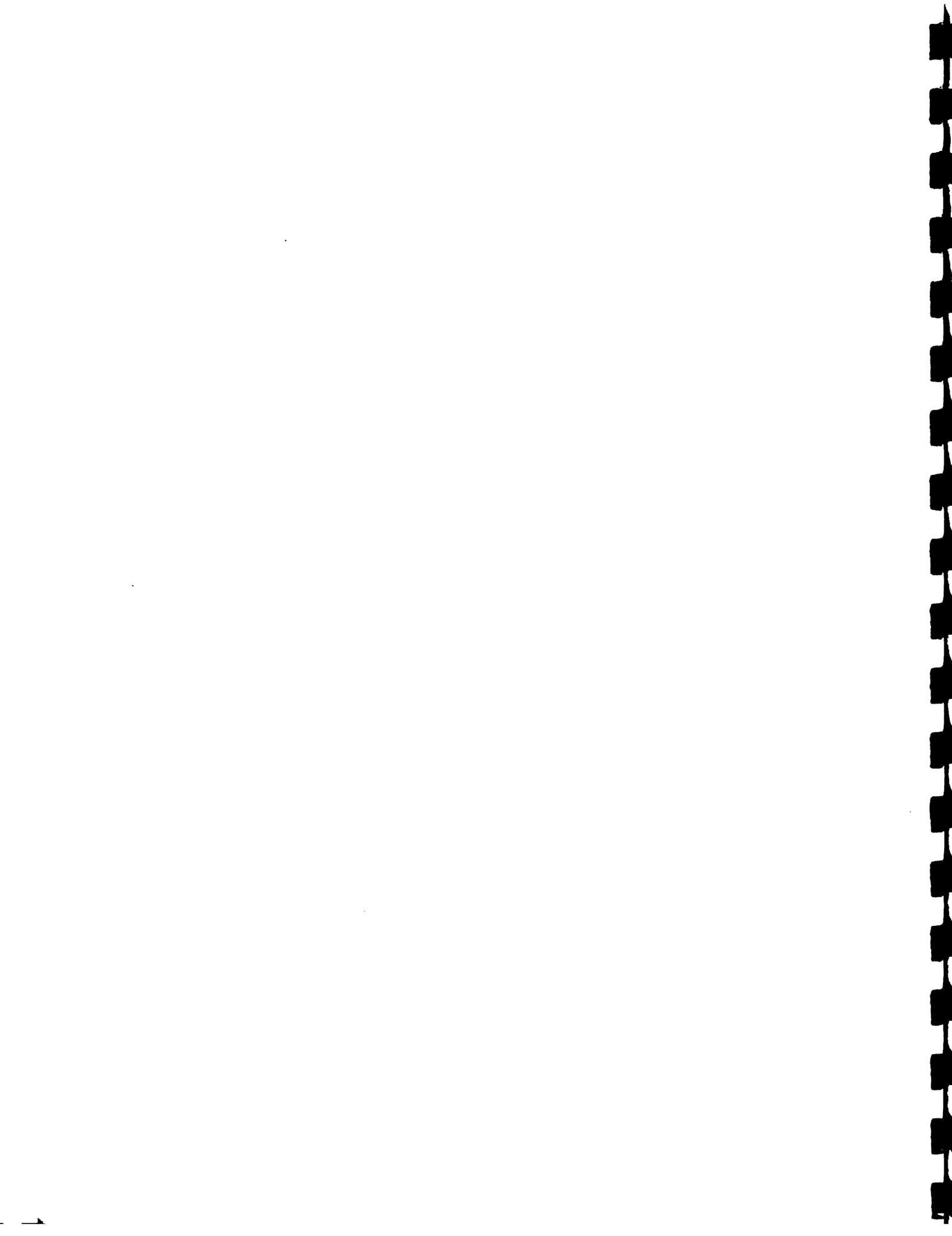
BUSQUEDA RETROSPECTIVA EN LA BASE DE DATOS AGRINTER  
SOBRE DISTRIBUCION Y ABASTECIMIENTO DE ALIMENTOS Y MERCADOS



### A N E X O 3

#### BUSQUEDA RETROSPECTIVA EN LA BASE DE DATOS AGRINTER SOBRE DISTRIBUCION Y ABASTECIMIENTO DE ALIMENTOS Y MERCADOS

- ACOSTA Araro, B.A.: Medinacelli, A. DE. El Abastecimiento de alimentos en la Ciudad de Barquisimeto (Venezuela). (ES.). Sólo SUM. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto (Venezuela). Escuela de Agronomía. 2. Jornadas Internas de la Escuela de Agronomía. Resúmenes de Trabajos. barquisimeto (Venezuela). 1980. P.9-10. \*VE-UCCLA, Barquisimeto.
- ALCANTARA G., R.; La Gra, J.; Vásquez, V. Mercados públicos en República Dominicana. (ES.). Santo Domingo (R.Dominicana). Jul 1976. 49 p. Mapa, escala 1:1,000,000. Documento Proyecto de Comercialización Integrado (R.Dominicana) (IICA). No.17.
- ARECO, P.C. Universidad de Buenos Aires (Argentina). Facultad de Agronomía. Tesis (ING ASR). Procedencia y Distribución Comercial de Frutas (Manzanas, Peras, Uvas, Argentina). (ES.). Buenos Aires (Argentina). 1977. 196 P. Mapas; 27 Ref. \*AR.
- BEDOYA, D. Distribución de Leche y Productos Lácteos en Chile. (ES). Universidad Austral de Chile, Valdivia. Centro Tecnológico de la Leche para Chile y América Latina. 3. Seminario Nacional de Análisis de la Industria Lechera. Valdivia (Chile). 1977. P. 1-19. \*CL.
- BIAMONTE Colomoari, P. Universidad de Costa Rica, San José. Facultad de Agronomía. Práctica (Ing Agr). La comercialización de frutas y hortalizas en Zarcero, Costa Rica; el caso del centro de acopio de Hortifruti, S.A. (ES). San José (Costa Rica). Dic 1976. 58 p. 24 Ref.
- BRESSANELLO, A.M. Universidad de Buenos Aires (Argentina). Facultad de Agronomía. Tesis (Ing. Agr). Aspectos económicos del funcionamiento de los mercados hortícolas en la ciudad de Buenos Aires y sus alrededores (Argentina hortalizas). (ES). Buenos Aires (Argentina). 1983. 140 p. Dat. num.; 4 Ref. \*Biblioteca, Facultad Agronomía, Univ. de Buenos Aires, Buenos Aires (Argentina).
- BROMLEY, R. Proyecto de Desarrollo Regional Integrado, Lima (Perú); Syracuse Univ. New York (EUA). Encuestas de afluencia de mercados (de abastecimiento y servicios): justificaciones y metodología. (ES). (SL) (Perú). 1982. 22 p. Documento de trabajo - Proyecto de Desarrollo Regional Integrado (Perú). No.13 \*Biblioteca, Univ. Nacional Agraria, La Molina, Lima (Perú).
- CAMIGNOTTI Raspo, S. (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Marcos Juárez, Córdoba (Argentina). Pérdida de peso en el Transporte de los Cerdos (Transtornos Misceláneos de los Animales. Distribución, Comercialización, Argentina). (ES). Orientación Porcina (Argentina). ISSN 0325-3740. (Abr.1978). V. 1-(9) P. 22-24.



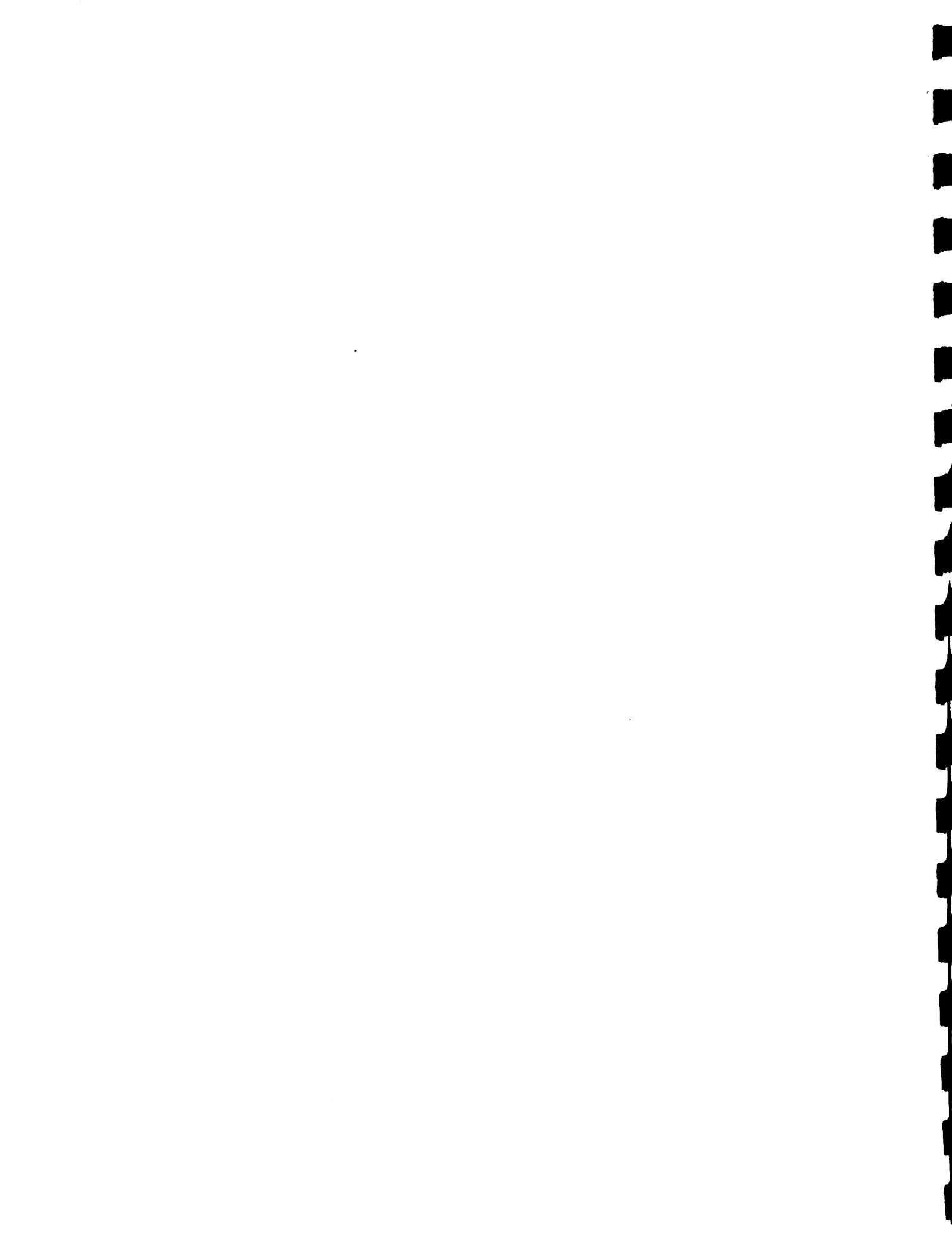
- CIES, Washington, D.C. (EUA). Informe del Relator de la Comisión (Producción, Distribución, Consumo de Alimentos, Desarrollo Agropecuario, América Latina). (ES, EN, FR, PT). CEA/SER.K/II--7.1; CIES/AGRI--15. Washington, D.C. (EUA). IICA. Set 1977. 12 P. ED. en Español. Editado también en Inglés, Francés y Portugués. Presentado en: 7 Conferencia Interamericana de Agricultura. Tegucigalpa (Honduras). 5-10 Set. 1977.
- COMPANHIA BRASILEIRA DE ALIMENTOS, Brasilia, DF (Brasil). A COBAI No.15. Aniversario (Companhia Brasileira de Alimentos: Abastecimento; PRECO). (PT). Brasilia, DF (Brasil). 1977. 70 P. (AT. NUM/ \*ER).
- COMPANHIA BRASILEIRA DE ALIMENTOS, Brasilia, DF Relatório Anual Exercício de 1975 (Comercialización, Abastecimento, Brasil). (PT). Brasilia DF (Brasil). 1976. 43 p. DAT. NUM. \*BR. Relatório Anual - Companhia Brasileira de Alimentos (Brasil).
- COMISSAO ESTADUAL DE PLANEJAMENTO AGRICOLA DE PERNAMBUCO, Recife (Brasil). Estudo de Localizacao Do 1. Mercado Expedidor Rural Do Estado de Pernambuco (Abastecimento, Brasil). (PT). Recife, PE (Brasil). 1976. 51 P. \*BR/
- COMPORTAMIENTO GENERAL DEL MERCADO MAYORISTA (República Dominicana). (ES). Agroconocimiento (R. Dominicana). ISSN-0376-4974. (1978). V. 3(26) p.101-11.
- CHIANG Terrazos, D.; Zegarra Querevalu, L.; Fernández Malaga, S.T. Dirección General de Comercialización, Lima (Perú) Dirección de Programación y Estudios. Aceites y Grasas (Comercialización, Abastecimento, Perú). (ES). Lima (Perú). 1978. 42 P. Programa de Abastecimento (Perú).
- CHIANG Terrazos, D.; Torres Zegarra, E.; Lozano Gonzales, J. Dirección General de Comercialización, Lima (Perú). Dirección de Programación y Estudios. Carnes Rojas (Comercialización, Abastecimento, Perú). (ES). Lima (Perú). 1978. 86 p. Programa de Abastecimento (Perú).
- CHIODO, I.J.; Desmery, C.A.; Kornreich, E.L. Reestructuración del Abastecimiento. Un Modelo de Competencia Intertipo para la Comercialización Masiva de Alimentos en el Area Metropolitana de Buenos Aires (Argentina). (ES). San José (Costa Rica). 1976. 31 p. Pub. Jul 1966 por Centro de Estudiantes de Agronomía de Buenos Aires. Serie Mercadeo Cooperativo - Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (Costa Rica). No. 4.
- DE LA FLOR Benavides, E.F. Universidad Nacional Agraria, Lima (Perú). Programa Académico de Industrias Alimentarias. Tesis (Ing Ind Alimentarias). Estudio del Acopio de Leche (Distribución, Comercialización) en el Área de Influencia de la Planta de Mantaro (Perú). (ES). Lima (Perú). 1982. 145 p. Ilus. 19 Tab. 28 Ref. Sum. (ES) \*Biblioteca, Univ. Nacional Agraria, La Molina, Lima (Perú).



- DURAN González, S.M. Ministerio de Agricultura y Ganadería, San José (Costa Rica). Depto. de Análisis y Proyectos. Procedencia y oferta de plátano (*Musa paradisiaca*) en ferias del agricultor y otros mercados (Precios, Costa Rica) 1982-1983. (ES). (Costa Rica). 1983. 57 p. Dat. num. Serie Oferta de Productos Hortifrutícolas - Ministerio de Agricultura y Ganadería. Dept. de Análisis y Proyectos (Costa Rica). No.5. \*Centro Documentación, Secretaría Ejecutiva Planificación Sectorial Agropecuaria, San José (Costa Rica).
- EMPRESA BRASILEIRA DE PLANEJAMENTO DE TRANSPORTES, Brasilia, DF. Plano Operacional de Transportes; Arroz (*Oryza Sativa*; Abastecimiento; Producao Vegetal; Brasil). Fase 1. (PT). Brasilia, DF (Brasil). 1977. 259 p. Glos. P.249; 37 Ref.; Sum. (PT) \*BR.
- FERNANDEZ P, H.; Gómez R, L.; Rojas B, S. Estudio de la Calidad de Quesillos Elaborados y Comercializados El Area Metropolitana, 2: Influencia de los Diferentes Medios de Distribución y Comercialización del Quesillo sobre su Calidad Sanitaria (Chile). (ES). Sólo SUM. Asociación de Escuelas de Medicina Veterinaria de Chile Santiago. 1. Congreso Nacional de Medicina Veterinaria. Chillán (Chile). 1978. P. 103. \*Biblioteca Universidad de Chile, Santiago. Facultad de Ciencias Pecurias y Medicina Veterinaria.
- FRIGERIO, N. (IICA, San José (Costa Rica). El impacto Potencial de los Nuevos Mercados Mayoristas sobre los Costos de Distribución de Alimentos en Areas Urbanas (Argentina). (ES). 16 ref. Sum (En, Fr). Comercio y Desarrollo (México). (Mayo-Junio 1978). V. 1(5) p. 24-43.
- FRIGERIO, N. El Mejoramiento de los Sistemas de Distribución, las Centrales de Abastecimiento. V. 1. (ES). Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones (IICA). ISSN 0301-5378. (1977). (No.116) P. 1-29. Presentado en: Seminario Latinoamericano sobre Estrategias de Comercialización para el Desarrollo Rural. San José (Costa Rica). 25 Abr 1977.
- GARCIA Valveroe, O. La Feria del Agricultor (Costa Rica). (ES). San José (Costa Rica). Imprenta Nacional. 1981. 8 p. \*Centro Documentación, Secretaría Ejecutiva Planificación Sectorial Agropecuaria, San José (Costa Rica).
- GERMAN, O. El Resurgimiento de los Mercados Agricultores. (ES). Agro (R. Dominicana). ISSN 0304-5153. (1983). v. 12(102) p. 16-17.
- GIL Pachecho, R. (Programa Interinstitucional de Mercadeo Agropecuario, San José (Costa Rica)). Los Mercados de Productos Alimenticios en Costa Rica. (ES). Serie Didáctica - Instituto de Tierras) Colonización (Costa Rica). (1977). (No.18) p. 1-9.
- GOMEZ Canessa, A.M. Universidad Nacional Agraria, Lima (Perú). Programa Académico de Industrias Alimentarias. Tesis (Ing Ind Alimentarias). Diseño de un centro de acopio de naranja, mandarina y manzana como representativos de cítricos y pomeideos para las cuencas de los ríos Suca, Pativilca y Fortaleza (Perú). (ES). Lima (Perú). 1983. 189 p. 6 ilus. color; 44 tab. 21 graf. 3 mapas; 39 ref. Sum. (ES) \*Biblioteca, Univ. Nacional Agraria, La Molina, Lima (Perú).



- GONIMA L, J.; Cardona, F. Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Facultad de Agronomía. Trabajo de Investigación (Ing Zgr). Factores que Influyen en la Calidad de Algunas Frutas y Hortalizas (Embalaje, Distribución, Comercialización, Colombia). (ES). Medellín (Colombia). 1979. 121 P. 68 Ref. \*CO-UNCF, Medellín.
- GRIGNOLA, J.A. Para el Normal y Fluido Abastecimiento en el Área Metropolitana (Capital Federal y Gran Buenos Aires) de la Fruta Fresca Cítrica y por ende, el total de la producción frutihortícola, se estima indispensable el funcionamiento de cinco mercados. (ES). DAT. NUM.; Mapas. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Famaillá Tucumán (Argentina). Estación Experimental Regional Agropecuaria Famaillá; Secretaría de Estado de Agricultura y Ganadería de Tucumán (Argentina). 1. Congreso Nacional de Citricultura. Actas. San Miguel de Tucumán (Argentina). 1977. V. 2 p. 653-664. \*Biblioteca, Facultad Agronomía, Univ. de Buenos Aires (Argentina).
- INSTITUTO DE FOMENTO Y ASESORIA MUNICIPAL, San José (Costa Rica). Estudio de Factibilidad del Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos, Cenada (Costa Rica). (ES). San José (Costa Rica). Programa Integral de Mercadeo Agropecuario. 1976. v. 3: 208 p. DAT. NUM.
- INSTITUTO DE FOMENTO Y ASESORIA MUNICIPAL, San José (Costa Rica). Programa Integral de Mercadeo Agropecuario. Estudio de Factibilidad del Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (Cenada) (Costa Rica). (ES). San José (Costa Rica). 1976. 2 v. Mapas.
- INSTITUTO NACIONAL DE COMERCIALIZACION AGRICOLA, Ciudad de Guatemala, Situación de la Información de Mercados en Guatemala. (ES). Ciudad de Guatemala. 1977. 14 p.
- JIMENEZ, J.; Montero, J.F. (Universidad de Costa Rica, San José). Análisis del Mercado de Acopio de Papa en Cartago (Costa Rica). (ES). Sólo SUM. Colegio de Ingenieros Agrónomos, San José (Costa Rica). 2. Congreso Agronómico Nacional. Resúmenes. San José (Costa Rica). (1977). v. 1 p. 75.
- JIMENEZ López, L.E.; Socías Ibanez, A. Universidad de Chile, Santiago. Facultad de Agronomía. Tesis (Ing Agr). Algunos Aspectos Críticos de la Distribución de la Palta (Persea Americana) en Chile. (ES). Santiago (Chile). 1970. 167 p. 52 Ref. SUM/ (EN, ES) \*Biblioteca, Facultad Agronomía, Univ. Chile, Santiago (Chile).
- JIMENEZ Jimenez, J.A. Universidad de Costa Rica, San José. Facultad de Agronomía. Tesis (Ing Agr). Análisis del Mercado de Acopio de Papa (Solanum Tuberosum) de la provincia de Cartago, Costa Rica. (ES). San José (Costa Rica). 1976. 160 p. 33 Ref.; Glo. P. 1230125.
- KENT, R. Proyecto de Desarrollo Regional Integrado, Lima (Perú); Syracuse University, New York (EUA). Provisión de Servicios Públicos Básicos (incluye servicio de salud, educación, mercados en los cantiles distritales del departamento de Junín (zona rural, Perú). (ES). (31) (Perú). 1981. 31 p. 6 Tab. 2 mapas; 9 Ref. Documento de Trabajo - Proyecto de Desarrollo Regional Integrado (Perú). No.4. \*Biblioteca, Univ. Nacional Agraria, La Molina, (Perú).



- KINKEAD, M.A. A Short Description of The Method of Distribution of Local Consumption Sugar (Jamaica). (EN). Jamaica Sugar Digest (Jamaica). (Ene-Abr 1978). P. 13, 24.
- LIMA, J.A.D. de. Empresa de Asistencia Técnica e Extensao Rural do Estado de Pernambuco, Recife (Brasil). Mercados do produtor rural (Brasil). (PT). Recife, PE (Brasil). Abr 1977. 8 p. \*BR.
- LUCY, V.; Silva S., M.E. Universidad de Panamá (Panamá) Facultad de Administración Pública y Comercio. Tesis (IIC Econ). Análisis del Abastecimiento y Consumo del Ají Pimiento (Capsicum Annuum) en la República de Panamá. (ES). Panamá (Panamá). 1970. 99 P. 22 Ref. \*Biblioteca, Facultad Agronomía, Univ. de Panamá (Panamá).
- MARQUEZ, N. (Corporación de Mercadeo Agrícola, Caracas (Venezuela)). Organización de Productores: Centro de Acopio de Pueblo Llano (Venezuela, Comercialización). (ES). Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones (IICA). ISSN 0301-5378. (1977). (No.125) p. 186-220. Presentado en: 4. Reunión Naional sobre Instrumentos de Comercialización. Maracaibo (Venezuela).
- MEDINA Reyes, T.; Projeto Chacin, G.A. Universidad del Zulia, Maracaibo (Venezuela). Facultad de Agronomía. Tesis (Ing Agr). Estudio de la Asociación Cooperativa Centro Regional de Abastecimiento y Mercadeo de Caficultores (CRAM) en Santa Cruz de Mora, Estado Zulia (Venezuela). (ES). Maracaibo (Venezuela). 1976. 276 p. \*Facultad de Agronomía, Maracaibo. (Venezuela).
- MEDINACELI, A. de (Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental de Venezuela, Barquisimeto); Acosta, E. La Estructura del Sector Intermediario en la Comercialización de Alimentos y limitaciones en la promoción de mercados para las organizaciones de productores (Venezuela). (ES). 6 Ref. Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones (IICA). ISSN 0301-5378. (1977). (No.125) p. 221-262. Presentado en: 4. Reunión Nacional sobre Instrumentos de Comercialización. Maracaibo (Venezuela). 23-27 May 1977.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, Lima (Perú). Oficina Sectorial de Estadística Informativo de la Producción Pecuaria (Productos de Origen Animal, Abastecimiento, Consumo, Comercio, Precios, Perú). (ES). Lima (Perú). Feb-Mar 1982. 28 P. DAT. NUM. Informativo de la Producción Pecuaria (Perú). No.2-3. \*Biblioteca, Univ. Nacional Agraria, La Molina, Lima (Perú).
- MINISTERIO DE ASUNTOS CAMPESINOS Y AGROPECUARIOS, La Paz (Bolivia). Oficina de Estudios Económicos y Estadísticas. Abastecimiento de Carne Vacuna a las Capitales de Departamento (Bolivia). (ES). La Paz (Bolivia). 1970. 97 P. DAT. NUM. Boletín - Departamento de Estadísticas (Bolivia) No.4 \*Biblioteca, Ministerio Asuntos Campesinos y Agropecuarios, La Paz (Bolivia).



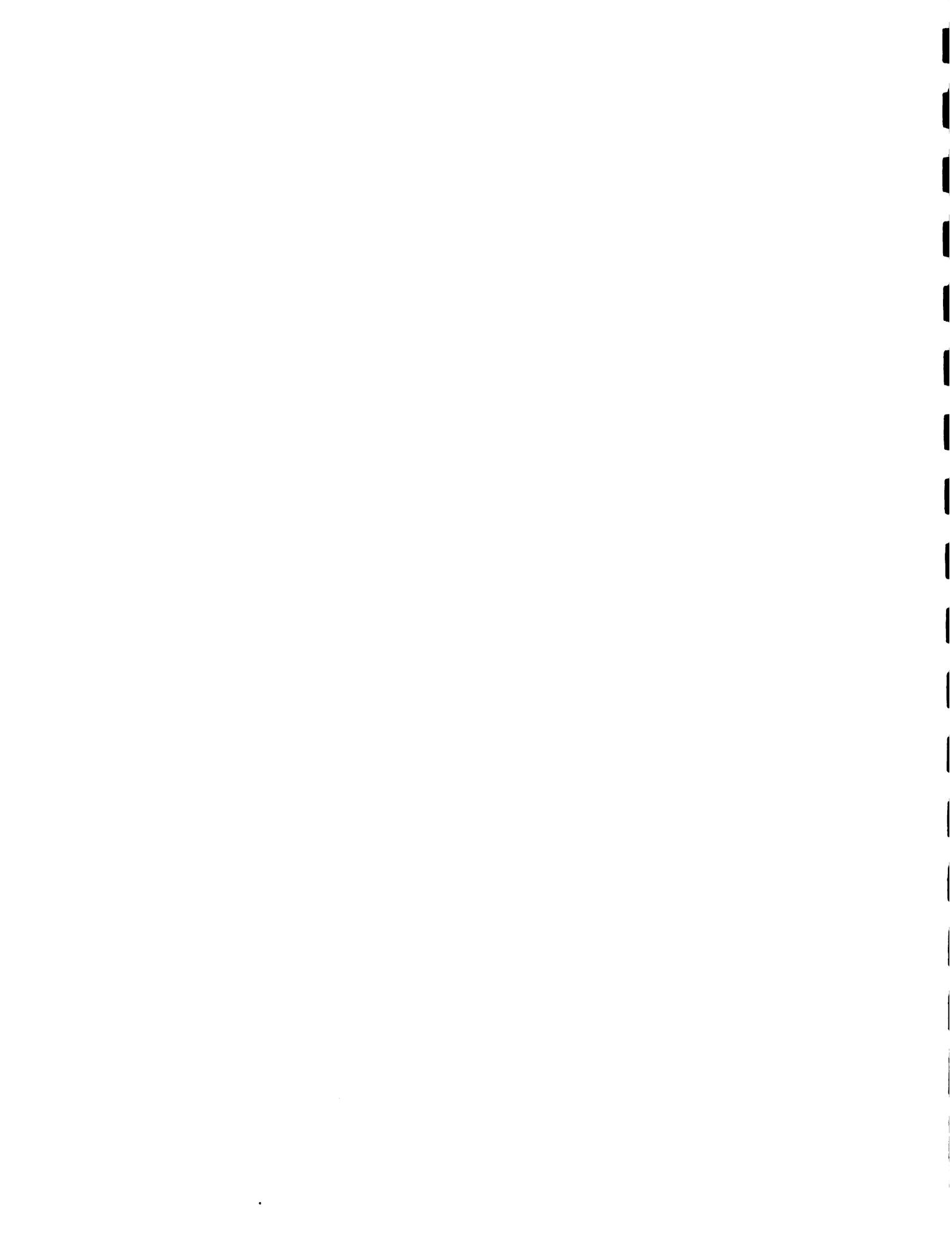
- MINISTERIO DE DESARROLLO AGROPECUARIO, Panamá (Panamá). Diagnóstico y Orientaciones Estratégicas para La Elaboración del Programa de la Canasta Básica Familiar de Alimentos para Panamá (Producción de Alimentos, Distribución, Comercialización). (ES). Panamá (Panamá). 1981. 105 p. DAT. NUM. 13 Ref. \*Centro Documentación, Instituto Investigación Agropecuaria de Panamá, Santiago (Panamá).
- MONTERO Neto, A.; Ribeiro, A.B. Empresa de Asistencia Técnica e Extensão Rural Do Estado de Goiás, Goiania (Brasil). Diagnóstico da exploração hortícola estadual visando a implantação de um mercado expedidor rural em Goiás (Banana; Laranja; Abacaxi; Tomate; Batata doce; Brasil). (Pt). Goiania, GO (Brasil). 1977. 35 p. \*BR.
- MORERA, V.M. Ministerio de Agricultura y Ganadería San José (Costa Rica). Dept. de Análisis y Proyectos. Procedencia y Oferta de Piña (Ananas Comosus) en Ferias del Agricultor y otros Mercados (precio, Costa Rica). (ES). San José (Costa Rica). 1983. 48 p. DAT. NUM. Serie Oferta de Productos Hortifrutícolas - Ministerio de Agricultura y Ganadería. Dept. de Análisis y Proyectos (Costa Rica). No.4 \*Centro Documentación, Secretaría Ejecutiva Planificación Sectorial Agropecuaria, San Jose (Costa Rica).
- MUTTIS, T.A. Universidad de Buenos Aires (Argentina). Facultad de Agronomía Tesis (Ing Agr). Análisis del Abastecimiento de Papa a la Ciudad de Buenos Aires. Período 1965-1974 (Argentina). (ES). Buenos aires (Argentina). 1978. 28 P. \*AR.
- DETTINGER F, G. Factibilidad de Instalación de un Centro de Acopio y Enfriamiento de Leche de Pequeños Agricultores. (ES). Universidad Austral de Chile, Valdivia. Centro Tecnológico de la Leche para Chile y América Latina. 6. Seminario Nacional de Analisis de la Industria Lechera. Valdivia (Chile). (1982). p. 1-6. \*Biblioteca, Instituto Invetigaciones Agropecuarias, Santiago (Chile).
- PANDO, J.L. IICA, San José (Costa Rica). Estrategia de Comercialización para Pequeños Agricultores. Programas Nacionales de Centro de Acopio. (ES). San José (Costa Rica). 1978 58 p. Publicación Miscelánea (IICA). No.203.
- PEREIRA, J.C.C.; Carneiro, S.G.; Miranda, J.J.F. Alguns Aspectos do Abastecimento De Leite A Belo Horizonte (Leche, Brasil). (PT). 5 Ref. Arquivos Da Escola de Veterinaria Da Universidade Federal de Minas Gerais (Brasil). (1975). V. 27 (2) P. 195-204.
- QUESADA, A. (Universidad de Costa Rica, San José). Distribución del Pecesado (Costa Rica). (ES). Serie Didáctica - Instituto de Tierras y Colonización (Costa Rica). (1977). (No.18) P.1-4
- RAGILIANI Cabello, N. Univesidad Católica de Chile, Santiago. Facultad de Agronomía. Tesis (Ing Agr). Principales problemas de comercialización y producción de hortalizas y sus posibles soluciones a través de un mercado mayorista en el gran Santiago (Chile). Resumen de tesis presentada en 1975. (ES). Sum. (ES); vea también cita 03419 del v. 11 Ciencia e Investigación Agraria (Chile). ISSN 0304-5609. (Ene 1977). V. 1(1) P. 69-70.



- RAMIREZ, E. Ministerio de Agricultura y Ganadería, San José (Costa Rica). Dept. de Análisis y Proyectos. Procedencia y Oferta de Naranja en Ferias del Agricultor y otros mercados (Costa Rica). (ES). San José (Costa Rica). 1983. 23 p. DAT. NUM. 2 Ref. SUM/ (ES). Serie Oferta de Productos Hortifrutícolas - Ministerio de Agricultura y Ganadería. Dept. de Análisis y Proyectos (Costa Rica). No.2. \*Centro Documentación, Secretaría Ejecutiva Planificación Sectorial Agropecuaria, San José (Costa Rica).
- RAMIREZ Meza, G. Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima (Perú). Programa Académico de Ingeniería Agrícola. Tesis (Ing Agrícola). Análisis de la Comercialización y localización de centros de acopio para el valle del Chillón (Perú). (ES). Lima (Perú). 1978. 172 p. Ilus. DAT. NUM. 63 Ref. SUM. (ES) \*PE.
- REINOSO, J.; Ramos, J.; Torres, H. IICA, Lima (Perú). Organización de Centros de Acopio de Quinoa en Puno (Perú, Chenopodium quinoa). (ES). Lima (Perú). Jun 1979. 56 p. 5 Ref. Publicación Miscelánea (IICA). No.217.
- RINCONES P, E. (Corporación de Mercadeo Agrícola, Caracas (Venezuela)); Torrellas, A. Servicio de promoción de mercados de productos agropecuarios (Venezuela). (ES). Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones (IICA). ISSN 0301-5378. (1977). (No.125) p. 263-275. Presentado en: 4. Reunión Nacional sobre Instrumentos de Comercialización. Maracaibo (Venezuela). 23-27 May 1977.
- SANRA Reyes, J.A. Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Tegucigalpa. Facultad de Ciencias Económicas. Tesis (Lic en Ciencias Económicas). Situación y Perspectiva del Abastecimiento Interno de Maíz en el Mediano Plazo; Lineamientos de un Programa de acción para el abastecimiento interno de maíz (Zea Mays, Honduras). (ES). Tegucigalpa (Honduras). 1970. 78 P. 8 Ref. \*Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Tegucigalpa (Honduras).
- SECRETARIA DE COMERCIO, México, D.F. Decreto para Estimular la Producción y Distribución de Artículos Básicos (legislación, México). (ES). Carta Semanal - Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (México). (31 Ene 1977). V. 42 (1974) P.9-13.
- SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA, Curitiba, PR (Brasil). Depto. de Economía Rural; Comissao Estadual de Planejamento Agrícola, Curitiba, PR (Brasil). Plano Anual de Producao e Abastecimento 1978, Papa 78 (Paraná; Brasil). (PT). Curitiba, PR (Brasil). 1977. 141 p. Plano Anual de Producao e Abastecimento - Secretaria de Estado Da Agricultura (Brasil). V.1. \*BR.
- SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA, Santo Domingo (R. Dominicana); IICA, Santo Domingo (R. Dominicana). Diagnóstico del Abastecimiento de Alimentos en Santo Domingo (República Dominicana). (ES). Santo Domingo (R. Dominicana). 1977. 61 P. 10 mapas, ESC. 1:80,000. Documento - Proyecto de Comercialización Integrado (R. Dominicana) (IICA). No.30.



- SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA Y GANADERIA, BS. AS. (Argentina);  
 Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria; BS. AS. (Argentina).  
 Sistema de Información para el Plan Nacional de Abastecimiento de  
 Productos e Insumos de Origen Agropecuario. Citrus: Proceso de  
 Comercialización. Provincia de Salta y Jujuy (Argentina). (ES). BS. AS.  
 (Argentina). Abr 1970. 88 p. También en Microficha. Serie informes  
 regionales - Estación Experimental Regional Agropecuaria Balcarce  
 (Argentina). No.9. \*IICA, Turrialba (Costa Rica).
- SECRETARIA NACIONAL DE ABASTECIMIENTO, Brasilia, DF (Brasil). Acao  
 Programática (Secretaría Nacional de Abastecimiento; Política Comercial;  
 Política de Abastecimiento, Brasil). (PT). Brasilia, DF (Brasil). (SF). 38  
 P. Pub. 1978 \*BR.
- SEPULVEDA M, S. (Cámara Nacional de la Carne (Chile)). Comercialización y  
 Distribución de la carne. (ES). Universidad Austral de Chile, Valdivia.  
 Facultad de Medicina Veterinaria. Inst. de la Carne. Seminario de la  
 Carne. Valdivia (Chile). Oct 1976. P. 84-91. \*Biblioteca Central, UACH,  
 Valdivia.
- SILVA, J.T. DA. Empresa de Asistencia Técnica E Extensao Rural Do Estado De  
 Minas Gerais, Belo Horizonte (Brasil). Consideracoes sobre Abastecimento  
 de Productos Hortigranjeiros Na Regiao Metropolitana de BH (Belo Horizonte;  
 Brasil). (PT). Belo Horizonte, MG (Brasil). 1979. 149 P. \*BR/
- SILVA, J.F.G. DA; Queda, D. Comercializacao E Abastecimento, Algumas Questoes  
 (Brasil). (PT). Sólo SUM. Revista de Economia Rural (Brasil). (1977). V.  
 15(1) P. 403. Presentado en: 13. Reuniao Anual Da Sociedade Brasileira de  
 Economia Rural. Curitiba, PR (Brasil). 17 Jul 1975.
- SISTEMA DE INFORMACION PARA EL PLAN NACIONAL DE ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS  
 E INSUMOS DE ORIGEN AGROPECUARIO. CITRUS: Proceso de Comercialización  
 Provincia de Salta y Jujuy (Argentina). (ES). Balcarce, BS. AS.  
 (Argentina). Abr 1980. 78 P. DAT. NUM. Serie Informes Regionales -  
 Estación Experimental Regional Agropecuaria Balcarce (Argentina). No. 9.  
 \*Biblioteca, Facultad Agronomía, Univ. de Buenos Aires (Argentina).
- SISTEMA DE INFORMACION PARA EL PLAN NACIONAL DE ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS E  
 INSUMOS DE ORIGEN AGROPECUARIO. PAPA: Proceso de Comercialización (Sub  
 Este Provincia de Buenos Aires (Argentina). (ES). Balcarce, BS. AS.  
 (Argentina). Set 1980. 75 P. DAT. NUM. Serie Informes Regionales -  
 Estación Experimental Regional Agropecuaria Balcarce (Argentina). No.11.  
 \*Biblioteca, Facultad Agronomía, Univ. de Buenos Aires (Argentina).
- SDLEY Monge, A.; Morera Vargas, M.; Durán González, S.M. Ministerio de  
 Agricultura y Ganadería, San José (Costa Rica). Dept. de Análisis y  
 Proyectos. Procedencia y Oferta de Papaya en ferias del agricultor y otros  
 mercados 1982-1983 (Costa Rica). (ES). San José (Costa Rica). 1983. 36 p.  
 DAT. NUM. Serie Oferta del Producto Hortifrutícola - Ministerio de  
 Agricultura y Ganadería. Departamento de Análisis y Proyectos (Costa  
 Rica). No.3 \*Centro Documentación, Secretaría Ejecutiva Planificación  
 Sectorial Agropecuaria, San José (Costa Rica).



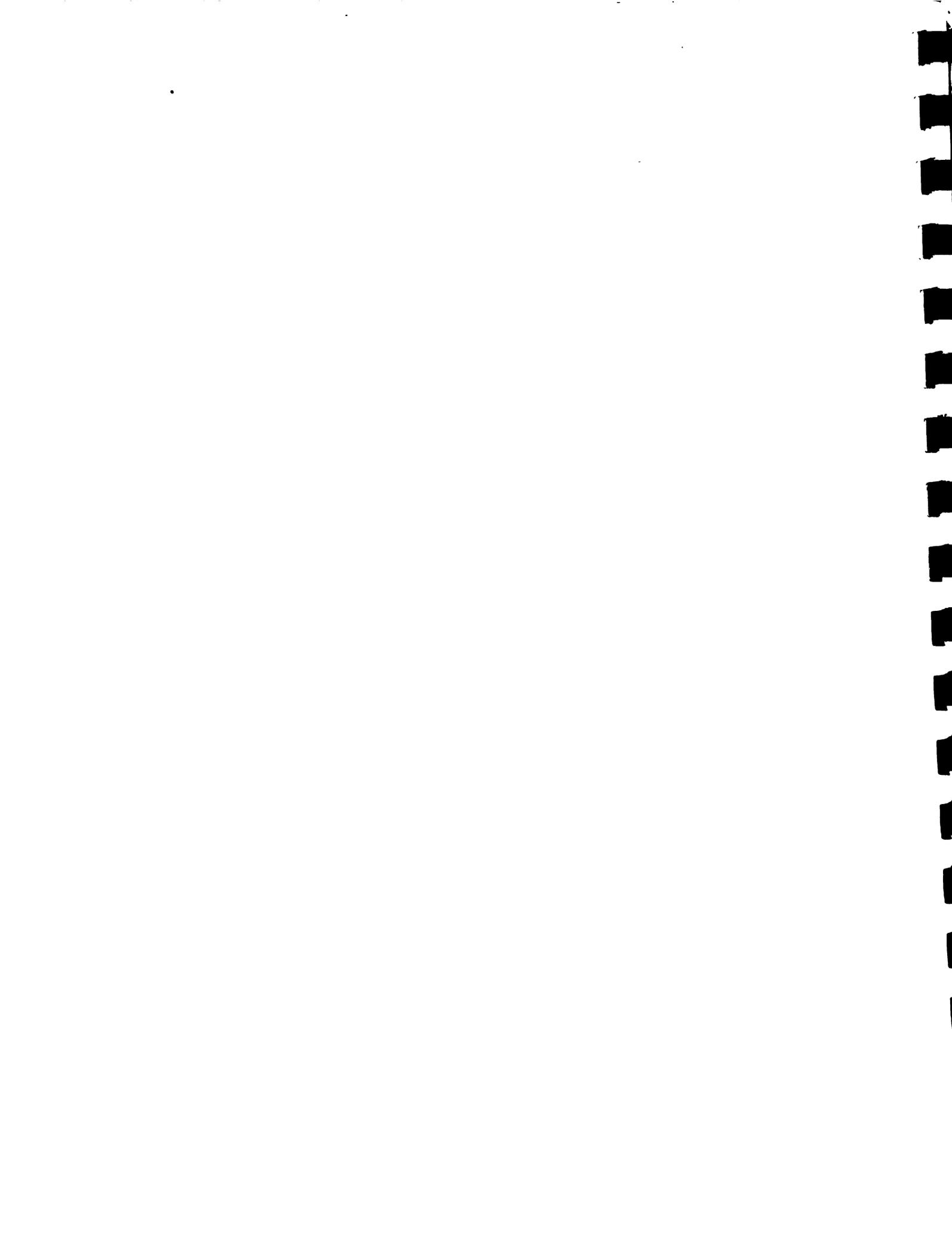
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA, San José. Facultad de Agronomía. Informe de Práctica (Ing Agr). Análisis del Estudio de Distribución de Alimentos en Hatillo, San José, Costa Rica. (ES). San José (Costa Rica). 1976. 87 P. 6 Ref. SUM/ (ES).

VALENZUELA, Hernández, L. Sistema de Operación de los Mercados Mayoristas (de productos agropecuarios) de Santiago (Chile). (ES). Empresa de Comercio Agrícola, Santiago (Chile). Informe Final. Santiago (Chile). 1978. p. 1-7.

VEIGA, A. A Falsa Dicotomia: Exportacao E Abastecimento Interno (Brasil). (PT). Informacoes Economicas - Instituto de Economia Agricola (Brasil). ISSN 0110-4409. (Ene 1979). V. 9(1) P. 37-40. Presentado en: 16. Reuniao Da Sociedade Brasileira de Economia Rural. Fortaleza CE (Brasil). 8 Ago 1978.

VILLEGAS Pérez, B. Universidad de costa Rica, San José. Facultad de Agronomía. Escuela de Economía Agrícola. Tesus (Ing Agr). Diagnóstico del Sistema de Producción - Distribución Consumo de la lechuga (*Lactuca Sativa L.*) en Costa Rica. (ES). San José (Costa Rica). 1978. 303 P. Mapa: 61 Ref.

VIQUEZ E. (Cámara Nacional de Comerciantes Detallistas, San José, (Costa Rica). Formación de Cadenas de Detallistas (Costa Rica). (ES). Serie Didáctica - Instituto de Tierras y Colonización (Costa Rica). (1977). (No.16) P. 1-2.



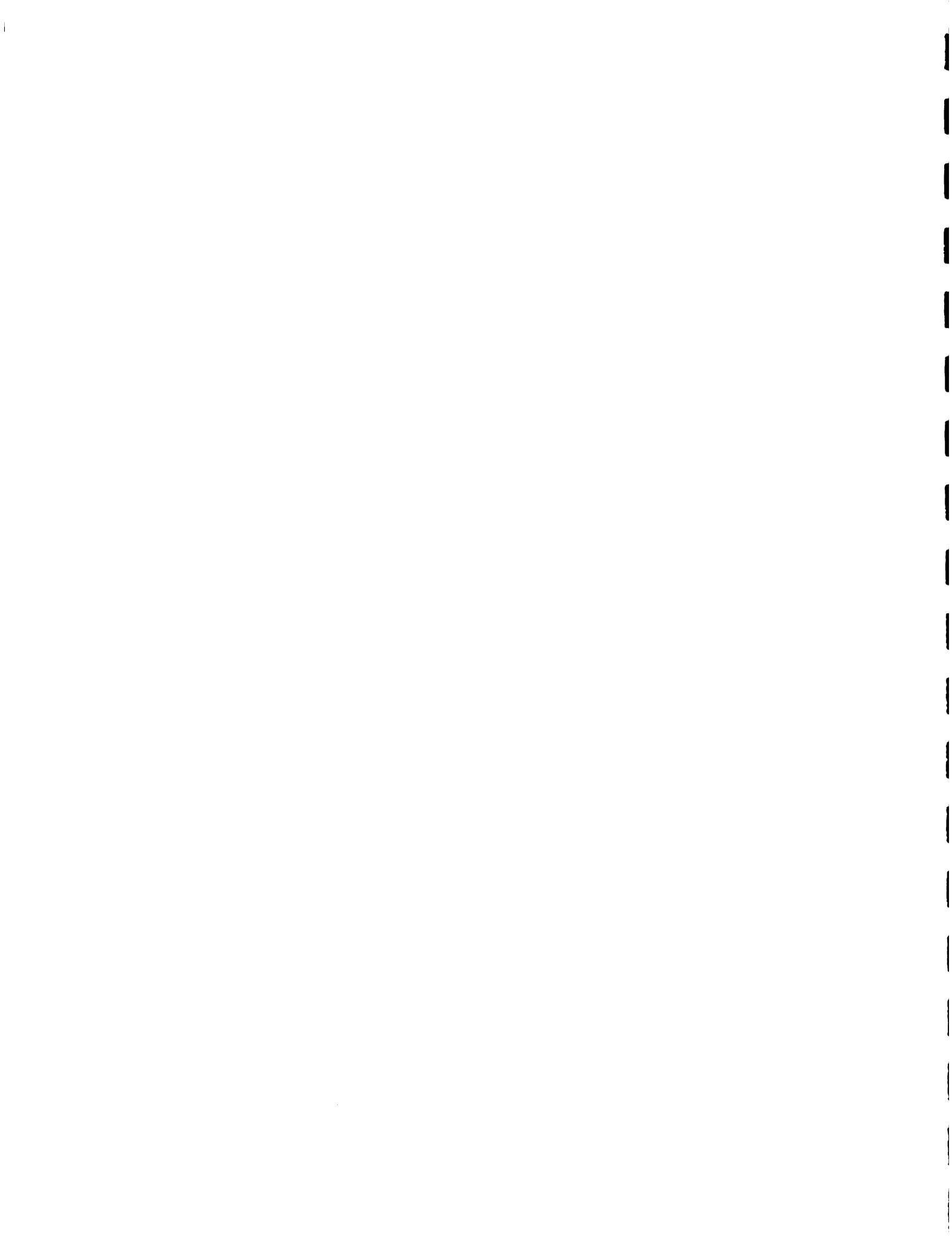
A N E X O 4

LISTADO DE PARTICIPANTES Y ESPECIALISTAS



## LISTADO DE PARTICIPANTES Y ESPECIALISTAS

NOMBRE DE LOS PARTICIPANTES	INSTITUCION Y DIRECCION
Ada Marina Martínez	Especie en el Mercado Medina Concepción, Barrio Paz Barahona, 16 Calle, S.O., 8a. Ave., Casa No.40, San Pedro Sula.
Armando Boquín	FEPROEXAAH, Edificio Bendeck, Frente a Diario Tiempo, San Pedro Sula.
Arturo Euceda Gómez	CONSUPLANE, (Unidad Regional) Edificio Martínez Valenzuela, No.503 San Pedro Sula.
Blanca Lila Villela Aguilar	DIFOCOOP, Barrio La Ronda, Calle Las Damas, 1er. Callejón, No.1134, Tegucigalpa, D.C.
Beto Brunn	Fundación Panamericana para el Desarrollo, Apartado Postal C-20, Tegucigalpa, D.C.
Carlos Bastanchuri	F.A.O., Apartado Postal 1818, Tegucigalpa, D.C.
Carlos Edgar Rivera Paz	ESQUELI, 13 Calle, S.O. No.47, San Pedro Sula.
Armando Andara	CONSUPLANE, Tegucigalpa, D.C.
Catarina Miranda López	Presidenta del Mercado Central FALMER, Colonia Los Castaños, San Pedro Sula.
Denia Maritza Cruz Contreras,	Colonia San Cristobal, 15 Calle entre 6a. y 7a. Ave., No.607, San Pedro Sula.
Eugenio Osorio Funes,	Directivo FALMERH, Presidente Mercado Guamilito, Colonia Morazán, 7a. Calle, Casa No.1162, San Pedro Sula.
Eva Maldonado Guevara	Mercado El Rápido, Secretaria y Presidenta del Mercado El Rápido, Colonia López Arellano, Bloque No.6 Casa No.625, Municipio de Choloma.
Guadalupe Hernández Montoya,	Directivo de FALMESH, Barrio Miguel Paz Barahona, 16 Calle, S.O., entre 8a. y 9a. Avenida No.40, San Pedro Sula.
Hector Arnoldo Redondo Argueta	Mercado El Rápido; Colonia Prieto, Casa No.9, San Pedro Sula.



Heriberto Edgardo Alfaro,	Colonia Modelo, 9a. Calle entre 14 y 15 Ave. No.1440, San Pedro Sula.
Hector Guillermo Gale Guillén	Dirección REgional Noroccidental de Economía, Barrio Guamilito, 3a. Ave., entre 8a. y 9a. Calles, No.C. Edificio Babúm, San Pedro Sula.
Gloria de Quan	Oficina Regional Comercio Interior, 3a. Ave., entre 8a. y 9a. calles, No.0. Edificio Babúm, 3a. Planta, San Pedro Sula.
Daniel Macías	Instituto Nacional Agrario, Colonia La Alameda, Tegucigalpa, D.C.
Jaime A. Mendoza	US/AID/H, Colonia San Carlos, Casa No.202, Tegucigalpa, D.C.
J. Mario Ponce Cámbar	Ateneo de la Agroindustria ADAI, Casa No.3036, Ave. Matamoros, Calle Linares, Tegucigalpa, D.C.
José A. Ramírez,	Instituto Nacional Agrario, INA, Colonia Alameda, Tegucigalpa, D.C.
José María Mejívar Luna	Vendedor Ambulante de Frutas, Mercado Central Prolongación Pasaje Valle, SAN Pedro Sula.
Kaschak William	USAID, Tegucigalpa, D.C.
Lorenzo Guevara Fúnez	Sindicato Unico de Vendedores Auténticos Nacionales de Honduras, SUVANH, San Pedro Sula.
Luis Edmundo Doblado Aguilar	Mercado El Rápido, 4a. Ave. 13 y 14 calles, S.E. Barrio Medina, SAN Pedro Sula.
Manuel Cámbar Custodio	Ministerio de Recursos Naturales, Colonia Loarque No.26-J, Tegucigalpa, D.C.
Mario Tulio Castellón Valladares	ESQUELI, 8a. Ave. N.O. No.277, 10a. Calle, San Pedro Sula.
Miguel Angel Bonilla Reyes	Constratista, AID, Tegucigalpa, D.C.



Miguel A. Sabillón ESQUELI, 9a. Avenida, 6a. Calle N.O.  
No.43 San Pedro Sula.

Miguel Leyva Peña Ministerio de Recursos Naturales, Asesor  
Política Agrícola AGROINDUSTRIAS,  
Tegucigalpa, D.C.

Napoleón Bonilla Medrano Municipalidad de San Pedro Sula, 10 Ave.  
N.E. No.804, Ave. Juan Pablo II, San  
Pedro Sula.

Nohemy Hernández Aceituno Ministerio de Economía, 5to. piso,  
Edificio Salamé, Tegucigalpa, D.C.

Roque S. Serrano Fiscal, Federación Transportes Terrestre  
Hondureños Nacionales, 11 Calle, 9a. y  
10a. Ave., S.E. Casa No.78, Barrio  
Medina, San Pedro Sula.

Rosa María Castellón Valladares 8a. Ave., 10 Calle M.O. No.77, San Pedro  
Sula.

Rufo Paredes Lardizábal Dirección General Comercio Interior,  
Edificio Salamé 5to. piso, Tegucigalpa,  
D.C.

Walter Gómez AID/Honduras, Colonia Matamcros No.3029,  
Tegucigalpa, D.C.

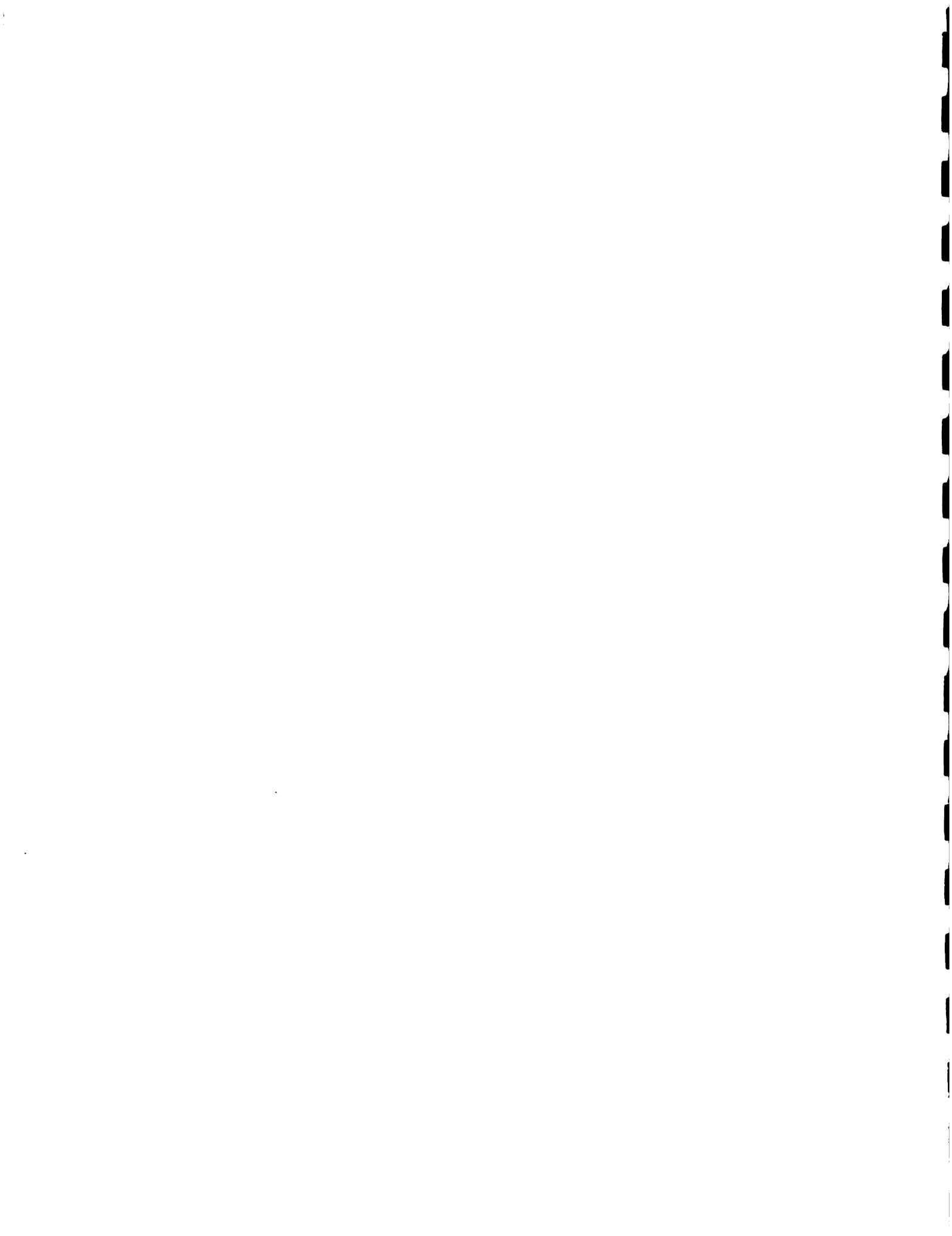
Wilfredo Romero G. Mercado El Rápido, Puerto No.17, San  
Pedro Sula.

Noé O. Dubón, Vendedor Ambulante de Frutas, Mercado  
Central, Prolongación Pasaje Valle, San  
Pedro Sula.

Ilsa Díaz Zelaya FEPROEXAAH, Edificio Bendeck, 3er. Piso,  
apartado No.1442, San Pedro Sula.

Felipe Manteiga USAID/Honduras, Colonia Reforma, 2a.  
Calle No.2618, Tegucigalpa, D.C.

Luis Zelaya USAID/Honduras, Colonia Reforma, 2a.  
Calle No. 2618, Tegucigalpa, D.C.



**ESPECIALISTAS:**

Guillermo Alvarado Downing	IICA, Apdo. Postal 1410, Tegucigalpa, D.C. Tel: 22-5800702
Luis A. Ampuero Ramos	USAID/Honduras, Colonia Reforma, 2a. Calle No.2613, Tegucigalpa, D.C. Tel: 32-6668
Norberto Frigerio	FAO, Casilla 10095, Santiago, Chile
John T. Gloetzner	ESQUELI, Colonia Palmira, Calzada El Olvido; N.E. No. 275 Tel: 32-6503
Gilberto Mendoza V.	IICA, Casilla No.3631 Santiago, Chile. Tel: 2238255
María Otero	Acción Internacional/AITEC, Apartado Postal No.444, Tegucigalpa, D.C.
Rodolfo E. Quirós Guardia	IICA, Apartado 55 2200, Coronado Provincia de San José, Costa Rica. Tel: 29-1740
Mario Vilela	Rua Arrudas, 461 Apto. 102, Santa Lucía 30350 Belo Horizonte MG Brasil. Tel: (031) 3445398 - Residencia. Tel: (031) 2015711 - Oficina.
Edgar Viquez Viquez	Heredia Apartado 119, Costa Rica. Tel. 37-0297.





