

Cooperativa Agropecuaria de Ibiúna—São Paulo (CAISP):

Una acción colectiva exitosa para incrementar el bienestar de los  
pequeños agricultores

Abril 2003

Por

**Denise Y. Mainville**  
Michigan State University

**Eduardo Branco da Luz**  
CAISP

y

**Trond Vidar Larsen**  
CAISP

## 1 Introducción

Este estudio de caso presenta y analiza la experiencia de la Cooperativa Agrícola de Ibiúna Sao Paulo (*Cooperativa Agropecuária de Ibiúna—São Paulo (CAISP)*). La CAISP es una cooperativa comercializadora especializada en la venta de vegetales frescos a compradores dentro y alrededor del Sao Paulo metropolitano. La cooperativa proporciona un ejemplo del potencial que ofrece la acción colectiva, como un medio para facilitar el acceso de los pequeños agricultores a mercados dinámicos y para mejorar sus posiciones dentro de estos mercados. Los mercados hortícolas son ampliamente reconocidos como amistosos para los pequeños agricultores, dada la naturaleza de los cultivos intensivos, los altos requerimientos de mano de obra, la alta rotación de capital y el alto valor de los volúmenes producidos. Ha sido reconocido sin embargo, que el surgimiento de las grandes cadenas minoristas ha presentado desafío para la participación de muchos pequeños productores o de aquellos con muchos menos recursos, dado los requerimientos de inversión que están implícitos, para que los productores puedan en forma consistente cumplir con los requisitos de calidad y otras estipulaciones de los grandes compradores minoristas.

Los mercados de vegetales frescos en Sao Paulo, Brasil, reflejan estos hechos y la CAISP presenta el ejemplo de una organización rural que ha implementado con éxito una estrategia de acción colectiva, que promueve la inclusión de pequeños productores, de una forma que incrementa su bienestar de una manera sustentable. El estado de Sao Paulo es el principal productor de vegetales frescos en Brasil, responsable por el 25% de la producción anual. El Municipio de Ibiúna es el segundo productor en importancia de lechugas, espinacas y acelgas (después de Moji das Cruzes), y está localizado en el cinturón verde que rodea al Sao Paulo metropolitano, aproximadamente a 90 minutos de la ciudad. El Sao Paulo metropolitano, con una población superior a los 18 millones, es el mercado más grande de vegetales frescos y es responsable por más del 21% del consumo de Brasil.

En este estudio de caso, se analiza la experiencia de la CAISP, con un enfoque hacia sus relaciones con las grandes cadenas de supermercados e hipermercados. El caso comienza con una introducción general de CAISP en cuanto a organización y en el contexto en el cual opera. A continuación se reseña el desarrollo de la organización y de sus actividades. El estudio a continuación se dirige hacia las relaciones de la CAISP con las grandes cadenas de supermercados e hipermercados como clientes. Trata acerca del surgimiento de estos compradores y de las inversiones efectuadas, para que la CAISP se pudiera establecer como un proveedor habitual de ellas y discute tanto los beneficios y costos de brindarles este suministro. El estudio concluye con las enseñanzas que el análisis del caso tiene para ofrecer, en el caso del establecimiento y operación de una organización rural que comercializa a las grandes cadenas, aún cuando mantiene flexibilidad, autonomía y sustentabilidad como empresa comercial.

## 2 Antecedentes

### 2.1 Contexto del mercado

Los mercados de vegetales frescos en Sao Paulo han sufrido una dramática transformación a través de la última década, a partir de la estabilización económica y de los cambios en las leyes

que regulan la inversión de firmas extranjeras en los finales de la década de los 80s y de los inicios hasta mediados de los 90s. Los 80s fueron un época de intensa crisis económica en Brasil, con hiperinflación, demanda estática de los consumidores y en general, un clima de incertidumbre que contribuyó a bajas inversiones y a un deficiente desempeño de los mercados de vegetales frescos en Sao Paulo (Chaim 1999). Esto cambió con la liberalización de los mercados y la estabilización económica a finales de los 80s e inicios de los 90s (especialmente con el Plan Real, que estabilizó la economía en 1994). La estabilidad y el crecimiento económico incrementaron la demanda de vegetales frescos y, la liberalización de los mercados incrementó el ingreso y la competencia dentro de ellos. Los comerciantes minoristas buscaron expandirse e incrementar su eficiencia a través de fusiones y adquisiciones y, de prácticas mejoradas de administración de las cadenas en materia de suministros, lo que llevó a un surgimiento de grandes cadenas minoristas como los actores principales del mercado (Farina y Machado, 1999). No obstante que existe una insuficiencia de información actual, se estima que los supermercados son responsables por el 50% de las ventas de vegetales frescos a consumidores en Brasil (Belik, 2000), no obstante que estas cifras varían ampliamente en distintas ciudades y que sólo se estiman en un 30% para Sao Paulo (IBGE, 1996). En la actualidad, existen cuatro grandes firmas minoristas en Sao Paulo: Companhia Brasileira de Distribuição – Compañía Brasileña de Distribución - (que es dueña de los Hipermercados Extra, Grupo Pão de Açúcar Supermarkets, and Barateiro Supermarkets – Supermercados del Grupo Pan de Azúcar y Supermercados Barateiros), Carrefour, Wal-Mart, y Sé (que fue comprada por CBD en Julio del 2002).

Los mercados de vegetales frescos de Sao Paulo también han tenido una ampliación tanto en los tipos de productos vendidos, como en los tipos de productos que ellos incluyen. En la medida que los ingresos de los consumidores han crecido, han emergido nichos de mercados para productos de especialidad tales como los orgánicos, hidropónicos y productos procesados frescos. Estos productos y otros, reflejan diferentes combinaciones de atributos que responden a la demanda de los consumidores por una preparación y consumo convenientes, por salud y mejor calidad organoléptica. El tamaño y crecimiento de los segmentos más grandes de productos del mercado están resumidos en la Tabla 1. Estos diferentes segmentos están servidos en forma más frecuente por minoristas que buscan dar servicio a una clientela de altos ingresos, con las grandes cadenas minoristas que juegan un rol principal.

Tabla 1: Tasas de valor y crecimiento de los segmentos del mercado de vegetales frescos		
	<b>Valor</b>	<b>Tasas de crecimiento</b>
<b>A granel</b>	85% de las ventas	2% / anual
<b>Orgánicos</b>	2% valor de ventas hortícolas	30-50% / anual
<b>Hidropónicos</b>	N/D	N/D
<b>Pre-procesados</b>	R\$ 450 millones en 1998, (1.3% volumen hortofrutícola)	200% en sectores dinámicos de compra a través de 3 años
<b>Fuente:</b> AgriAnual, 1999; Costa y Ortiz, 2001; Fares y Nantes, 2001; PENSA/FIPE 2002 N/D = Información no disponible		

## 2.2 Constitución de la CAISP

La CAISP fue establecida en 1995, justo en el momento en que las grandes cadenas minoristas se estaban estableciendo como los principales actores en la economía de post-estabilización. La cooperativa tiene su sede en el Municipio de Ibiúna, cuya población está formada por pequeños productores que se especializan en la producción de vegetales frescos (especialmente lechugas, acelga y espinaca) para su venta en el Sao Paulo metropolitano y sus ciudades satélites.

Previo a su formación, los agricultores de vegetales frescos de Ibiúna, comercializaban sus productos en forma casi exclusiva en el mercado público mayorista de Sao Paulo (CEAGESP - Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais do Estado de São Paulo – Compañía de Silos y Almacenes Generales del Estado de Sao Paulo -), así como algunos pocos productores quienes vendían directamente a las tiendas de diversas cadenas minoristas. Durante esa época existía escasa oportunidad para la diferenciación de productos, aún sobre la base de atributos básicos de calidad-clasificación y estándares que no eran aplicados en forma consistente; no existían requerimientos o incentivos para ejecutar siquiera simples operaciones de valor agregado tales como clasificación o embalaje, y los productos eran transportados en simples cajas de madera, lo que daba como resultado altas tasas de daños durante su manejo y transporte. Por lo general los productores vendían sus productos a los intermediarios en el mercado público, quienes a su vez lo comercializaban a los minoristas en base a comisión. Existían altas tasas de incumplimiento en los pagos y una falta de confianza generalizada entre compradores y vendedores, acerca de las condiciones de las ventas y otros factores que incrementaban los costos y riesgos de mercadeo y reducían los retornos que los productores obtenían de sus actividades productivas.

Los socios originales de la CAISP se unieron para formar una cooperativa con el objeto de generar beneficios tanto para sus miembros, así como para promocionar objetivos sociales más amplios. Los objetivos inmediatos incluían:

- Fortalecimiento del poder comprador para las adquisiciones de insumos (semillas, pesticidas, fertilizantes, etc.).
- Obtención de precios más altos en las ventas de vegetales frescos a los compradores minoristas.
- Lograr una presencia en el mercado emergente para las ventas a las grandes cadenas de supermercados e hipermercados y a otros compradores altamente discriminantes.
- Establecer procesos y estándares adecuados de producción para lograr una consistente alta calidad.
- Lograr una amplia gama de productos para comercializar, por medio de la unión de productores con diferentes aptitudes y productos mixtos.
- Diversificar la clientela y reducir la dependencia de los mercados mayoristas públicos, por medio de incrementar el volumen y la variedad de los productos permitiendo su ingreso a diferentes mercados.
- Permitir a los productores dedicarse a sus actividades productivas, dejando las operaciones de mercadeo al equipo administrativo de la cooperativa.

Los fundadores de la cooperativa también anticiparon que el establecimiento y operación exitosos de ésta, también promovería objetivos sociales que incluyen:

- El fortalecimiento del lugar de Ibiúna en la agricultura de Sao Paulo y la generación de empleo en Ibiúna.
- La generación de nuevas ideas y métodos para añadir valor agregado a la producción agrícola local.
- Promoción de la supervivencia de los pequeños agricultores y de la vitalidad asociada de las comunidades rurales y de los sistemas agrícolas.
- Mejorar la calidad de vida de los productores, de sus familias y de los empleados asociados a la cooperativa.
- Servir como un ejemplo y fuente de ideas para la acción colectiva que otras organizaciones rurales puedan emular.

Con estos objetivos en mente, la CAISP fue formada en Agosto de 1995 con 17 socios plenos, quienes producían vegetales frescos para la venta a través de la cooperativa y con 6 socios adicionales que cultivaban frutas y flores (que comercializaban en forma independiente) y sólo participaban en la parte de compra de insumos de la cooperativa. La cooperativa fue establecida utilizando fondos de los socios fundadores, así como un préstamo del Banco Do Brasil para las compras de un automóvil y un camión. Las inversiones iniciales incluyeron:

- El arrendamiento de un edificio en la ciudad de Ibiúna, completo con espacio de estacionamiento (para venta de insumos), un auditorio, dos bodegas para insumos, estacionamiento, un cobertizo para actividades de valor agregado y oficinas administrativas.
- La adquisición de un automóvil para ser utilizado en visitas de extensión a los agricultores.
- Adquisición de un camión para las entregas.
- Contratación de 14 empleados para puestos de gerente general, gerente financiero, gerente de tiendas, agrónomo y un jefe de mercadeo entre otros.
- Adquisición de los rubros necesarios para la operación de la oficina, tales como mobiliario, computadores, y software.
- Compras iniciales de cajas plásticas para transportar los productos hortícolas.
- Compras iniciales de insumos para inventario.

### 2.2.1 Estructura actual, operaciones y actividades.

La CAISP es en forma primaria una cooperativa de mercadeo que tiene a su cargo las actividades de negociación y mercadeo de sus socios y que compra insumos para éstos. Otros servicios que ofrece a sus asociados incluyen la provisión de asistencia técnica, investigación y actividades de extensión a través de visitas a los predios agrícolas, conferencias y cursos.

Los actores principales que actualmente están involucrados en la CAISP incluyen:

- La administración y los empleados que incluyen a 5 socios fundadores, quienes están ahora involucrados en la administración de la cooperativa y que ya no están activos en producción.

- 23 socios-productores de vegetales frescos que son comercializados a través de la CAISP.
- 13 productores que no son socios, pero que suministran a la CAISP sobre una base contractual y que tienen la oportunidad de solicitar la membresía.
- Otros 20 productores (de frutas y flores), quienes son socios parciales de la cooperativa, que participan en adquisiciones de insumos pero que no producen vegetales frescos para la venta a través de la cooperativa.

Los 23 miembros de CAISP incluyen a productores de pequeña, mediana y gran escala que promedian edades entre los 25-45 años, quienes con una sola excepción son de origen étnico japonés (la cual es una relación que representa aproximadamente la composición étnica de los productores de vegetales frescos del estado de Sao Paulo). Algunos productores están especializados en la producción de un solo producto; otros tienen carteras de productos diversificados. No obstante que los niveles de sofisticación tecnológica varían, todos los socios han probado su capacidad para producir un producto de consistente alta calidad. La Tabla 2 ofrece ejemplos para caracterizar los rasgos distintivos de un productor pequeño, uno mediano y uno grande que son socios de la.

Tabla 2: Características de los productores de la CAISP.

	<b>Pequeño</b>	<b>Mediano</b>	<b>Grande</b>
<b>Superficie de Producción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 ha. convencional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 ha. convencional</li> <li>• 3000 m2 de invernadero para cultivos protegidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 ha. convencional</li> <li>• 1 ha. de invernadero para cultivos protegidos</li> <li>• 1.6 ha. de infraestructura hidropónica en invernadero</li> </ul>
<b>Ingreso Mensual</b>	R\$ 10,000	R\$ 50,000	R\$ 120,000
<b>Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 16 productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 productos convencionales</li> <li>• 6 productos hidropónicos</li> <li>• 32 productos pre-procesados desinfectados</li> </ul>
<b>Empleados Contratados</b>	4	12	35
<b>Equipos e infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 tractor</li> <li>• Chapeadora</li> <li>• Aplicadora de fertilizantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 tractores</li> <li>• 3 mini-tractores</li> <li>• Chapeadora Rodadera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 tractores especializados</li> <li>• 3 pulverizadores motorizados</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semilleros protegidos</li> <li>• Pulverizadores de espalda</li> <li>• Arado</li> <li>• Camión liviano</li> <li>• Cobertizo pequeño</li> <li>• Riego básico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicadora de fertilizantes</li> <li>• Semilleros protegidos</li> <li>• Pulverizadores de espalda</li> <li>• 2 camiones</li> <li>• Sistema de riego</li> <li>• Cobertizo de tamaño mediano con espacio de almacenamiento para cajas, insumos químicos y equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arados</li> <li>• Clasificadores</li> <li>• Cultivadores rotativos</li> <li>• Esparcidora de abonos y de cal</li> <li>• Marcador de plantio</li> <li>• Subsoladores</li> <li>• 8 camiones (1 refrigerado)</li> <li>• Sistema completo de riego con rociadores israelíes</li> <li>• Generadores eléctricos</li> <li>• Invernaderos con temperatura controlada</li> <li>• Riego con fertilizantes controlado</li> <li>• Cobertizo para clasificación, limpiado, procesamiento y embalaje de productos</li> <li>• Cuarto de enfriamiento</li> </ul>
--	--	---	---

### 2.2.1.1 Operaciones

El esquema básico de las operaciones de la CAISP es el siguiente: Al inicio de cada estación, durante una reunión de los socios de la CAISP, se establecen los niveles de producción y se fijan cuotas para cada socio. Los socios se comprometen a entregar la cantidad de productos (y calidad) especificada en la cuota y quedan en libertad para comercializar en forma independiente cualquier cantidad que produzcan sobre dicha cuota.

Es importante anotar que las actividades que se dirigen en forma cooperativa, están actualmente limitadas sólo a actividades de comercialización. Existe el potencial para que los socios de la CAISP trabajen en forma colectiva en actividades de valor agregado, tales como en procesamiento, no obstante que el desarrollo de estas actividades cooperativas ha sido restringido a la fecha, por falta de espacio físico de propiedad de la CAISP. Sólo se han efectuado

actividades mínimas de valor agregado por la cooperativa, tales como ensacado de productos que son transportados a granel desde los predios agrícolas de los agricultores. La cooperativa está trabajando actualmente para expandir su espacio y operaciones a través de la adquisición de un edificio sede distinto. Mientras tanto, el hecho de que la mayor parte de las actividades de valor agregado son ejecutadas a nivel de predio agrícola, ello restringe el acceso a los beneficios de aquellas actividades, para aquellos agricultores que poseen los recursos necesarios.

Los recursos operacionales de la CAISP provienen de un impuesto del 20% sobre el valor de las ventas de sus socios iniciales. Los socios también pagan por costos separados asociados con actividades de comercialización, incluyendo el transporte (aproximadamente el 15% del valor de ventas) y embalaje (aproximadamente el 10% del valor de ventas).

La membresía de la cooperativa esta abierta para aquellos agricultores que sean capaces de demostrar su capacidad para responder en forma consistente a las pautas de volumen, variedad y calidad de su clientela. Esta capacidad es demostrada durante un período de prueba, durante el cual el agricultor sirve como un productor a contrata.

#### 2.2.1.2 Línea de productos

La CAISP tiene una líneas de productos que comprende aproximadamente 165 rubros diferentes, incluyendo productos a granel, hidropónicos, pre-empaquetados y cortados en fresco (tanto semi-procesados y sanitizados/listos para consumir). Las líneas de orgánicos y cortados en fresco fueron agregadas sólo durante de los tres últimos meses. Las contribuciones de cada tipo de producto a las ventas de la CAISP está resumida en la Tabla 3.

Tabla 3: Distribución de las ventas entre los diferentes tipos de productos

<b>Producto</b>	<b>% sobre las ventas de CAISP</b>
<b>De producción convencional, vendidos a granel</b>	2%
<b>De producción convencional, vendidos envasados</b>	82%
<b>Orgánicos</b>	1%
<b>Hidropónicos</b>	4%
<b>Semi-procesados</b>	8%
<b>Cortados en fresco (desinfectados)</b>	3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

#### 2.2.1.3 Clientela

Las grandes cadenas de supermercados e hipermercados juegan un rol crucial entre la clientela de la CAISP, comprando un 63% de su producción. Su clientela está resumida en la Tabla 4.

Tabla 4: Clientela de la CAISP

	<b>Número de compradores</b>	<b>Porcentaje de las ventas</b>
<b>Cadenas de Supermercados/Hipermercados</b>	05	63%
<b>Supermercados medianos y pequeños</b>	16	34%
<b>Verdulerías de descuento</b>	02	02%

<b>Servicios /Procesadores de Alimentos</b>	<b>02</b>	<b>01%</b>
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

### 3 Relaciones con las grandes cadenas minoristas

Los distribuidores minoristas que actualmente dominan el mercado, han sido desde largo tiempo clientes de los socios de la CAISP. Antes del establecimiento de la CAISP como cooperativa (y con anterioridad al establecimiento de estos compradores como actores dominantes del mercado), una cantidad de los actuales socios vendían a estos minoristas en forma individual. Una vez establecida la CAISP, todas la ventas comenzaron a realizarse a través de la cooperativa. Mientras que los socios de la CAISP están libertad de vender a cualquier comprador que deseen, una vez de haber cumplido con la cuota de producción prometida a la cooperativa, ellos prefieren en concentrarse en otros compradores y dejar la negociación con las cadenas más grandes a la administración de la cooperativa.

#### 3.1 Requerimientos de productos y servicios

No obstante que todos los clientes de la CAISP buscan obtener un producto de alta calidad, las grandes cadenas de minoristas tienen requerimientos específicos de productos y servicios, que las diferencian de los otros compradores, y que necesitan de inversiones tanto de parte de la cooperativa como un todo, así como de sus socios individuales.

- a. **Cumplimiento con estándares de calidad escritos:** Las grandes cadenas minoristas emiten estándares de calidad por escrito, en los que especifican los parámetros de peso, color, madurez y de condición para cada producto o rubro.
- b. **Cantidad mínima de rubros:** Las grandes cadenas minoristas esperan que un proveedor de marca, tenga una línea de productos con al menos 15 rubros diferentes.
- c. **Certificación de inocuidad de los alimentos:** Una gran cadena de super/hipermercados requiere un análisis de agua bianual; análisis bacteriano del producto desinfectado tres veces al año y, análisis mensuales de toxinas provenientes de muestras de productos convencionales e hidropónicos
- d. **Etiquetado y determinación de origen:** Los envases deben incluir el nombre del proveedor y del producto, una tabla de sustancias nutritivas, código de barras y un número telefónico de servicio al cliente.
- e. **Entregas:** Las entregas deben ser efectuadas a las tiendas individuales entre las 03:00 a.m. y las 09:00 a.m. de cada mañana, los 365 días del año. No se requiere transporte refrigerado, pero este es ventajoso ya que ayuda a mantener la calidad del producto y permite extender las carreras de reparto.
- f. **Promociones:** Las promociones se ofrecen por lo menos una vez al mes dependiendo del suministro del producto. Los productos son promocionados agresivamente por las cadenas minoristas a través de televisión y avisos de publicidad en los diarios.

- g. **Promotores al interior de las tiendas:** Dependiendo de la importancia de las ventas del minorista, se puede contratar un promotor para que trabaje en la tienda y que tenga a su cargo la exhibición, etc. Esto ayuda a impulsar las ventas y a reducir los desechos resultantes de un manejo inapropiado del producto.

### 3.2 Inversiones para vender a las grandes cadenas minoristas

Para cumplir con los requerimientos y poder vender a las grandes cadenas minoristas, se deben efectuar inversiones tanto al nivel de la cooperativa, como también individualmente por los socios. Estas están resumidas más abajo en la Tabla 5.

Tabla 5: Inversiones efectuadas para poder comercializar con las grandes cadenas minoristas

<b>Inversiones de la CAISP</b>	<b>Inversiones individuales de los socios</b>
Desarrollo de productos, calidad y etiquetado <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expandir la línea de productos para lograr una cantidad mínima de rubros</li> <li>• Establecer códigos de barras, tablas de sustancias nutritivas, identificación de productos, números de servicio al cliente</li> <li>• Certificación, análisis de inocuidad de los alimentos</li> </ul> Logística <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones electrónicas (Internet)</li> <li>• Transporte refrigerado</li> <li>• Cajas plásticas</li> </ul>	Fortalecimiento dentro del predio agrícola de infraestructura/equipos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinarias, equipos</li> <li>• Cobertizos de empaque en buenas condiciones y mejor higiene</li> <li>• Mejor mano de obra calificada</li> <li>• Vehículos para entrega oportuna a la cooperativa</li> <li>• Investigación en y adopción de nuevas técnicas de producción</li> <li>• Adopción de variedades de plantas más productivas y resistentes</li> </ul>

Para tener productos que para ser vendidos por las cadenas minoristas tengan una calidad adecuada y asegurada, la CAISP expandió su línea de productos para incrementar la cantidad de rubros de marca que podía colocar en las estanterías. También tuvieron que desarrollar tablas de sustancias nutritivas, etiquetas de identificación del producto, aplicar códigos de barra y ofrecer números de servicio al cliente, todos los cuales forman parte de la etiqueta (según se muestra en el Anexo B). Aún más, los socios de CAISP que venden a los grandes minoristas, deben demostrar la inocuidad de sus productos a través del análisis de agua realizado por terceros y de muestras de productos por contaminación química y bacteriológica, así como la inspección in situ de las instalaciones de producción y procesos..

Las grandes cadenas minoristas, comunican sus órdenes de productos primordialmente a través de Internet (una de estas grandes cadenas minoristas tiene a más del 70% de sus proveedores (no sólo de vegetales frescos) conectados a sistemas Business-2-Business. También para facilitar la carga y descarga de los productos y el mantenimiento de su calidad durante el transporte y manejo, se utilizan camiones refrigerados y cajas de plástico para transportar el producto.

Los agricultores individuales también han invertido para estar calificados para vender a las grandes cadenas minoristas. Dichas inversiones por lo general han girado en torno al

mejoramiento de sus instalaciones de producción, ya sea para mejorar la calidad del producto, cumplir con los requerimientos de los certificadores (tales como separar los comedores y las instalaciones sanitarias de los empleados) y, para expandirse dentro de nuevas áreas de producción (tales como los hidropónicos) para ingresar a nichos dinámicos de mercado. Dichas inversiones han incluido instalaciones físicas, maquinaria y equipos, entrenamiento del personal y, la adopción de nuevas variedades de plantas y técnicas de producción. Con la excepción de las adquisiciones de maquinarias y equipos, estas inversiones por lo general son financiadas a través de recursos propios de los productores. Un programa gubernamental, FINAME (*FIN*anciamiento de *Máquinas e Equipamentos* - Financiamiento de Maquinarias y Equipos), ha proporcionado a diversos miembros el financiamiento de las adquisiciones de maquinarias y equipos, tales como la construcción de invernaderos, la compra de tractores y camiones y de equipos de riego y procesamiento.

No obstante las grandes inversiones realizadas tanto por parte de la CAISP como por parte de sus socios individuales para estar capacitados a abastecer a las grandes tiendas minoristas, es importante notar que cada una de estas inversiones ha servido para incrementar la calidad de los productos de la CAISP, realizando su posición en la totalidad del mercado. De esta forma, la rentabilidad de estas inversiones es percibida como mucho mayor que aquella que solamente puede ser estimada por los retornos directos de las ventas a las grandes cadenas, para las cuales dichas inversiones fueron iniciadas.

### 3.3 Prácticas comerciales

A pesar de que predominan las relaciones informales actuales entre los compradores minoristas de vegetales frescos y sus proveedores en Sao Paulo, las grandes cadenas confían en las relaciones formales, como un medio de regular sus relaciones con los proveedores. En forma específica, los proveedores deben formar parte de un registro de proveedores aprobados. Para estar inscritos en ellos, los proveedores deben entregar una muestra del producto y tener certificadores de calidad, quienes ya sea trabajan para o han sido contratados por la cadena minorista y quienes visitan los predios para verificar que los productores tienen la capacidad de producir de acuerdo a los estándares de los minoristas. En el caso de la CAISP, la cooperativa es un proveedor registrado, sin perjuicio de lo cual los proveedores individuales deben demostrar su capacidad para mantener los estándares de inocuidad de alimentos apropiados. El registro sirve para establecer una base para una relación continua, en la cual las expectativas de cada parte en relación a los procesos de formación de precios, estándares de calidad y otras condiciones del negocio están definidas con anticipación. Esto difiere de un contrato, en el sentido que el registro no importa ningún tipo de compromiso ya sea para comprar o vender productos en la actualidad, tal como lo haría un contrato. De esta forma, las cadenas minoristas pueden presentar una orden de producto a un proveedor registrado, no obstante lo cual, éste no está obligado a responder (a pesar de que es de su interés así hacerlo, si desean recibir más órdenes de productos en el futuro). Para el proveedor, estar incluido en el registro conlleva una inversión de costo fijo al aplicar y demostrar capacidad, pero ofrece el beneficio de un campo de competencia reducido, una vez que la firma está inserta en el registro.

Las negociaciones con las grandes cadenas están centralizadas, es decir, que la CAISP negocia con la sede principal del distribuidor minorista en vez de hacerlo con cada una de las tiendas

individualmente. La CAISP tiene una lista de precios que emite a cada uno de sus compradores (y que actualiza periódicamente). La lista de precios está basada en los costos de producción y en el precio de mercado, así como en calidad y estacionalidad. Luego, cada una de las diferentes cadenas negocia un descuento con la CAISP (la negociación de un descuento es una práctica común en la industria de vegetales frescos, no es sólo para las grandes cadenas minoristas).

Las grandes cadenas negocian menos que las cadenas más pequeñas sobre una base de precios día a día, debido a que ellas descansan más en planes de compra anticipada y tienen una apreciación más fuerte acerca del hecho de que los costos de producción no están siempre reflejados en los precios diarios de mercado, especialmente cuando se trata de adquirir productos de calidad. Adicionalmente, los precios nominales de las grandes cadenas no tienen a diferir en gran medida de aquellos de los otros minoristas ya que todos éstos conducen una investigación diaria de precios entre sus competidores. No obstante, las grandes cadenas son más exigentes cuando ello se refiere a descuentos de precios y promociones, requiriendo una variedad de estos que incluyen:

- a. Cobertura de desechos y pérdidas
- b. Costos de publicidad y mercadeo
- c. Pagos fijos anuales
- d. Comisiones/descuentos de la sociedad comercial (se cobra un 8% por dos de las grandes cadenas)

Con todo, en comparación con los minoristas más pequeños con los cuales la CAISP también trabaja, las grandes cadenas son negociadores más difíciles cuando se trata de las condiciones de entrega, pero éstas también ofrecen los beneficios de negociaciones centralizadas y menos frecuentes. También existe con las grandes cadenas una necesidad de colocar un mayor esfuerzo en el mercadeo con posterioridad a la entrega; por ejemplo, teniendo un promotor que se hace cargo de la exhibición de los productos. Empero, mientras que todos los tipos de clientes minoristas de la CAISP buscan obtener un producto de alta calidad, las grandes cadenas son mucho más exigentes en términos de estar en capacidad de probar (certificar) la presencia de atributos específicos relacionados con la inocuidad de los alimentos.

#### 4 Costos y beneficios de la venta a las grandes cadenas minoristas.

Los costos y beneficios de vender a las grandes cadenas minoristas se resumen en la Tabla 6. Con todo, tanto los beneficios directos como indirectos se estima que sobrepasan los costos. Los beneficios directos principales incluyen la negociación centralizada, dando como resultados los grandes volúmenes de ventas de vegetales frescos a unos pocos compradores, precios más estables, flujos de ingresos y horizontes más largos de planificación. Los beneficios indirectos derivan de las inversiones que se ejecutan para poder servir a las grandes cadenas minoristas, las que simultáneamente realzan la posición competitiva de la cooperativa en el mercado y el reconocimiento de la marca, resultante de ser un proveedor de las grandes cadenas minoristas, lo que también incrementa la posición de la cooperativa en el mercado. Aún más, al ser un proveedor establecido de las grandes cadenas, ello facilita la expansión de la CAISP dentro de nuevos mercados – en forma reciente una gran cadena que se había concentrado primordialmente

en el Sao Paulo metropolitano, invitó a CAISP para ser proveedor de las nuevas tiendas que está por abrir en el interior y en la costa del estado de Sao Paulo.

Las desventajas de vender a las grandes cadenas minoristas, incluyen largos retrasos en los pagos (más de 50 días para algunas de las grandes cadenas, en comparación con sólo 30 días para los minoristas más pequeños), y en el hecho que los volúmenes de compra y prominencia en el mercado de las grandes cadenas les otorga un importante poder durante las negociaciones de precios, plazos y condiciones.

Tabla 6: Ventajas y Desventajas de las ventas a las grandes cadenas minoristas.

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un gran volumen de ventas a sólo unos pocos compradores (64% a 5 compradores)</li> <li>• Precios más estables y seguridad de pago (menos incumplimiento que entre los pequeños distribuidores al por menor)</li> <li>• Un gran volumen y precios estables significan un flujo de ingresos más constante</li> <li>• Las negociaciones centralizadas son más fáciles (más “ágiles”)</li> <li>• Incrementa la visualización de la marca (facilita el ingreso hacia otros compradores), fortalecimiento de la reputación a través de asociación</li> <li>• Acceso a nuevos mercados con la expansión de minoristas específicos</li> <li>• Mejoramiento de los productos para vender a las grandes cadenas, lo que mejora el acceso a otros mercados/compradores</li> <li>• Reconocimiento de la marca - las grandes cadenas promocionan las marcas, lo que ayuda a las ventas en todos los otros lugares.</li> <li>• Amplia línea de productos</li> <li>• Vigorosos resultados de la estructura logística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Largo retraso en el pago - 50 días para las grandes cadenas, en comparación con 30 días para los minoristas más pequeños</li> <li>• Mayor poder de negociación para precios, plazos y condiciones</li> </ul>

## 5 Enseñanzas

Por sobre todo, la CAISP ofrece un ejemplo de un proyecto exitoso de acción cooperativa. La cooperativa es responsable por aproximadamente el 50% del valor de producción en el Municipio, tiene varios años de experiencia y se está expandiendo. La CAISP también ha sido

objeto de visitas de parte de otros empresarios, de agentes gubernamentales y no gubernamentales, que están interesados en aprender de la experiencia de la cooperativa. Se pueden señalar una cantidad de factores como determinantes importantes del éxito de la CAISP a la fecha. Estos incluyen:

- Excelentes relaciones entre los socios y la administración, que han sido originadas hasta un grado importante, por el hecho de compartir una herencia étnica común (japonesa), en la cual el respeto, el honor y la confianza compartida son valores culturales fundamentales;
- Una administración altamente competente y confiable - la administración superior está formada por productores que fueron socios fundadores de la cooperativa, quienes más tarde abandonaron sus actividades productivas para concentrarse en sus cargos directivos en la cooperativa;
- Estrategias prudentes de administración de negocios, derivadas de una voluntad de permitir que los negocios se desarrollen y crezcan gradualmente, siguiendo el establecimiento de una fundación sólida de experiencia comercial;
- Elaboración de normas internas de conducta y reglamentos que se consideran justos y necesarios para los socios; éstas están incluidas en el Estatuto con el cual la CAISP fue fundada;
- Una alta calificación selectiva de socios de capacidad probada. La calificación de los miembros es dependiente no sólo de sus capacidades para producir un producto de consistente alta calidad, sino que también refleja los atributos culturales que son conducentes al éxito de la cooperativa - esta es una apreciación de los costos y potenciales de la acción cooperativa, lealtad, visión de largo plazo y sobretodo, profesionalismo;
- Una orientación hacia servir las necesidades de compradores claves y altamente discriminantes, donde los tratos exitosos con éstos, realzan el acceso de la cooperativa a otros mercados;
- El mantenimiento de una clientela diversificada - evitar la dependencia de sólo unos pocos compradores para una proporción demasiado grande del total de ventas de la cooperativa;
- Un equipo administrativo competente, conocedor y motivado, que constantemente busca mejorar sus métodos, productos y servicios; y
- Una orientación hacia el éxito de la cooperativa como empresa comercial, con beneficios sociales derivados de su desarrollo exitoso, en vez de entrar en conflicto con los objetivos sociales. Un ejemplo de esto es la membresía altamente selectiva, que limita (en el corto plazo) los beneficios de bienestar generados por la cooperativa al limitar los socios, pero que contribuye al éxito de ésta en el largo plazo y a su contribución a los objetivos sociales en el largo plazo, a través de beneficios indirectos y por la inclusión gradual de nuevos socios.

Más allá de su éxito general como empresa comercial, la CAISP también valora su experiencia en vender en forma positiva a las grandes cadenas minoristas, no sólo por el beneficio directo que proveen las ventas, sino que también por el ímpetu que las grandes cadenas han proporcionado para motivar la creciente “profesionalización” de los productores de la CAISP y las continuas inversiones en producciones de alto valor, lo que realza la posición competitiva de la CAISP en el mercado en relación con otros proveedores y compradores.

## Referencias

- AgriAnual (1999). Hortaliças: Novos caminhos no ambiente protegido. Anuário Estatístico da Agricultura. São Paulo, FNP Consultoria & Comércio. Hortalizas: Nuevos caminos en un ambiente protegido. Anuario Estadístico de Agricultura. Sao Paulo, FNP Consultoria y Comercio.
- Belik, W. (2000). "Mecanismos de coordenação na distribuição de alimentos no Brasil." *Abastecimento e segurança alimentar: Os limites da liberalização*. W. Belik and R. S. Maluf. Campinas, UNICAMP: 131-159. "Mecanismos de coordinación en la distribución de alimentos en Brasil". *Abastecimiento y seguridad de los productos alimenticios: Los límites de la liberalización*. W. Belik y R. S. Maluf, Campinas, UNICAMP: 131 - 159.
- Chaim, N. A. (1999). "Mudanças no abastecimento de frutas, legumes e verduras e o papel dos supermercados." *Departamento de Economia*. Uberlândia, Universidade Federal de Uberlândia: 110. "Cambios en el abastecimiento de frutas, legumbres y verduras y el papel de los supermercados". *Departamento de Economía*. Uberlandia, Universidad Federal de Uberlandia: 110.
- Costa, F. y C. Ortiz (2001). The Brazilian Fresh Vegetable Industry: Overview of a Changing Industry. Food and Agribusiness Research Review., Rabobank International. La Industria Brasileña de Vegetales Frescos: Visión Panorámica de una Industria Cambiante. Food and Agribusiness Research Review., Rabobank International.
- Fares, C. B. y J. F. D. Nantes (2001). *Transações comerciais entre a indústria de vegetais minimamente processados e o setor varejista*. Terceiro Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares, Ribeirão Preto, Programa de Estudos Dos Negócios do Sistema Agroindustrial. *Transacciones comerciales entre la industria de vegetales mínimamente procesados y el sector varejista*. Tercer Taller de Trabajo Brasileño de Gestión de Sistemas Agroalimentarios, Riberao Preto, Programa de Estudios de Negocios del Sistema Agroindustrial
- Farina, E. M. M. Q. y E. L. Machado (1999). *Government Regulation and Business Strategies in the Brazilian Fresh Fruit and Vegetable Market*. Segunda Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares, Ribeirão Preto, Programa de Estudos Dos Negócios do Sistema Agroindustrial. *Reglamentos Gubernamentales y Estrategia de Negocios en el Mercado Brasileño de Fruta Fresca y de Vegetales*. Segundo Taller de Trabajo Brasileño de Gestión de Sistemas Agroalimentarios, Riberao Preto, Programa de Estudios de Negocios del Sistema Agroindustrial
- IBGE (1996). "Pesquisa de Orçamentos Familiares, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **2002**. "Investigación de Presupuestos Familiares, Instituto Brasileño de Geografia y Estadística. [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)
- PENSA/FIPE (2002). Estudo do sistema agroindustrial de produtos orgânicos no estado de São Paulo. São Paulo, SEBRAE. Estudio del sistema agroindustrial de productos orgánicos en el estado de Sao Paulo, SEBRAE.