

## DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA TRANSFORMACIÓN ESTRUCTURAL DEL SISTEMA DE ABASTO HORTÍCOLA EN EL SECTOR SUPERMERCADISTA DE COSTA RICA

M. Figueroa, I. Alvarado<sup>1</sup>, J. French

*Universidad EARTH  
Las Mercedes de Guácimo, Limón, Costa Rica*

Recibido 12 de enero 2005. Aceptado 13 de septiembre 2005.

### RESUMEN

Desde los 90s, el sector supermercadista en Costa Rica ha experimentado un acelerado crecimiento, con el manejo del comercio detallista en un 60 % para el 2001 y con un aumento en el número de locales de casi el 100 % entre 1999 y el 2004. Esta tendencia ha incentivado la expansión e innovación de nuevas estrategias tecnológicas de producción, mejor calidad y seguridad alimentaria. Asimismo, ha impactado la condición socio-económica y productiva de los agricultores, quienes han tenido que adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. Cinco son las principales cadenas de supermercados y cuatro las empresas intermediarias, que manejan el comercio detallista costarricense. Para el suministro de perecederos, existen tres sistemas estructurales.

**Palabras clave:** 90s, agricultor, crecimiento acelerado, estándares, intermediarios, supermercados, tres sistemas.

### ABSTRACT

Since the early 90's, the supermarket sector in Costa Rica has experienced rapid growth. By 2001, this sector controlled 60 % of the country's retail market and between 1999 and 2004 increased the number of stores by 100 %. The growth has stimulated the expansion and innovation of new technological production strategies and improved food quality and safety. At the same time, it has impacted the socioeconomic and productive conditions of farmers, who have had to adapt to the new market demands. There are five main supermarket chains and four intermediary companies that control the Costa Rican retail market. For the supply of perishable goods, there are three structural systems.

**Key words:** 90's, farmers, rapid growth, standards, intermediaries, supermarkets, three systems.

### INTRODUCCIÓN

Investigaciones recientes han resaltado el crecimiento acelerado en los últimos años del sector supermercadista en Costa Rica, que ha pasado a manejar el sector alimentario detallista de 15 % en 1994 a 60 % en el 2001. Lo anterior ha impactado en la condición socio-económica y productiva de los agricultores y centros de acopio de hortalizas a nivel nacional (Berdegué *et al.*, 2003). Esta expansión en el mercado de vegetales del país, ha establecido estándares fitosanitarios y de seguridad alimentaria, regulaciones de producción y entrega a escala, que han transformado la estructura de abasto hortícola nacional e incentivado la expansión e innovación de nuevas estrategias tecnológicas de producción, en busca de mejor calidad y seguridad alimentaria (Reardon y Berdegué, 2003).

<sup>1</sup> Contacto: Irene Alvarado ([ialvarad@earth.ac.cr](mailto:ialvarad@earth.ac.cr))

La presente investigación describe y analiza la transformación estructural que se ha dado en los últimos años en el mercado hortícola nacional y sus sistemas de acopio estratégicos. Se fundamenta en la descripción y análisis de la estructura de abasto de los cinco actores principales: Corporación de Supermercados Unidos (CSU) (Más x Menos, Hipermás, Maxibodega y Palí), Grupo Z (Megasuper y Mi Mercado), Automercado, Perimercados y Pricemart. En este sentido, se establece una investigación exhaustiva, basada en la descripción y el análisis de los cambios establecidos, y fundamentada en la información recabada de fuentes primarias. Por el otro lado, y para analizar todas las partes involucradas, se entrevista a los proveedores de dichos supermercados para conocer los cambios que han acontecido en la estructura del sector en los últimos años. El objetivo general es describir la transformación estructural del sistema de abasto hortícola en Costa Rica y analizar el impacto que ello ha causado sobre los pequeZos y medianos productores del sector hortícola costarricense.

### MATERIALES Y MÉTODOS

El desarrollo del trabajo se ha dividido en tres fases. La primera es una descripción de la expansión de los supermercados en el sector comercial detallista de Costa Rica, con énfasis en el área de hortalizas. Para cumplir con este propósito, se usa como fundamento principal la información obtenida en entrevistas con los cinco supermercados analizados. Se sustenta la investigación consultando organismos externos como el CNP (Consejo Nacional de Producción), el MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería), PIMA (Programa Integral de Mercadeo Agropecuario) - CENADA (Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos), CACIA (Asociación Costarricense de la Industria Alimentaria) y documentos de fuentes en Internet (PIMA, 2004).

La fase dos implica un análisis de la transformación organizacional y económica, que ha acontecido en la estructura del sistema de abasto hortícola costarricense en los últimos años. Para esta fase se entabla una relación directa con las empresas proveedoras de productos hortícolas a supermercados: Hortifruti, Agroindustrial Montelimar, Interfrutd, Fruta Internacional y otros proveedores intermediarios. En este análisis se detalla la estrategia operativa de cada empresa y las exigencias actualmente impuestas por los supermercados a dichos proveedores.

En la fase tres, se contacta y programa entrevistas con un grupo de 6 medianos y pequeZos agricultores que venden sus productos a dichos supermercados e intermediarios. Se analiza su situación socioeconómica, de producción, cumplimiento de estándares de calidad y exigencias ambientales y de producción, así como su nivel de incorporación a las nuevas exigencias del mercado.

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### La estructura supermercadista en Costa Rica

La estructura de la actividad comercial de los supermercados en Costa Rica, es un segmento cuyos dueños son los grupos familiares: Uribe para la CSU, Singone para Megasuper (Grupo Z), Alonso para Automercado y Mesalles para Perimercados. A partir del 2002, CSU forma parte de un *joint venture* conocido como Central American Retail Holding (CARHCO), con el grupo La Fragua de Guatemala y el grupo multinacional holandés Royal Ahold (Ahold, 2002). Pricemart, por su parte, es una empresa listada en NASDAQ<sup>2</sup> de Estados Unidos.

---

<sup>2</sup> Es la bolsa de valores electrónica más grande de los Estados Unidos de América. En promedio, negocia más acciones por día que ningún otro mercado en los Estados Unidos ([www.nasdaq.com](http://www.nasdaq.com)).

Estas cadenas de supermercados han establecido una férrea competencia en los últimos años, creando nichos de mercado específicos al abrir nuevos puntos de venta en sitios altamente poblados, con promociones cada vez más atractivas. Específicamente, en los últimos tres años, la apertura de nuevos locales ha sido una gran ebullición; sin embargo, el mercado es el mismo, por lo cual la batalla se ha intensificado (Amenábar, 2004). Sin embargo, pese al acelerado crecimiento experimentado en el sector detallista nacional, según Pamela Sinttenfeld, directora de la CPC<sup>3</sup> “la ley de competencia no sanciona a una empresa por el solo hecho de contar con poder en el mercado, pues éste puede ser el resultado de eficiencia o de preferencia del consumidor” (Amenábar, 2004).

**Cuadro 1.** Número de tiendas de las principales cadenas de supermercados en Costa Rica para 1999 y 2004.<sup>4</sup>

Supermercados	Total Locales		Crecimiento (%)
	1999	2004	
CSU	90	134	49
Grupo Z	2	60	2900
Automercado	6	8	33
Perimercados	15	18	20
PriceSmart	1	3	200
Total	114	223	96

El Cuadro 1 muestra que, para 1999, Costa Rica contaba con 114 locales a nivel nacional, cifra que en el 2004 asciende a 223; se observa un aumento en el número de puntos de venta del 96 % en 5 años. CSU es la principal cadena de supermercados del país, con sus formatos de hipermercados (Hipermás<sup>5</sup>), supermercados (Más x Menos, Maxibodega) y tiendas destinadas al nivel socioeconómico bajo (Palí). El Grupo Z (la Corporación Megasuper) es la cadena que presenta el segundo lugar en número de locales a nivel nacional, con sus formatos de Megasuper (súper tienda) y Mi Mercado (tiendas de descuento). Asimismo, es la cadena que presenta la mayor apertura de locales en 5 años, con un crecimiento récord de 2900 %.

### Descripción de los sistemas estructurales para el abasto de hortalizas

Existen tres sistemas estructurales para el abasto de hortalizas, mediante los cuales los productos hortícolas llegan a los supermercados. La organización de cada sistema está determinada fundamentalmente por los actores que participan en él. Estos tres sistemas, para un mejor entendimiento, se clasifican así: 1) sistema en escala, 2) sistema indirecto y 3) sistema directo. En los tres sistemas se analiza el DP<sup>6</sup> de cada actor participante, el DP total y la Participación

<sup>3</sup> Comisión para Promover la Competencia (CPC).

<sup>4</sup> Cadenas de supermercados mediante. (Comunicación personal). [www.csu.com.cr](http://www.csu.com.cr), [www.mega-super.com](http://www.mega-super.com), [www.automercado.co.cr](http://www.automercado.co.cr), [www.itocr.net/](http://www.itocr.net/), [www.pricesmart.com](http://www.pricesmart.com).

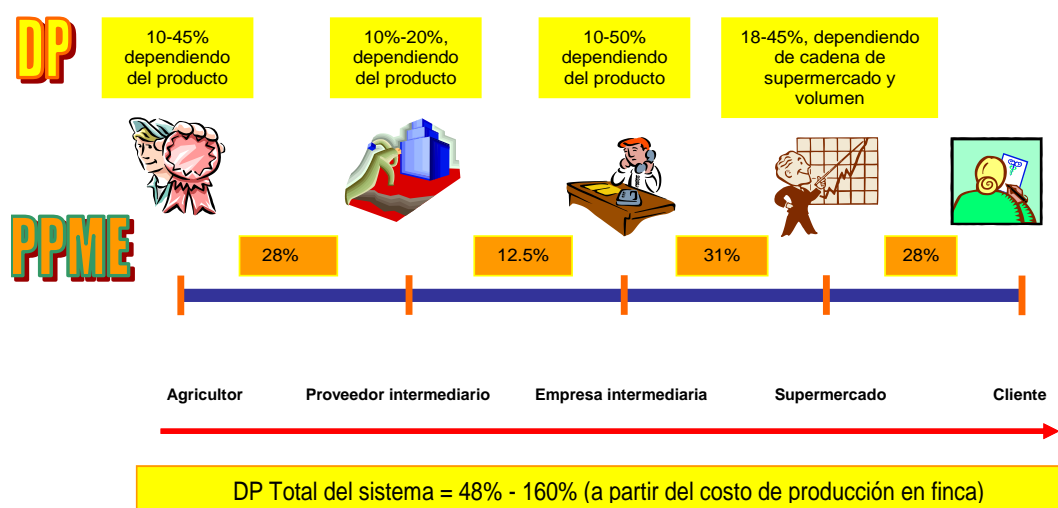
<sup>5</sup> Aproximadamente 5000 metros cuadrados de construcción.

<sup>6</sup> DP = Diferencia en el precio al que compra y el precio al que vende. Sólo en el caso del agricultor, el DP es la diferencia entre lo que le cuesta cada hortaliza producida y el precio al que la vende (utilidad sobre la venta).

Porcentual Máxima en la Estructura (PPME)<sup>7</sup>. Estos tres valores permiten hacer una comparación entre cada actor e identificar el poder<sup>8</sup> que posee dentro de la cadena.

### Sistema en escala (*agricultor - proveedor intermediario - empresa intermediaria - supermercado*)

La presencia de varios actores en la estructura de abasto provoca que el DP sea menor para cada uno de ellos, debido a que el agricultor le vende en finca su producto a un intermediario, que, a su vez, le vende a una empresa intermediaria<sup>9</sup>, quien finalmente sule al supermercado. Lo anterior ocasiona que el agricultor obtenga menores ganancias por sus hortalizas. En este sistema, el DP varía equitativamente entre todo los actores y es utilizado por las cadenas supermercadistas CSU, Grupo Z, Perimercados y Pricemart.



**Figura 1.** DP, DP total y PPME para cada actor de la cadena bajo el sistema en escala.

La Figura 1 muestra los DP de cada actor en la cadena y el DP total del sistema<sup>10</sup>. En este sistema, la empresa intermediaria es el actor que posee la mayor PPME con un 31 %, seguida por el supermercado y el agricultor, ambas con 28 %. Al proveedor intermediario le corresponde apenas un 10 % - 20 %, por lo cual es el actor que menor poder mantiene en el sistema en escala.

### Sistema indirecto (*agricultor - empresa intermediaria - supermercado*)

Para este sistema, se ha eliminado un intermediario en la cadena. Mientras en el caso anterior, un intermediario independiente le compra las hortalizas al agricultor en su finca, ahora es el agricultor quien llega al centro de acopio de la empresa intermediaria, las cuales a su vez, abastecen a las cadenas supermercadistas.

De acuerdo con la Figura 2, el DP del agricultor llega hasta un 50 %, mientras que la empresa intermediaria alcanza un máximo del 60 % y el supermercado, un 45 %. Por ello, al igual que en

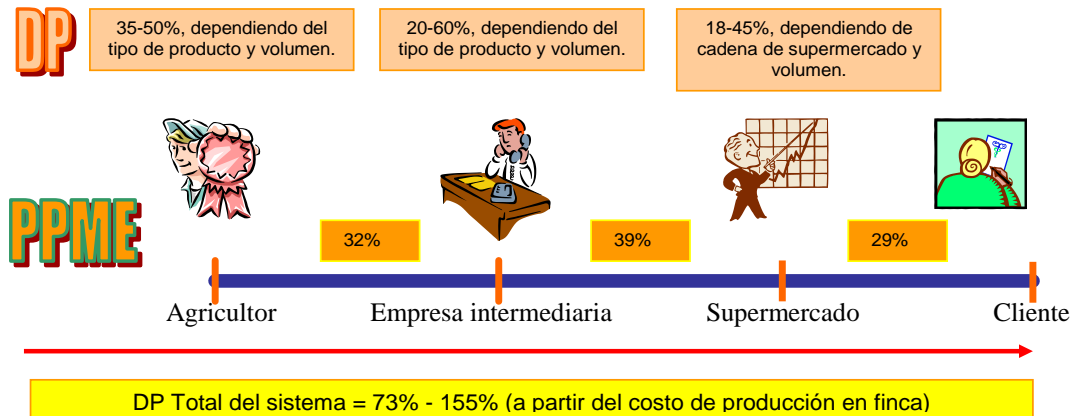
<sup>7</sup> Valor que corresponde a la participación en porcentaje que cada actor mantiene en cada sistema, tomando como referencia el 100% del DP total máximo. Por ejemplo, si el DP total es de 60%-105%, el máximo sería 105%, siendo éste el 100%. Si el DP de ese actor es 10-45%, se divide 45% para 105% para conocer la PPME.

<sup>8</sup> Determinado como el valor porcentual que le corresponde del total en el sistema.

<sup>9</sup> Hortifruti, Agroindustrial Montelimar, Interfrutd y Fruta Internacional.

<sup>10</sup> DP total del sistema se identifica como la diferencia entre el costo del producto en finca y el precio de venta al consumidor en el supermercado.

el caso anterior, la empresa intermediaria alcanza el mayor DP. Analizando el PPME, el actor con mayor poder en este sistema es la empresa intermediaria, pues a ésta le corresponde un 39 %, mientras que al agricultor, un 32 % y al supermercado, un 29 %.

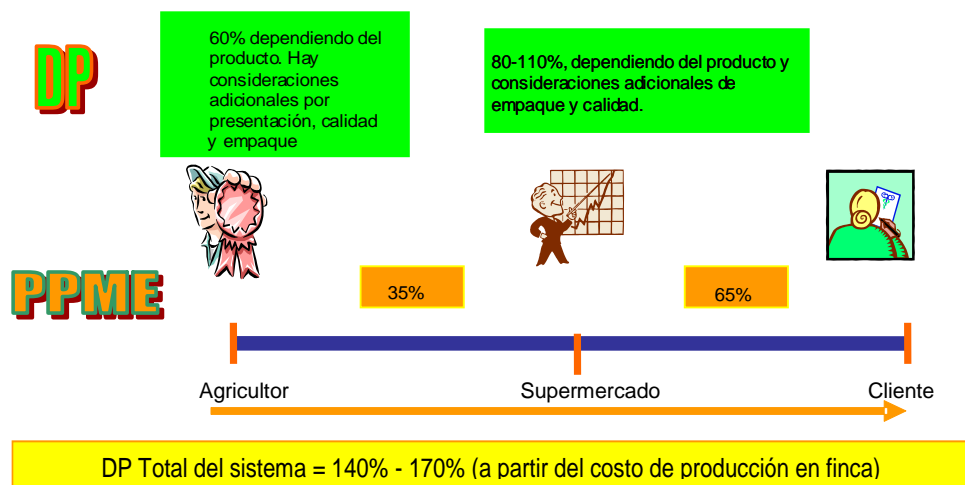


**Figura 2.** DP, DP total y PPME para cada actor de la cadena bajo el sistema indirecto.

### Sistema directo (*agricultor – supermercado*)

Bajo este sistema, el agricultor le vende directamente al supermercado, evitando intermediarios, y puede obtener un DP promedio de hasta un 60 % en el precio de sus hortalizas, mientras el supermercado obtiene un 80 % a 100 %. El DP para ambos actores al eliminar la intermediación, permite que el supermercado ofrezca un mayor incentivo a la innovación en cuanto a empaques, presentación y diferenciación de productos exclusivos.

La eliminación de intermediarios, contribuye también a una mayor identificación del agricultor proveedor, convirtiéndolo en un socio estratégico del supermercado, de quien depende que el cliente de este último que visite y compre artículos del área de perecederos, se sienta satisfecho con la calidad, presentación y seguridad alimentaria de las hortalizas que adquiere. Este sistema es aplicado solamente por Automercado.



**Figura 3.** DP, DP total y PPME para cada actor de la cadena bajo el sistema directo.

Tal como muestra la Figura 3, el actor que posee mayor DP según este sistema es el supermercado, con un 80 % - 110 %, mientras que el agricultor alcanza un valor de 60 %. Existe

una diferencia máxima del 50 % entre el DP de ambos actores. Por otro lado, analizando el PPME, se obtiene que el supermercado sea quien posee el mayor poder en la cadena, con un 65 %, mientras que el poder del agricultor es de un 35 %. La diferencia de PPME entre ambos es de un 30 %.

### CONCLUSIONES

Hace algunas décadas, las hortalizas eran comercializadas en ferias populares y mercados de mayoreo. Esto implicó que los estándares de calidad no reunieran las exigencias que requiere la misma hortaliza para ser puesta en una cámara de frío iluminada en un supermercado. Los supermercados se han convertido en el principal mercado de los perecederos que se producen en el país. Su acelerado proceso de expansión ha sido la causa principal de la transformación estructural en el sistema de abasto hortícola nacional.

El incremento de los puntos de venta de las cadenas supermercadistas, ha establecido una férrea competencia entre las principales cinco, establecidas en Costa Rica durante las últimas décadas. Esto ha ocasionado que exijan a sus proveedores mayor calidad, seguridad alimentaria y más volumen de producto para satisfacer su demanda creciente. Se ha creado una mayor coordinación a nivel interno del supermercado, lo cual implica mayor organización y comunicación con el proveedor.

El surgimiento de una demanda mayor y más exigente en el sistema de abasto hortícola costarricense ha provocado el establecimiento de empresas intermediarias en el mercado, las cuales constituyen un puente entre el agricultor y el supermercado. Al mismo tiempo, considerando que algunos supermercados dan exclusividad en abastecimiento de perecederos a la empresa intermediaria, éstas son una competencia para el agricultor, quien podría vender su producto directamente a la cadena y obtener un mayor precio de venta.

Al comparar los tres sistemas estructurales, queda en evidencia el impacto que sobre cada actor ha tenido esta transformación, a saber: 1) sobre el agricultor, conforme disminuye el número de intermediarios en la estructura, éste recibe un mayor precio por sus hortalizas, es el sistema directo el más conveniente para él por ofrecerle un DP mayor (60 % comparado a 45 % y 50 %, valores máximos del sistema en escala y el indirecto); 2) sobre la empresa intermediaria, cuando se evita al proveedor intermediario en la estructura, ésta obtiene un DP mayor (20 % - 60 %, comparado al 10 % - 50 %), y es el sistema indirecto el más conveniente para justificar su presencia en la estructura de abasto; y 3) sobre el supermercado, cuando se eliminan intermediarios (sistema directo), el supermercado alcanza un DP (80 % - 110 %) que dobla y supera el DP máximo alcanzado por este actor en los otros dos sistemas (18 % - 45 %), por lo cual este sistema le da mayores beneficios.

Si se considera que el sistema directo brinda un DP de 60 % para el agricultor y 80 % - 100 % para el supermercado, los cuales son mayores que en los otros dos sistemas, la tendencia de crecimiento de las empresas intermediarias iría en decadencia. Al ocurrir lo anterior, el agricultor ganaría más oportunidades de innovación y crecimiento, y gozaría de mayores beneficios económicos y preferenciales en la estructura del canal.

Sin embargo, teniendo en consideración que en el sistema directo, el PPME del supermercado casi duplica el PPME del agricultor (un 65 % supermercado y un 35 % agricultor, diferencia del 30 %), la conclusión inmediata es que la cadena supermercadista no sólo ha aumentado su margen, sino que es obvio su hegemonía de poder en las estructuras. Este poder le otorga la habilidad de exigir al agricultor los estándares de calidad que requiera, adaptarse a las

necesidades de un consumidor exigente en forma más eficiente, así como mantener un mayor control en el establecimiento del precio, no sólo a nivel de consumidor final sino también hacia el agricultor.

El impacto sobre los productores recae en la innovación y mejora de sus prácticas agrícolas en el campo, en el empaque y en el procesamiento de la hortaliza en planta, a fin de cumplir con los altos estándares de calidad que el supermercado exige. Al mismo tiempo, el agricultor se ha visto en la necesidad de estar informado sobre lo que ocurre en el mercado, lo cual conlleva a una mayor autoformación profesional. Ahora ya no sólo debe producir, sino también comercializar y adaptar su producción. Ésto le permitirá ser más competitivo y mantenerse en el mercado, pese a las exigencias y la competencia existente.

Las organizaciones a cargo del desarrollo deben considerar que los agricultores deben prepararse a paso acelerado para ser capaces de competir en los mercados globalizados que se extienden actualmente. Deben tomar en cuenta que los mercados que exigen bajos estándares de calidad están perdiendo fuerza ante la competitividad, que se abre paso, y que, progresivamente, va disminuyendo la brecha entre la distinción de calidad del mercado mundial de exportación y el mercado de consumo nacional. Finalmente, los supermercados ofrecen una gran oportunidad como motores potenciales, para ampliar y profundizar el camino hacia el desarrollo de mercados más dinámicos.

#### LITERATURA CITADA

- Ahold (Paiz Ahold, C.A.). 2002. Operating Companies, CARHCO (Central American Retail Holding) (en línea). Disponible en <http://www.ahold.com/index.asp?id=481>
- Amenábar, A.V. 2004. Supermercados: batalla de familias por llenar su carrito (en línea). Actualidad Económica N°. 295 (XVIII). Consultado 26 agosto 2004. Disponible en <http://www.actualidad.co.cr/295/20.empresas.html>
- Berdegú, J.A.; Balsevich, F.; Flores, L.; Reardon, T. 2003. The Rise of Supermarkets in Central America: Implications for Private Standards for Quality and Safety of Fresh Fruits and Vegetables (en línea). Consultado 2 febrero 2004. Disponible en <http://www.rimisp.org/getdoc.php?docid=898>
- PIMA. 2004. Servicios PIMA (en línea). Consultado 26 agosto 2004. Disponible en [www.pima.go.cr](http://www.pima.go.cr)
- Reardon, T.; Berdegú, J.A. 2003. The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: "Challenges and Opportunities for Development," Development Policy Review, 20(4): 317-334.