

Herramientas para un Desarrollo de Mercado a Nivel de las Experiencias Comerciales Derivadas del Programa Integral de Hortalizas de Arica y Parinacota.

Félix Bórquez M.

Ing. Agrónomo
Biotecnología Agropecuaria S.A.

Rodrigo Navarro S.

Médico Veterinario M Sc. MBA
Biotecnología Agropecuaria S.A.

El sector hortícola de la Región de Arica y Parinacota se debe potenciar no solo con mejores prácticas agrícolas, incorporación de tecnologías y transferencia de conocimientos. También se deben realizar mayores esfuerzos para permitir la conformación de un encadenamiento productivo comercial, que incorpore una diversificación de cultivos y variedades que se sostengan en herramientas que intervengan en el mercado y favorezcan el desarrollo exitoso del sector y sus componentes esenciales.

De acuerdo al Análisis de Competitividad del “Programa Integral Territorial de Hortalizas para la Región de Arica y Parinacota (PITH)”, se determinó que los factores claves de la competitividad pasan por disponer una amplia oferta de productos hortícolas, satisfacer la necesidad de contar con un sistema asociativo que permita un volumen atractivo de abastecimiento para los clientes objetivos, además de contar con una integración de la cadena de



Foto N°1. Melón de Azapa en gondola de frutas y verduras de local Food Market de Supermercados UNIMARC. Región Metropolitana, 2011.

distribución desde los valles de Arica a la zona central del país, aprovechar las oportunidades de negocios derivadas de la estacionalidad productiva de la región y la insuficiencia de capacitación derivada de las escasas alternativas y/o interés de los productores en capacitación y asesoría especializada.

Otro factor clave de competitividad de los agricultores de la región, es mejorar la capacidad de negociación de los productores hortícolas locales con los centros de distribución de interés. En este ámbito, la capacitación en gestión, la disponibilidad de información del rubro y específicamente de mercado, además del fomento de la asociatividad para manejar la capacidad negociadora y regular la oferta, son alternativas que se pueden utilizar para aumentar la competitividad del sector en la región.

En este escenario, la unidad de apoyo comercial y organizacional del PITH, aplicó a nivel piloto una

serie de herramientas de desarrollo de mercados a favor de la comercialización efectiva de hortalizas de los valles de Azapa y Lluta de la Región de Arica y Parinacota.

Mediante la definición de este objetivo, se establecieron las prioridades de forma de reconocer las condiciones de mercado necesarias para abastecer el mercado de la zona central, en la temporada comprendida entre los meses de junio y octubre de los años 2011-2012 -2013.

Organización de Agricultores y Programación de Oferta de la Temporada.

Para alcanzar un desarrollo organizacional adecuado, es necesario inicialmente promover la generación de una estructura organizacional que sea la base para la asociatividad, estableciendo los requerimientos de mercado, dirección y administración, implementando las estructuras comerciales por medio de la definición de roles, sistemas de control de calidad, recursos humanos calificados y vinculación comercial con los clientes finales.

En términos del trabajo desarrollado en el PITH, fue posible durante tres temporadas productivas ejecutar igual número de ejercicios comerciales, orientados a la vinculación con canales de distribución, conformación de estructuras organizacionales, desarrollo de herramientas de posicionamiento, establecimiento de procesos de monitoreo, gestionar una unidad de comercialización y finalmente evaluar en términos económicos los resultados y beneficios de la experiencias derivadas de una nueva unidad organizacional y comercial.

A modo de aprendizaje, las experiencias comerciales permitieron reconocer los beneficios de la organización en términos de negociación, exploración de mercados alternativos, formatos de productos, requisitos de mercados, capacitación en aspectos tributarios de las organizaciones y conocimiento de fuentes de información, entre otros.



Foto N°2 y 3. Grupo de productores reunidos en el marco de actividades del PITH.

Específicamente, entre los ámbitos relevantes que se favorecen por medio de la generación de una estructura asociativa de micros y pequeños agricultores, está la definición de una programación de oferta en cada temporada productiva. Los propósitos de la programación son la consolidación del volumen de oferta total de la organización de agricultores y la definición de la distribución temporal de hortalizas durante todo el año. De este modo se favorece el poder de negociación de los horticultores por medio de un mayor nivel de oferta disponible y se abre la posibilidad de comprometer mayores volúmenes a comercializar con clientes más exigentes. Asimismo, la sistematización de oferta permite englobar un amplio periodo de demanda de hortalizas por parte de los centros de distribución y favorece la regulación de oferta y generación de condiciones para establecer alianzas comerciales beneficiosas para el grupo organizado.

Implementación de una Unidad de Comercialización.

En todo proceso de desarrollo comercial, es elemental diseñar e implementar una “Unidad de Comercialización” encargada de diferentes áreas de desarrollo del negocio. Específicamente, para el progreso del sector hortícola local, es fundamental manejar la información de oferta disponible, establecer un contacto continuo con los clientes, explorar necesidades y nuevos mercados, responder rápida y adecuadamente frente a escenarios adversos de entrega de los productos comprometidos, en donde es relevante considerar las distancias entre Arica y los centros de consumo y los eventuales problemas derivados de un mal manejo de postcosecha de los cultivos.

En tanto, bajo la ejecución del Programa Integral Territorial de Hortalizas regional y mediante la unidad de apoyo comercial y organizacional, fue posible implementar un sistema de comercialización que se encargó de transferir competencias en temas comerciales (Sistemas organizacionales, calidad comercial de productos, ventas, posicionamiento, entre otros). Complementariamente, se implementaron políticas de ventas y formas de pago, acompañando el diseño de los planes de marketing, entregando respuesta a escenarios adversos y estableciendo un sistema de trabajo coordinado para satisfacer las necesidades de los diversos clientes y sus exigencias en términos de requisitos para el ingreso al mercado.

Proceso de Monitoreo y Gestión de la Unidad de Comercialización.

Debido a la estacionalidad generada por las fechas de plantación y cosecha de los cultivos hortícolas de la región y las oportunidades de mercado que esto genera, es que se hace necesario el establecimiento de un sistema de monitoreo de mercado, de modo de manejar información confiable de precios y volúmenes que favorezcan la toma de decisiones, la anticipación a cambios del entorno, planificar estrategias de cambios frente a amenazas y evaluar proyecciones del

mercado. En este marco también es fundamental sistematizar un monitoreo que asegure la calidad de los productos finales y que permita gestionar la unidad de comercialización de manera adecuada.



Foto N°4 y 5. Embalajes de productos hortícolas en función de exigencias de los centros de distribución.

Desarrollo de Alianzas Comerciales con Centros de Distribución.

Otro factor primordial para el desarrollo del mercado hortícola, es la promoción, generación y fortalecimiento de alianzas comerciales que permitan el acceso de micros y pequeños horticultores a centros de distribución que brinden mejores oportunidades de negocio. Es así como en el marco del PITH, se ejecutaron acciones orientadas a lograr este objetivo, destacando el trabajo de agricultores asociados, la unidad de apoyo comercial, **Supermercados UNIMARC** y la **Feria Mayorista Lo Valledor**.

Para ambos casos de clientes se articularon ámbitos de la oferta y demanda que permitieron enlazar a un centro de distribución demandante con los proveedores de hortalizas locales. Entre las características más relevantes de este desarrollo están la generación de oportunidades de negocios para ambas partes, la solicitud de compromiso para un abastecimiento continuo por parte de la oferta, la exigencia de inocuidad de las hortalizas y el cumplimiento de requisitos comerciales específicos en función del punto de venta, entre otros.

De acuerdo a las experiencias comerciales del PITH, destacan el acercamiento de los agricultores con centros de distribución que brindan mejores oportunidades de negocios, la necesidad que genera la alianza comercial en términos de cooperación y trabajo asociado entre los productores, las exigencias de coordinación y de cumplimiento de calidad comercial para proveer un producto de mayor valor en el mercado.

Por último, en términos de resultados económicos del desarrollo de esta herramienta, se encuentran un incremento de los márgenes operacionales de las explotaciones hortícolas locales, tanto en productos tradicionales como en el caso de hortalizas de innovación establecidas en la región.

Calidad Comercial de los Productos Hortícolas.

Para el caso de los productos agrícolas, existen una serie de exigencias sobre la calidad comercial y presentación de los productos. Estas exigencias son establecidas a nivel nacional e internacional. Por ejemplo, en los productos hortícolas que formaron parte de los ejercicios comerciales del PITH, fue posible reconocer exigencias de supermercados y centros de distribución mayorista de hortalizas. Entre estas destacan, en términos de calidad, el calibre, color y limpieza, entre otros. Mientras que en las características de embalaje y/o presentación, se detectaron exigencias de material de cubierta, capacidad e información de producto, entre otros.

Es necesario resaltar que antes de permitir el ingreso a la sala de exhibición de los puntos de venta mencionados, cada requisito es controlado para asegurar el cumplimiento cabal de las exigencias informadas en una etapa previa.

Adicionalmente, los productos hortícolas a comercializar pueden ir acompañados de una etiqueta descriptiva del producto, del origen y signos asociados a la calidad. En definitiva, de este modo es posible cumplir con todas las exigencias de los clientes y a la vez evitar las mermas que impiden alcanzar el máximo beneficio económico por comercialización directa.



***Fotos N°6 y 7.** Diferencias de productos que cumplen estándares comerciales y aquellos que no cumple con calidad requerida por los centros de consumo.*