

DESARROLLO DE UNA UNIDAD ORGANIZACIONAL Y COMERCIAL PARA EL ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO COMERCIAL

Rodrigo Navarro S., Médico Veterinario

Félix Bórquez M., Ingeniero Agrónomo

Biotecnología Agropecuaria S.A. - BTA

5.1. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

Dentro de todo progreso regional es fundamental potenciar el desarrollo de los principales sectores productivos que permitan generar el máximo de beneficios. Los esfuerzos pasan por conocer las alternativas productivas de mayor competitividad en la Región. Para ello, es fundamental contar con una caracterización de la oferta productiva en relación a la disponibilidad y variedad de productos, los costos asociados a la producción, la estructura de la propiedad, la asociatividad y el nivel de organización del sector productivo y los recursos humanos involucrados.

Por otro lado, la competitividad de un sector está dada por las características de la demanda, como tamaño, preferencias, hábitos de consumo y de compra, canales de distribución, principales competidores, entre otras. Todo lo anterior, permite evaluar la brecha tecnológica existente y definir las estrategias de desarrollo e innovación necesarias.

De este modo, es necesario analizar y reconocer los factores críticos que determinan la competitividad del sector hortícola de la Región de Arica y Parinacota, con el objetivo de caracterizarlos y analizarlos para generar a partir de ellos una estrategia de gestión organizacional que sea una plataforma sobre la cual se desarrolle una estrategia comercial exitosa, generando un crecimiento orgánico y sustentable a favor del sector.

Desde la perspectiva de la oferta de hortalizas de la Región de Arica y Parinacota, la existencia de una estacionalidad de producción con respecto al resto de las zonas productivas del país es de gran relevancia para los productores locales. Las razones de este fenómeno son explicadas fundamentalmente por el factor climático, el cual impide que otras regiones del país produzcan a niveles competitivos similares a las explotaciones de Arica y Parinacota, convirtiéndose en definitiva en la gran ventaja competitiva de la Región.

En la mayoría de las regiones del país existen siembras de hortalizas durante todo el año, advirtiendo una concentración en el tercer y cuarto trimestre de cada año, con excepción de la Región de Arica y Parinacota, donde éstas se concentran en el primer y segundo trimestre de la temporada.

Las épocas de siembra inciden directamente en las fechas de cosecha de las hortalizas para consumo fresco en las diferentes regiones del país, las cuales a nivel nacional se concentran principalmente entre los meses de enero y junio de cada año, mientras que en el caso de la Región de Arica y Parinacota la situación difiere y las jornadas de cosecha se desarrollan fuertemente en los dos últimos trimestres de cada año, fechas en donde el resto de las zonas productivas del país muestran una menor oferta de hortalizas.

Las hortalizas de la Región de Arica y Parinacota permiten cosechar y abastecer a la zona central en momentos donde ésta no muestra producción y está en pleno proceso de inicio de las siembras.

Los efectos de esta estacionalidad generados por las fechas de plantación y cosecha de los cultivos queda en evidencia en las **Figuras 1** y **2**, donde se muestra los volúmenes arribados a Santiago, el que se considera como el principal mercado nacional de hortalizas del país.

Es sabido que los precios de los productos agrícolas juegan un papel fundamental en el nivel de ingresos de los productores y también en la elección de los consumidores al momento de decidir una compra. Por ello, es necesario considerar la estacionalidad como una de las variables que pueden intervenir de manera directa en el nivel de precios y sus fluctuaciones en el mercado.

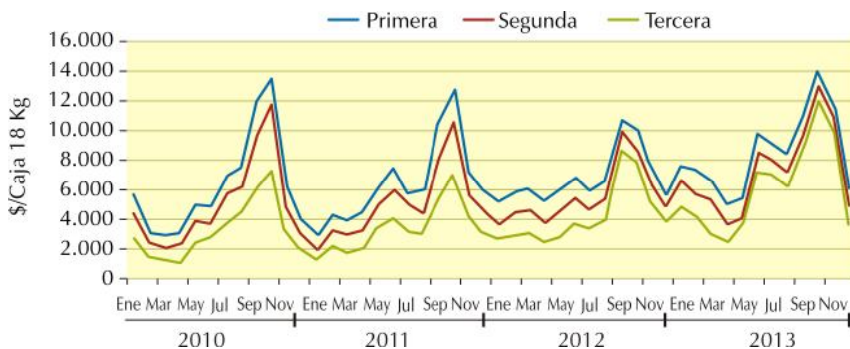


Figura 1. Precios de Tomates Frescos en Mercado Mayorista (RM).
Fuente: Elaboración BTA en base a datos de ODEPA.

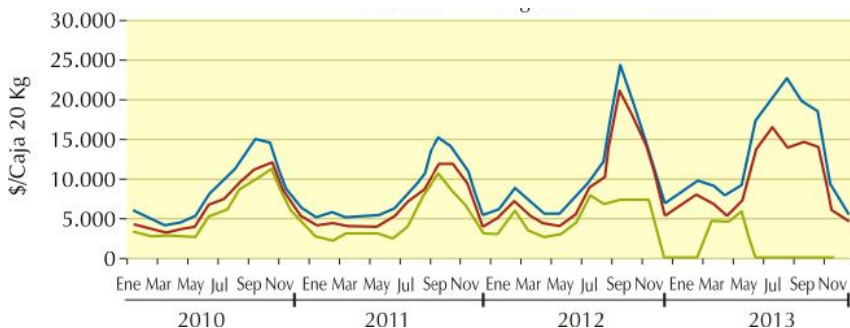


Figura 2. Precios de Pimentones en Mercado Mayorista (RM).
Fuente: Elaboración BTA en base a datos de ODEPA.

En este caso, la menor oferta de hortalizas disponibles en el tercer y cuarto trimestre del año condiciona el comportamiento temporal de los precios en el mercado mayorista de Santiago. La mayor participación de la producción proveniente de la Región de Arica y Parinacota con respecto a la oferta total existente, genera una oportunidad de negocio que se presenta favorable para estos productores mediante la exportación regional a la Región Metropolitana, durante el tercer y cuarto trimestre, que les permite alcanzar mayores precios y aumentar significativamente sus ingresos.

Competencia y Factores Claves de la Competitividad

Se evidencia como una amenaza para los productores hortícolas de la Región de Arica y Parinacota el mercado boliviano y los posibles efectos que pudiera tener el Tratado de Libre Comercio con Perú, porque en la parte sur de este país también se desarrolla una horticultura creciente, compitiendo por los mismos mercados, pero con una mejor calidad de aguas de riego y con menores costos de producción, dado principalmente por el menor costo de la mano de obra. Por lo tanto, en este escenario, con ventajas comparativas para las producciones del sur de Perú, se hace imprescindible diferenciar la producción local, agregando un sello de calidad (Vásquez, 2007; Vega, 2007).

Adicionalmente, la **Figura 3** esquematiza los principales factores claves de la competitividad de la horticultura de la Región de Arica y Parinacota.



Figura 3. Factores Claves de la Competitividad.

Fuente: BTA S.A.

Oferta de productos hortícolas

La Región de Arica y Parinacota muestra una amplia gama de productos hortícolas disponibles para ofrecer en el mercado. No obstante, para definir el desarrollo comercial de ciertos cultivos es necesario analizar

preliminarmente la real oferta de los productos hortícolas y su potencial inserción en los mercados, en donde es vital considerar en un inicio la superficie existente de los cultivos en los valles productivos de la Región y su rendimiento. A modo de ejemplo, la Región cuenta con mayores extensiones de terreno que favorecen a la generación de una oferta de choclos, tomates, cebollas y porotos verdes, mientras que especies tales como acelgas, betarragas, ajos, coliflores y habas, entre otras, muestran una baja superficie disponible para el desarrollo de una oferta regional que permita abastecer a mercados de manera regular, tanto a nivel local como nacional. En el caso del desarrollo de nuevas variedades de hortalizas en la Región, es necesario asumir los riesgos asociados al aumento de las superficies destinadas a la producción de nuevas variedades. Este punto tiene la finalidad de avanzar en el ámbito comercial mediante la generación de una masa crítica de producción que permita participar en el mercado de un modo competitivo.

Asociatividad (Nivel organizativo)

Para alcanzar el éxito comercial con pequeños agricultores, es necesario contar con un número mínimo de agricultores por cultivo que permita asegurar un volumen atractivo de abastecimiento para los clientes objetivos. Este punto, es de real importancia para poder generar estabilidad en el desarrollo de productos hortícolas en la Región, así como también en la entrega regular de los productos a los consumidores en los lugares de venta.

Capacitación de productores

En general, los productores hortícolas de la Región poseen escasa capacitación en términos de fertilización, control de plagas y enfermedades, manejo de residuos, normativas ambientales, laborales y tributarias, y costos de producción, entre otras. En general, existen escasas alternativas y/o interés de los productores en capacitación y asesoría especializada.

Tecnología y nivel de producción

En la perspectiva de un aumento de la superficie cultivada con hortalizas en la Región, se genera una mayor demanda del recurso hídrico, el cual

es crítico en épocas de escasez. Además, es necesario considerar dentro de los actuales niveles de producción, los problemas de salinidad, la baja calidad de los suelos, el deficiente manejo de plagas y enfermedades, la baja calidad de los productos agrícolas y el inadecuado manejo de los productos fitosanitarios. A partir de esta situación es vital emplear mejores tecnologías destinadas a incrementar la eficacia y eficiencia del proceso productivo.

Tendencias del consumo

A nivel mundial existe un consumo de hortalizas bastante variado, desde consumos tan altos como el de Grecia, con 239 kg por persona al año, hasta los 26 kg consumidos en Ecuador por persona al año. Los principales factores determinantes en el consumo de hortalizas son la salud, el sabor y un manejo fácil. En tanto a nivel nacional y a partir de lo positivo que son considerados sus atributos, las hortalizas están constituidas como productos de consumo habitual en la población chilena.

Integración de la cadena de distribución

Mediante la integración de la cadena de distribución desde los Valles de Arica a la zona central del país, se esperaría avanzar en el mejoramiento del sistema de comercialización con el objetivo de comenzar a ser un actor importante y frecuente dentro de la dinámica del mercado nacional de hortalizas, logrando vender una mayor cantidad de nuevos productos con valor agregado y ofreciendo al mismo tiempo oportunidades a nuevos productores locales interesados de participar en la iniciativa.

Estrategia

La definición y posterior implementación de una estrategia comercial que se integre al programa de desarrollo productivo, juega un rol importante para definir las rutas que orienten las etapas de administración destinadas a alcanzar los objetivos de índole comercial planteados por el programa.

La estrategia considera tanto al mercado regional, como al nacional y al mismo tiempo a los productos hortícolas tradicionales y productos

desarrollados provenientes del trabajo en terreno con nuevas variedades hortícolas en la Región. En este ámbito es clave la apertura de mercados y la asistencia en la comercialización para introducir las hortalizas originadas en la Región de Arica y Parinacota.

Escasez de productos hortícolas en la zona central (ventanas comerciales)

La zona Central de Chile muestra una marcada estacionalidad productiva de hortalizas, la cual origina una alta disminución de la oferta de productos hortícolas durante la época invernal de cada año y un aumento importante de los precios de mercado para la mayoría de las especies. Esta situación genera oportunidades de negocios para los productores de cultivos hortícolas provenientes de la Región, quienes muestran un potencial de abastecimiento de segmentos de mercado que valoren en mayor medida una oferta de productos innovadores y de mayor calidad provenientes de la Región.

Factores de comercialización

Otro factor clave de competitividad de los productores de la Región, es mejorar la capacidad de negociación de los productores hortícolas locales. 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 rubro en la Región de Arica y Parinacota.

Por otra parte, afrontar la distancia de Arica a la zona Central y sus mercados es otro factor clave para mejorar la competitividad de la Región, con respecto a las otras zonas productivas de hortalizas de Chile. En este ámbito, es necesario definir adecuadamente la estrategia de distribución de la producción hortícola de Arica, donde se debe decidir en función de aquella alternativa que permita asegurar una entrega frecuente de productos, además de disminuir las pérdidas por transporte y optimizar desde la perspectiva de costos y gestión comercial.

Asociado a los dos puntos anteriores, la integración vertical de la cadena

de distribución se ha convertido en un factor clave para la obtención de un mayor margen que beneficie a los productores locales. En este contexto, la disminución del número de intermediarios y el acercamiento al cliente final mediante una venta más directa, son desafíos necesarios de afrontar para aumentar la competitividad de la Región, con respecto al resto de las zonas productoras de hortalizas del país.

Finalmente, afrontar la brecha de comercialización de la producción hortícola de la Región, mediante el desarrollo de canales de comercialización (asociaciones estratégicas con los puntos de venta) o a través de la generación de capacidades propias, entre otras, es otro factor de distribución considerado clave para el desarrollo de una oferta diferenciada y de alto valor comercial que permita el posicionamiento de hortalizas de Arica, tanto en el mercado regional como nacional.

Estrategia Comercial

En el marco del Programa Integrado Territorial de Hortalizas para la Región de Arica y Parinacota, se definió una estrategia comercial en función de la combinación más adecuada de una colección de especies y variedades hortícolas tradicionales y potenciales de desarrollar en la Región de Arica y Parinacota, considerando para ello el análisis de diferentes mercados y las alternativas de comercialización más recomendables para el crecimiento del sector hortícola local.

En los siguientes cuadros se detalla los propósitos, definiciones y caminos que orientan al sector en el marco de la estrategia propuesta.

MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocios es el desarrollo comercial de una colección de cultivos y variedades de hortalizas producidos en la Región de Arica y Parinacota, mediante la implementación de una estrategia comercial y de posicionamiento que permita acercar la oferta hortícola actual y potencial de la región con los mercados seleccionados de mayor valor y de consumo fresco.

MISIÓN

Lograr el posicionamiento comercial dentro del mercado regional y nacional de los cultivos y variedades de mayor potencial producidos en los valles de la Región, mediante la permanente innovación de las variedades, fortalecimiento de la comercialización y la continua mejora de los procesos productivos que son necesarios para el abastecimiento de hortalizas que garanticen la seguridad alimentaria de las personas y que además cuenten con altos estándares de calidad.

VISIÓN

Posicionar a la Región como un abastecedor relevante y confiable de los mercados de hortalizas a nivel nacional, mediante la satisfacción de la demanda de consumidores de hortalizas y gracias al desarrollo de una oferta compuesta por una colección de productos que cuenten con altos estándares de calidad exigidos por los mercados objetivos.

Desarrollo de Unidad Organizacional y Comercial

La definición de una estrategia comercial y organizacional para un sector productivo como el hortícola de la Región de Arica y Parinacota, en donde el tamaño y dispersión de los productores dificulta las capacidades de asociatividad y flujos de información, se hace difícil si no existe un complemento en términos de acompañamiento y dirección en la implementación de una estructura organizativa y comercial.

Una opción que satisface esta necesidad, es la conformación de un encadenamiento productivo comercial, focalizado en la incorporación de productores pequeños, promoviendo la generación de una estruc-

tura organizacional que sea la base para la asociatividad. Para ello, es necesario establecer los requerimientos de mercado, alta 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.

Adicionalmente, es necesario definir un área de comercialización, orientada exclusivamente a inducir la venta y el posicionamiento de los productos de mayor potencial competitivo en los mercados definidos en la estrategia, que se encargue de la gestión comercial, implementación de protocolos productivos, seguimiento de los sistemas de control de calidad y generación de competencias en los productores.

El objetivo es promover la creación de una unidad especializada que sea un apoyo para los productores hortícolas de la Región, quienes no poseen capacidades de negociación debido a que no manejan la información de mercado relevante, no tienen acceso a los canales de comercialización y no han incorporado las competencias requeridas para el ingreso a mercados de mayor especialización. Ello, con la consiguiente limitación en los potenciales ingresos por verse sometidos a los problemas de asimetrías de información y bajo impacto como oferta en el mercado.

Por otra parte y en el marco del Programa Integrado Territorial de Hortalizas para la Región de Arica y Parinacota (PITH), se estableció un plan de trabajo de apoyo comercial ejecutado por BTA S.A. el cual permitió la vinculación de agricultores con mercados de interés de la zona central (Región Metropolitana). A partir de esta articulación fue posible establecer un proceso de comercialización directa de productos hortícolas tradicionales y potenciales desde la Región hacia centros de consumo de mayor valor. Específicamente, durante tres temporadas productivas fue posible ejecutar igual número de ejercicios comerciales orientados a la generación de alianzas comerciales, vinculación con canales de distribución, conformación de estructuras organizacionales, desarrollo de herramientas de posicionamiento, establecimiento de procesos de monitoreo y gestión de la unidad de comercialización. Y finalmente evaluación económica de los resultados de las experiencias derivadas de una nueva unidad organizacional y comercial.

Mercados y sus requisitos

De acuerdo al análisis de competitividad, se determinó que los mercados con mayor proyección para las especies y variedades hortícolas tradicionales y potenciales de desarrollar en la Región de Arica y Parinacota, eran aquellos representados por los Supermercados (Retail) y el Mercado Mayorista de la Región Metropolitana.

Cada una de las alternativas de comercialización mencionadas, se caracterizan por la exigencia de requisitos mínimos asociados a garantizar la seguridad alimentaria de sus consumidores. Adicionalmente, en función de su mercado objetivo las empresas incluyen certificaciones y/o requisitos adicionales que permitan satisfacer las necesidades de autenticidad y calidad que son reclamadas por sus clientes.

En este escenario, los proveedores deben informarse, adaptarse y cumplir con las exigencias de sus compradores, quienes influenciados por su poder de compra instauran sistemas de pago que en la práctica no es beneficioso para pequeños y medianos agricultores, entre otros proveedores. A partir de lo anterior y en el marco del Programa Integrado Territorial de Hortalizas para la Región de Arica y Parinacota (PITH), se reconocieron los requisitos de Supermercados y Ferias Mayoristas, los cuales fueron informados y seguidos por los agricultores que participaron de los ejercicios comerciales que se desarrollaron en las temporadas 2011, 2012 y 2013.

De esta manera y mediante las experiencias realizadas y las actividades de difusión de mercados y requisitos de los puntos de venta, fue posible sistematizar la información relevante de las ventajas y los requisitos asociados a la comercialización destinada a estos puntos de consumo (**Cuadros 1 y 2**).

Entre los aspectos más destacados y valorados por los agricultores están el pago inmediato de los embarques, la comercialización de primera y segunda calidad, los precios fijados inicialmente y la posibilidad de vender durante toda la temporada y al mismo comprador.

Cuadro 1. Ventajas y requisitos de supermercados.

Ventajas	Requisitos
<ul style="list-style-type: none"> • Venta todo el año. • Grandes volúmenes. • Mercado zona centro y zona norte. • Precio fijado inicialmente. • Permite comercializar primera y segunda calidad. • Apoyo en escenarios adversos (sobreproducción). • Orientado a productos "commoditie" y de especialidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago 30 días después de recepción. • Exigencia de camión cerrado con frío. • Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). • Programación de abastecimiento. • Trazabilidad (predios y packing). • Resolución sanitaria. • Embalaje (cajas plásticas, pallet, etc.). • Control de calidad.

Fuente: BTA S.A., 2012.

Cuadro 2. Ventajas y requisitos de ferias mayoristas.

Ventajas	Requisitos
<ul style="list-style-type: none"> • Venta todo el año. • Grandes volúmenes. • Mercado zona centro. • Precio de mercado. • Permite comercializar primera y segunda calidad. • Orientado a productos "commoditie" y de especialidad. • Pago inmediato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programación de abastecimiento. • Trazabilidad (predios y packing). • Resolución sanitaria. • Embalaje. • Control de calidad.

Fuente: BTA S.A., 2012.

Experiencias comerciales

Con la finalidad de mejorar las competencias técnicas en sistemas hortícolas de alta productividad y calidad, orientado a mercados de mayor valor y basado en estructuras organizacionales pertinentes a

la realidad de los horticultores de la Región de Arica y Parinacota, se evaluó una serie de especies promisorias, basado entre otros factores en la demanda del mercado, las ventanas comerciales específicas y el potencial productivo de la Región.

De esta manera, mediante el análisis de competitividad realizado inicialmente, fue posible determinar que el cultivo del melón tiene desde el punto de vista comercial una interesante oportunidad de mercado en la zona Central (Región Metropolitana) entre los meses de mayo a noviembre de cada año. Con estos antecedentes, durante las temporadas 2011, 2012 y 2013, se llevó a cabo ejercicios comerciales que vincularon la producción de melones del Valle de Azapa con el Mercado Mayorista y Supermercado (retail) de la Región Metropolitana. En las experiencias comerciales participaron activamente agricultores locales y se incluyeron gradualmente evaluaciones comerciales de otras especies, como pimentones, lechugas y crucíferas.

- **Melón**

La primera experiencia comercial, realizada durante el año 2011, se hizo con el supermercado UNIMARC de la Región Metropolitana (Formato Food Market). La articulación entre las partes consideró la negociación y acuerdo comercial con el supermercado, la creación del proveedor y producto (melón de Azapa) en la base de datos del centro de distribución de UNIMARC, además de la programación de entrega del producto, el aseguramiento de cumplimiento de aspectos sanitarios y la recepción del producto en el punto de venta.

El primer ejercicio comercial se fundamentó de acuerdo al servicio solicitado por el comprador en el mercado tipo Gourmet de la zona central. En este contexto es necesario destacar el transporte en frío, cajas fáciles de manipular (cartón o plástico) y excelencia en la presentación (etiqueta, limpieza del producto y calidad).

El punto anterior se deriva, en que el consumidor (segmento de especialidades) está dispuesto a pagar un precio más alto por un producto de mayor calidad y que se encuentra disponible en el mercado de la

zona central en la época de contra-estación productiva con respecto a sus competidores. El margen obtenido gracias a la operación de este ejercicio comercial desarrollado durante el mes de noviembre de 2011, fue de \$ 822 por cada melón.

Durante el año 2012, se llevó a cabo un nuevo ejercicio comercial orientado a abastecer con melones el mercado mayorista de la Feria Lo Valledor. De esta forma, se pudo conocer el comportamiento del producto en este mercado, obteniéndose mejores rendimientos que en el mercado local de Arica, pero alcanzando un menor margen con respecto a la alternativa que representa la plaza del Supermercado. En el marco de este ejercicio comercial, los resultados económicos permitieron obtener un margen de \$391 por cada unidad de melón comercializado por este canal. Es necesario destacar, que la búsqueda y desarrollo del ejercicio comercial 2012 por vía mercado mayorista, se obtuvo a partir de un levantamiento y difusión de resultados de la temporada 2011, que se realizó con los propios agricultores y en donde se concluyó que los requisitos de comercializar con el supermercado constituían una barrera de entrada para los productores en el corto plazo.

Los resultados de la temporada 2012 y los objetivos de los agricultores, permitieron replicar este ejercicio durante la temporada 2013. La participación de los agricultores se incrementó y los beneficios derivados de la negociación favorecieron la obtención de mayores márgenes económicos.

La **Figura 4**, muestra el detalle de la evolución de los ejercicios comerciales desarrollados en el marco del PITH para el producto Melón del Valle de Azapa. En términos de plazas de ventas, se detalla el paso desde la venta a supermercados de la zona central, hasta el ejercicio comercial desarrollado en la Feria Lo Valledor de la temporada 2013. Es pertinente resaltar que la transición de la plaza de venta, se generó a partir del análisis de requisitos de los mercados, análisis económicos, opiniones de los agricultores y el consenso generado entre los integrantes del programa para la ejecución de los ejercicios comerciales de la temporada 2012 y 2013.

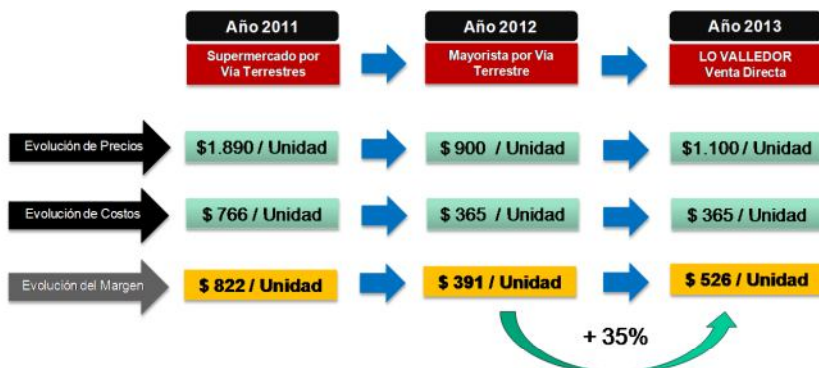


Figura 4. Resultados económicos de los ejercicios comerciales.
Fuente: BTA S.A. (2013).

Por último, es necesario destacar que a partir de las negociaciones realizadas con clientes de la Feria Lo Valledor, fue posible incrementar el valor de la unidad de melón (\$1.100/unidad de 1ª calidad) en un 22% respecto del precio de la temporada precedente (\$ 900/unidad de 1ª calidad).

• Pimentón

Los ejercicios comerciales consideraron adicionalmente la venta directa de pimentones de colores al mercado mayorista de la Región Metropolitana.

De acuerdo a la **Figura 5**, los precios alcanzados para este cultivo tradicional alcanzaron valores acordes al comportamiento del mercado y con un mayor beneficio respecto de la alternativa que representa el mercado de la Feria del Agro en la ciudad de Arica. A modo de conclusión, los resultados del ejercicio comercial permitieron validar un incremento del beneficio económico derivado de la venta directa (productor-feria mayorista), alcanzando en promedio un aumento del 30% de margen a favor de los agricultores que participaron del ejercicio comercial de pimentones durante el 2013.

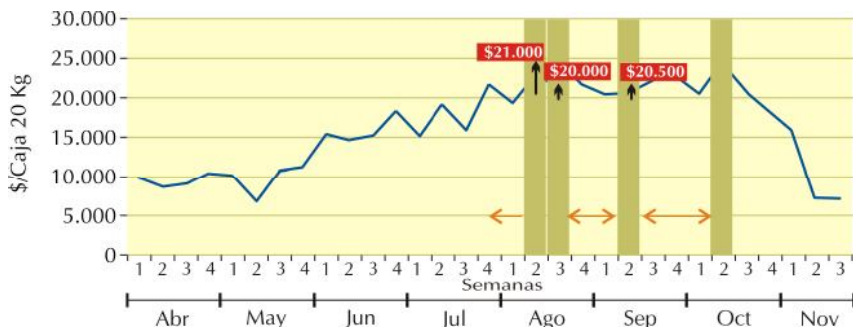


Figura 5. Precios de pimentones en el Mercado Lo Valledor.
Fuente: BTA S.A. (2013).

5.2. HERRAMIENTAS DE POSICIONAMIENTO

Concordantes con el análisis de competitividad, se hizo imprescindible diferenciar la producción local por medio del desarrollo de un sello de calidad que acompañe las hortalizas que formaban parte de los ejercicios comerciales realizados en el marco del Programa.

En el ámbito estratégico, los sellos de calidad son una herramienta de comercialización que se orientan a identificar y posicionar cualidades, procesos de producción y garantías de características propias que un producto ostenta. En teoría los sellos permiten entregar una ventaja comercial a quien lo posee, en desmedro del resto de productores que no cuentan con él. En el caso de los productos hortícolas que forman parte del PITH, la diferenciación fue generada por la incorporación de sistemas de producción originados en base a criterios de producción limpia, donde los procesos fueron garantizados por el apoyo técnico del Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA).

A partir de lo anterior, los diseños del sello hacían referencia al Programa Integrado Territorial de Hortalizas (PITH), a la institución que lidera el programa (INIA), y a los protocolos de producción limpia desarrollados durante el transcurso de la iniciativa. Adicionalmente, se incluyeron símbolos asociados al cumplimiento de objetivos y a la calidad del producto (**Figura 6**).



Figura 6. Sellos de calidad.

Fuente: BTA S.A. (2013).

5.3. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Con el fin de promover la conformación de una estructura organizacional de la unidad, en donde fuera posible establecer las estructuras directivas y administrativas, se analizó en conjunto con los agricultores, las distintas alternativas existentes en la legislación nacional. En este ámbito es necesario destacar que en Chile existen diferentes opciones para crear una empresa (organización), cada una con trámites y permisos exclusivos según el tipo de emprendimiento que desea implementar. Sin embargo, en todos los casos, es necesario definir la organización legal del negocio, las obligaciones tributarias y obtener el permiso de funcionamiento municipal.

De acuerdo a los resultados de esta línea de trabajo, la definición de la estructura organizacional más conveniente para el desarrollo empresarial de los agricultores, radica en el ámbito impositivo y las responsabilidades de adquirir deudas por parte de la nueva organización. Bajo este escenario, los agricultores mostraron interés por dos figuras para conformar un desarrollo organizacional que les permita operar en la producción y comercialización de los productos hortícolas: Sociedad de Hecho y Sociedad de Responsabilidad Limitada.

En las Sociedades de Hecho, el vínculo que une a los socios entre sí puede carecer de contrato escrito. Entre los socios existe la "*affectio societatis*", o sea el deseo común de unir sus esfuerzos en un propósito lucrativo común. Las sociedades de hecho no poseen personería jurídica

y por lo tanto sus integrantes son los responsables ilimitados y solidarios por las deudas que la sociedad de hecho contraiga. Cualquiera de ellos ejerce la representación social. Por otra parte, cualquiera de los socios puede pedir que la sociedad se regularice, en cualquier momento, o de lo contrario, exigir su disolución. Los que votaron en contra de regularizar la sociedad, podrán reclamar la devolución de sus aportes. Esta vida efímera de la sociedad condicionada a que todos los socios estén de acuerdo con su existencia, le confiere una personalidad precaria.

En tanto y de acuerdo al Servicio de Impuestos Internos (SII), la Sociedad de Responsabilidad Limitada son organizaciones de personas en que los socios responden hasta el monto de sus aportes. La sociedad de responsabilidad limitada sea civil o comercial es siempre solemne, debe constar en escritura pública, cuyo extracto debe inscribirse en el Registro de Comercio y publicarse en el Diario Oficial. Las modificaciones sociales son todos actos que deben cumplir las mismas formalidades de la constitución. En lo no previsto por la ley que trata las sociedades de responsabilidad limitada se rigen supletoriamente por las normas de la sociedad colectiva contempladas en el Código Civil y en el Código de Comercio.

Adicionalmente, con respecto a las ventajas, los agricultores valoran que la Sociedad de Responsabilidad Limitada es una figura que permite la operación con documentos (trabajar con cheques), que habitualmente utilizan y que en el caso de la Sociedad de Hecho no es posible de utilizar.

5.4. CONCLUSIONES

La producción de hortalizas de la Región de Arica y Parinacota permite abastecer a la zona central del país, en momentos donde ésta no muestra producción y está en pleno proceso de inicio de las plantaciones.

La cadena de comercialización del sector hortícola de la Región, puede llegar a ser muy larga y con muchos agentes en cada eslabón. Si bien esto debería favorecer al cliente final (pues habría mayor competencia), no es así, pues dada la distribución geográfica de los intermediarios (se ubican en centros como La Vega de Antofagasta y Lo Valledor), se

presta para que ellos manejen los precios y que no necesariamente representen la realidad del eslabón anterior, donde el cliente no cuenta con esa información.

Para los productores, lo óptimo sería integrarse verticalmente y así poder obtener mayores márgenes, llegando de forma más directa al cliente final. Esta tarea es compleja pues implica amplios recursos, fundamentalmente por flete, pero si un agente externo puede intervenir apoyando inicialmente con un servicio subsidiado o al costo, varios medianos y pequeños productores podrían ver el fruto de su cosecha reflejado en montos de ganancia.

El aumento en competitividad y calidad de la producción actual de hortalizas de la Región, más el desarrollo de nuevos cultivos y variedades (melones, sandías y pimentones de colores, entre otros), se convierten en importantes alternativas para el desarrollo productivo y comercial del sector hortícola regional.

Específicamente en el ámbito de la comercialización se vislumbran expectativas optimistas en los actuales y potenciales mercados, a partir del desarrollo de nuevos formatos de distribución orientados a consumidores de altos ingresos con exigentes requerimientos de calidad y seguridad alimentaria. En cuanto a los mercados actuales, el mejoramiento de la competitividad, el desarrollo de productos de mayor calidad y el uso de protocolos de poscosecha, proyecta el cumplimiento de objetivos asociados al liderazgo como Región en el abastecimiento de hortalizas en el mercado nacional.

La innovación permanente en el desarrollo de productos (variedades, envases, formatos, etiquetas, etc.) y prácticas de comercialización, es un factor relevante para alcanzar y mantener la ventaja competitiva en el largo plazo.

La participación comprometida y en conjunto de agricultores desempeñándose en el marco de una sociedad regularizada formalmente, permitirán el progreso de las etapas contempladas en la descripción de la estrategia, las cuales son factores claves para el cumplimiento de objetivos en el ámbito comercial y el incremento del beneficio económico.