

INICIATIVA CENTROAMERICANA DE VINCULACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES A LOS MERCADOS

Experiencia de vinculación a los mercados: HORTISA¹

Nombre de la Agroempresa: HORTISA– Hortícola de Lepaterique

País: Honduras

Representante Legal: Ramón Silva – Representante Junta Directiva

1. Descripción de la Agroempresa

La agroempresa HORTISA – Hortícola Lepaterique fue establecida oficialmente en el año 2008. Está ubicada en Las Tablas de Lepaterique - Departamento Francisco Morazán, Honduras.

Es una Sociedad Anónima de Capital Variable S.A de C.V, que cuenta con 84 socios, de los cuales 38 son mujeres.

La organización fue fundada con el apoyo de Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural - FUNDER² en convenio con la Secretaría del Agricultura y Ganadería - SAG y con el financiamiento del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América (USDA), con el fin de mejorar la productividad y la rentabilidad de los sistemas de producción de los productores y fortalecer los encadenamientos agroempresariales en los altiplanos de Tegucigalpa.

La asistencia recibida por FUNDER a través de sus técnicos ha contribuido en la constitución de la empresa, su inscripción en la Cámara de Comercio, obtención del permiso de operación, apertura de cuenta bancaria, y trámite de código de barra en los supermercados, entre otros.

¹ Documento elaborado por Ronald Meza Especialista en Desarrollo Rural de RUTA, Marcelo Núñez Rojas Especialista en Agronegocios y Comercialización del IICA, con el apoyo técnico de Guillermo Pérez, Consultor independiente. Esta experiencia ha sido identificada en las Misión de Identificación de Experiencias de Comercialización en Honduras.

² FUNDER es una organización privada, sin fines de lucro, que impulsa procesos participativos de desarrollo empresarial y brindará a HORTISA asistencia técnica hasta el año 2012. Posteriormente, la empresa contratará un técnico profesional medio, debidamente capacitado por FUNDER para que les brinde dichos servicios. A partir del 2013 se daría la graduación de la empresa y el apoyo de FUNDER será muy puntual.

2. Principales rubros de producción

La empresa se dedica a la producción y comercialización de hortalizas como: cebollín, perejil, rábano rojo y blanco, culantro castilla, lechuga, brócoli y coliflor, siendo los tres últimos los productos estrella con mayor aceptación en el mercado.

Es importante destacar que los actuales socios de la empresa siempre se han dedicado a la producción de hortalizas sin programar las siembras, situación que les dificultaba acceder a los mercados de forma estable. Los programas de siembra permitieron a los socios de HORTISA sembrar de forma escalonada, y utilizar menos áreas de tierra de forma más eficiente. Cabe señalar que los socios de HORTISA utilizan sistemas de riego para la producción de hortalizas.

3. Principales mercados

Los principales mercados de HORTISA son WalMart, Supermercado La Colonia y el mercado informal (mayorista, mercado Las Américas, etc, etc).

Con el fin de penetrar a mercados más competitivos y dinámicos, FUNDER apoyó a HORTISA haciendo los contactos con HORTIFRUTI y WalMart. En función a la demanda de estas empresas, que requieren producto todo el año, HORTISA comenzó a implementar programa de siembra.

Posteriormente se hicieron gestiones comerciales con los Supermercados La Colonia, ubicados en Tegucigalpa.

En los supermercados hay centros de acopio donde se revisa el producto y se garantiza el cumplimiento de las normas de calidad, las cuales varían dependiendo de la época y clima.

4. Estrategia de comercialización

Para ordenar la producción y comercialización y tener una visión agroempresarial de mediano plazo, los productores de HORTISA con la asistencia técnica y financiera de FUNDER implementaron un plan de inversiones por cada cultivo. Estos instrumentos tomaron en consideración las características de la demanda de los mercados objetivos en cuanto a volúmenes y calidad principalmente.

En cuanto a calidad y presentación del producto, cada cliente tiene una norma para cada uno de los cultivos. Los productores de HORTISA fueron capacitados en lo referente a las normas y en base a este conocimiento determinan el tipo de proceso que se debe hacer al producto para cumplir con los estándares de calidad que exigen los compradores. Las normas establecen el tamaño, peso y color del producto, que no lleve plagas y enfermedades. Las normas pueden variar dependiendo del supermercado que compra el producto. La asistencia de FUNDER ha permitido a los productores de HORTISA tener una producción más limpia y la aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas – BPAs, aspectos que han permitido cumplir con los estándares de calidad según las exigencias de estos mercados locales.

HORTISA cuenta además con un código de producto en WalMart, el reto de es que cada productor este certificado y cuente con un código, para poder implementar un sistema de trazabilidad.

Otro aspecto importante para la comercialización de la producción es el impulso que se dio en HORTISA a la asociatividad. Los productores vieron y percibieron las ventajas de estar asociados, para recibir asistencia técnica y comercializar sus productos cumpliendo volúmenes y estándares de calidad exigidos por los mercados. La agroempresa cuenta con un reglamento que no permite al productor vender su producto individualmente, en compensación la agroempresa les asegura el mercado, mejores precios y gestiona la asistencia técnica con diversos organismos de cooperación.

Por otro lado, HORTISA estableció elementos de diferenciación para sus productos, el primero en relación a la calidad reconocida por los compradores, y el otro es el establecimiento de una marca colectiva (HORTISA) que se está posicionando en el mercado.

4.1. Innovaciones en la comercialización

La agroempresa adopto innovaciones en los procesos de comercialización. Lo más importante fue la adaptación de los volúmenes de producción y la calidad del producto a las exigencias de los supermercados. En este contexto, HORTISA tuvo que replantear su modo de producción, implementando programas de siembra escalonada para tener oferta estable todo el año. Esto significó un cambio en la estructura de producción y en la forma de producir focalizándose en lo que demanda el mercado.

Al mismo tiempo, HORTISA tomo la decisión de fortalecer su nivel de asociatividad, con la finalidad de estandarizar procesos de producción, calidad y acopiar los volúmenes que demandan los compradores. Esa adaptación al mercado, principalmente en la calidad permitió tener un producto diferenciado en los supermercados donde la marca de HORTISA es reconocida.

4.2 Estrategia de precios

La agroempresa negocia los precios tomando como referencia los precios de mercado. Los precios que reciben deben cubrir los costos de producción y generar un margen de utilidad.

Por otro lado los productores de HORTISA de forma individual suscriben contratos de compra y venta con Supermercados La Colonia, en los cuales se fijan precios mínimos y precios máximos estableciendo una banda de precios. El precio mínimo no debe ser inferior al costo unitario del producto, el precio máximo será del 40% adicional al costo unitario.

El pago a los productores, se realiza cada 15 días. El encargado de comercialización de HORTISA recibe los pagos de los supermercados y posteriormente paga a los socios por medio de cheques dependiendo del volumen entregado. HORTISA retiene con la aprobación de los productores, el 5 % del monto, para su capitalización, destinada a inversiones en infraestructura y equipos.

5. Servicios de apoyo a la comercialización

HORTISA participa de un programa de fideicomiso para las empresas beneficiarias de FUNDER. El mismo fue establecido en el año 2010 con Supermercado La Colonia (aporte del 20%), FUNDER (aporte del 20%), y el Banco FICOSA (aporte del 60%). Para recibir insumos del fideicomiso, el productor no pone ninguna garantía, ya que esta es respaldada con los servicios de FUNDER. El fideicomiso es utilizado para compra y acopio del producto, financiamiento para la producción y asistencia técnica.

HORTISA cuenta con una infraestructura de bodega, en la cual guardan las cajas de empaque. El acopio de las hortalizas se hace en la carretera, en el portón de las fincas, donde pasa un camión que recoge el producto para llevarlo al mercado. El producto debe ser lavado y clorado de acuerdo con las especificaciones del cliente.

Algunos productores socios de HORTISA cuentan con seguro agropecuario contra vientos y granizos. Las pólizas son individuales por productor.

Es importante mencionar, el trabajo realizado por FUNDER, entidad que presta servicios de asistencia técnica a HORTISA y otras agroempresas, desarrollando capacidades de los productores, haciendo las gestiones para el financiamiento y para una mejor vinculación de los productores a los mercados.

6. Cuellos de botella/problemas

Los problemas principales identificados son los siguientes:

- ✓ Al principio se tuvieron problemas porque no llenaban las expectativas del cliente en cuanto a volumen y calidad.
- ✓ La infraestructura de riego es limitada, ya que no todos los productores tienen acceso al agua y eso dificulta el proceso de producción y la estabilidad de la oferta.
- ✓ Se tiene problemas con HORTIFRUTI en cuanto a la fidelidad y formalidad, ya que no siempre compran toda la cosecha que programan con los productores.

7. Factores de éxito

Entre los principales factores de éxito que ha tenido HORTISA se pueden mencionar:

- La asociatividad bajo la figura de una agroempresa les ha permitido tener volúmenes de producción, estandarizar la calidad de sus productos y acceder a nuevos mercados.
- El escalonamiento de la producción planificando las siembras y manteniendo ciclos constantes de producción, asegura el abastecimiento a sus clientes.

- La asistencia técnica directa y las capacitaciones recibidas sobre Buenas Prácticas de Agrícolas (BPA) contribuyó a que produzcan con calidad y de acuerdo con la normas del mercado.
- La fidelidad de los socios ante la empresa respecto a la entrega de sus productos es un factor muy importante para cumplir con sus compromisos de producto ante sus clientes.

8. Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas por Hortisa son las siguientes:

- La formación de HORTISA ha sido determinante, ya que el estar asociados es un incentivo para sembrar ofreciendo volumen y calidad, logrando una mayor eficiencia.
- Las relaciones de negocio de HORTISA con sus compradores se ha ido fortaleciendo en la medida que generan volumen, calidad y constancia en las entregas de producto.
- Mediante la creación de HORTISA fue posible reducir sustancialmente la venta a intermediarios. Ahora los productores venden en forma continua y directamente, lo cual ha generado un cambio de actitud en los productores al reconocer la importancia del cumplimiento de compromisos.
- Los hijos de productores socios de HORTISA encuentran trabajo en la producción de hortalizas, lo que ha reducido la migración a otras partes.
- El establecimiento de parcelas demostrativas permite el intercambio de experiencias entre productores con situación económica similar, lo cual resulta más convincente para los demás productores y así los indecisos adoptan nuevos métodos de producción.

ANEXOS

Anexo 1

Participantes en la reunión de registro de la experiencia

- Ramón Silva. Presidente Junta Directiva. Responsable de comercialización. Tel.: 9953-9029
- Manuel Servellón. Vocal de Junta Directiva
- Serafín Servellón. Socio
- Wilmer Martínez. Encargado de Contabilidad.
- Rolando Silva. Socio
- Alejandro Fernández. Socio
- Pedro Servellón, transportista dueño del camión y socio.
- Roger Guillén. Técnico de FUNDER. Celular: 9543-4841. Correo: guillenfunder@gmail.com

Anexo 2

Descripción general de la organización

Nombre de la organización	Hortisa
Nombre del representante	Ramón Silva. Presidente Junta Directiva
Correo electrónico	No tiene correo. Teléfono: 9953-9029
Dirección y teléfono de las oficinas	Hasta abril de 2010, las oficinas están en las casas de los responsables de actividad. A partir de mayo de 2010, alquilaron una casa en Las Tablas para las oficinas administrativas.
Año de fundación	En 2007 iniciaron gestiones de organización. En 2008 se constituyeron oficialmente como empresa; antes de esa fecha no estaban organizados.
Estatus legal	Sociedad Anónima de Capital Variable
Número de socios	Total de socios: 84. De estos, 38 son mujeres y el resto varones
Ubicación geográfica y cobertura	Las Tablas de Lepaterique
Rubros a los que se dedican	Producción de hortalizas
Actividades a las que se dedican	La empresa se dedica a comercialización. Para entrar a la empresa los productores deben asociarse. La asociatividad se da en función de la demanda de producto. Los socios son productores únicamente; no pueden ser comercializadores.