 <p>ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL</p>	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

ANÁLISIS DE LAS BRECHAS DE LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS AGRO-PRODUCTORES DE LA REGIÓN DE ARICA Y PARINACOTA

El siguiente Análisis está diseñado como un proceso lógico y simplificado de las problemáticas centrales en los procesos de comercialización del sector Agro-productor que enfrenta la Región de Arica y Parinacota.

A continuación se detallan las Fases o Etapas del presente estudio:


- I. Introducción

- II. Antecedentes generales relacionados con los procesos de comercialización de los agroproductores de la XV Región.
 - Conceptos fundamentales
 - Factores que influyen en las Brechas Comerciales.

- III. Análisis de la problemática comercial agrícola (DESCRIPCION Y ANALISIS DE BRECHAS)
 - Principales problemáticas que originan brechas comerciales (micro brechas)
 - Conclusiones


- IV. Estrategia propuesta:
 - Medidas propuestas para superar cada brecha comercial
 - Modelo de negocios (Investigación Preliminar)

- V. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas del Mercado para Productos Agrícolas de los Valles de Arica y Parinacota (Identificación de brechas comerciales estratégicas)
 - Análisis de la Matriz de Porter (Modelo de las cinco fuerzas) para Diagnóstico de “Brechas comerciales en los Procesos de Comercialización de los Agro productores de Arica y Parinacota” (brechas comerciales estratégicas)

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

- Método de cinco fuerzas; seis barreras de entrada.
- Cadena de valor

VI. Conclusiones generales.

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL


I. INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO

Los Mercados modernos son el resultado de la interacción de múltiples e históricos factores cada vez más complejos. La creciente tendencia a globalizar los mercados, aumentando la eficacia y eficiencia de los mismos a través de acuerdos de libre comercio, rebajas arancelarias y en general, toda medida que favorezca el libre tránsito de bienes y servicios, tiene como objetivo global: focalizar, orientar, reasignar y liberar recursos hacia sectores más productivos y de mayor eficiencia relativa. Estas claras “Mega tendencias” son irreversibles y responden esencialmente al proceso de eficiencia global en la economía de mercado.

En el contexto actual entendemos un cambio tecnológico o una transformación en los procesos productivos y comerciales ya no como una opción, sino como una necesidad imperiosa de supervivencia y crecimiento de la actividad económica. La desidia en el proceso de toma de decisiones puede implicar en el corto y mediano plazo la pérdida y/o de participación de mercados, y a largo plazo la desaparición del mercado y muerte productiva de ciertos productos y servicios.

La consolidación de Chile como una potencia alimentaria hace imperiosa la necesidad de mejorar, transformar y homologar nuestros procesos productivos y de comercialización a la luz de los requerimientos y estándares del mercado nacional e internacional, estableciendo modelos de negocios que consoliden la eficacia y el mejoramiento continuo en los resultados. Para ello los mercados internacionales cuentan con instrumentos válidos de certificación, como las normas ISO, métodos de producción limpia (CPL), buenas prácticas agrícolas (BPA), buenas prácticas laborales (BPL) y ambientales, etc. En este contexto el Estado de Chile a través de sus instituciones sectoriales involucradas como CORFO ha establecido el “Fondo de asistencia técnica para producción limpia”, se habla de seguridad alimentaria a nivel individual, familiar, nacional y global, se define como la situación en la cual existe una oferta disponible y estable en el tiempo de alimentos y todos los individuos tienen acceso físico y económico a ellos.

La Región de Arica y Parinacota se encuentra en una encrucijada. Su singular “Microclima” le da ventajas comparativas casi excepcionales comparadas con los agros productores del resto del país. Sin embargo la creciente y potencial competencia con productores del sur del Perú y en menor escala del Norte chico y zona central de Chile, podría hacer declinar notoriamente su oferta y nuestra presencia agrícola en el mediano y largo plazo en los mercados del norte, centro y sur del país.


 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

Es hoy cuando las autoridades deben vislumbrar este cercano futuro y el nuevo escenario y contexto que enfrentará la Región. Arica, con una larga tradición agrícola, pero con un ineficiente y aletargado desarrollo social producto del retraso cultural en términos tecnológicos, productivos y comerciales deberá decidir como enfrentar su futuro: Convertirse en un gran y eficiente productor y exportador agrícola, suministrando su agro producción en temporadas anticíclicas (otoño-invierno) ó transformarse en un mediano productor y proveedor agrícola de zonas aledañas a la nuestra a menor escala.

Sin embargo, en este complejo escenario quien se ve más perjudicado es el micro y pequeño agricultor, toda vez que los accesos mercados avanzados y mas rentables lo lograrán agro empresarios mejor preparados, informados y competitivos, sólo estos podrán acceder a mejores mercados, mejores precios, condiciones, mayores rentabilidades y por ende mayor nivel de bienestar.

En este contexto, la viabilidad económica del agricultor de la zona norte, no sólo depende del conocimiento técnico y operativo del agricultor en el manejo e los cultivos sino también de su habilidad comercial. La teoría y la experiencia demuestra que no todo debe centrarse mejorar técnicamente la producción y la calidad de sus productos, sino también en una eficiente, adecuada y moderna gestión comercial que es una etapa que el agricultor debe enfrentar toda vez que la continuidad de este negocio depende no tan solo del producto sino también de los precios, el mercado, la competencia, el ámbito cultural, etc. Mientras más complejo se hace el proceso de comercialización, los menos favorecidos serán los pequeños agricultores, puesto que siendo más fragmentada o indirecta la cadena de distribución, menores serán los retornos monetarios esperados por sus cultivos. Menos también podrán influir en los precios de cierre o amarre, así los agricultores encontrarán que no pueden generar los ingresos suficientes en sus cultivos, dificultando su competitividad con los productos de las grandes empresas por la mayor productividad, calidad y resultado de un plan estratégico de comercialización priorizados por rentabilidad-rubro, es decir, resultan de un mejor *modelo de negocios* para los cultivos de los agricultores adaptados a estos nuevos escenarios competitivos.

En cuanto a las principales problemáticas de comercialización, podemos señalar la falta de inserción en mercados más exigentes, además de otros aspectos como incipientes e inadecuados estudios de mercado/cliente; de la competencia, cadena de distribución, la demanda y su estacionalidad, la estructura de costos y por sobre todo, precarios estudios de consumidores y sus necesidades actuales y futuras (predicción de demanda). En definitiva, dados los crecientes y dinámicos procesos de comercialización global, hoy en día una eficiente gestión comercial es tan importante como la óptima técnica agronómica y la producción de calidad.

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

Debemos entonces integrar al sector productivo con la investigación y desarrollo (I&D) desde el Prisma Comercial, esto a través de una definición estratégica y un eficiente modelo de negocios para cada producto/rubro que considere las distintas relaciones entre agentes económicos, asociaciones de intereses comunes, gestión comercial eficiente, marketing genérico, gestión administrativa, entre otras, a modo de aprovechar el potencial de los distintos agentes económicos que poseen externalidades positivas y diversas en la integración y avance de cada una de estas etapas.

Por último, la Innovación Continua, comercialmente hablando es una de las grandes brechas comerciales observadas en los pequeños y medianos agricultores.

II. ANTECEDENTES GENERALES RELACIONADOS CON LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACION DE LOS AGROPRODUCTORES DE DE LA XV REGION

CONCEPTOS FUNDAMENTALES


COMERCIALIZACIÓN: Es un conjunto de actividades y funciones relacionadas que se desarrollan desde que el producto sale del establecimiento de un productor hasta que llega al consumidor.

MERCADO: Lugar de encuentro entre la oferta y la demanda.

MECADEO: Conjunto de etapas y funciones que contempla el movimiento físico e intangible de la producción agrícola desde la explotación (cosecha) donde se produce hasta el consumidor o el fabricante, comprende desde la manipulación, el transporte, la elaboración y el embalaje iniciales, la clasificación y el control de calidad.

INGRESO NACIONAL: Sumatoria o agregación de los sueldos, ingresos, salarios y rentas de los distintos agentes económicos de un país determinado.

PRODUCTO NACIONAL BRUTO: Producción Interna de un país producida con bienes y factores productivos nacionales (capitales, mano de obra, tierra, tecnología, etc.) valorizada en unidades monetarias (\$, U\$) y expresada en términos reales o nominales. El término también se ocupa al referirse a la producción sectorial o industrial de la economía, por ejemplo, PIB agropecuario, PIB minero, PIB servicios, PIB pesquero, etc.

	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

INNOVACION TECNOLOGICA: Toda mejora o acción conducente a optimizar un proceso de producción o afín en algún aspecto a alguna función o característica determinada.

PRECIO O COSTO FOB: Precio de venta final de un bien tranzado o puesto en el punto de embarque.

PRECIO O COSTO CIF: Precio de venta final de un bien tranzado o puesto en el punto de venta o comercialización.

Para el análisis del sector agrícola debemos enmarcar nuestra región bajo la óptica comercial, considerando sus fortalezas y debilidades, para ello se informan algunos antecedentes:


Debemos señalar que la gama de productos hortícolas es amplia y variada, por lo tanto la variación de los precios afecta al consumo, puesto que siempre hay productos sustitutos o son productos perecibles lo que significa que un mal manejo pos cosecha ocasiona pérdida de calidad del producto. Por tanto, en consideración a estos factores debemos señalar que la comercialización de los productos agrícolas requiere una planificación y desarrollo de estrategias de comercialización de productos por rubro lo que implica un grado de conocimiento de sus características.

PRINCIPALES CULTIVOS

Hemos definido como centro de análisis a cuatro (04) productos o rubros principales en nuestra región, Aceituna, Tomate, Orégano y Cebolla, los que consideramos poseen potencial y representan a cuatro posibles clústeres los que analizaremos en la segunda parte del presente estudio en las matrices de Michael Porter.

INDICADORES MACROECONOMICOS

En Chile, el PIB nacional fue del 6% el año 2011, esto significa que la producción total de nuestro país en términos monetarios aumentó en un 6%. Para el ciclo agrario 2008 -2010 observamos el crecimiento promedio del PIB Agropecuario fue de un 3 %. Y el aporte del PIB agropecuario al PIB total de nuestro país para el periodo 2011 fue de...7,4%. En el caso de la producción tomatera esta representa el 15% de la producción nacional (Odepa, 2010)

 ARICA Y PARINACOTA <small>GOBIERNO REGIONAL</small>	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

Con respecto al PIB e Ingreso Nacional, el aporte del PIB de la XV Región 2011 representó un 0,8% del total del PIB total del país. A pesar de ello, fue el segundo PIB per cápita regional más bajo del país (U\$ 5.900.) y por ende, el segundo ingreso por habitante más bajo del país, puesto que la región de la Araucanía es la de menor PIB e Ingreso por habitante en Chile. Si consideramos el PIB agropecuario regional es más significativo (7,4%) pero insuficiente si se consideran las potencialidades de Arica.


Por otra parte, nuestra población regional, según el último Censo 2012 creció de 185.913 habitantes del año 2002 a 211.554 habitantes con una variación del 14,1%, lo que nos hace prever potencialmente una mayor demanda de productos agroalimentarios en la región.

Las mejoras tecnológicas en los últimos años han significado un incremento de la superficie cultivable en la Región de Arica y Parinacota, los terrenos progresivamente se van atomizando convirtiéndose en verdaderos minifundios. La presencia de las empresas semilleras en los valles también condiciona el mercado laboral, absorbiendo la mano de obra más calificada y por ende, mejor remunerada en estas transnacionales. Nuestra región, Arica y Parinacota, es una región nueva y se constituye administrativamente en el año 2007, generando autonomía en nuestros destinos, región bifronteriza con dos países, Perú y Bolivia, que nos permite tener ventajas comparativas con otras regiones, contamos con un clima privilegiado que nos permite producir contra estación (Micro clima), lo que potencialmente podría significar un aumento en la demanda de productos hortícola y frutícola durante la temporada Otoño- Invierno, por este mercado potencial que se nos abre en forma natural para el centro, sur y norte del país, sur del Perú y noroeste Argentino.

FACTORES DETERMINANTES DE BRECHAS COMERCIALES

MICROCLIMA

A pesar del clima privilegiado (Microclima) que permite cultivar hortalizas y frutas todo el año y obtener varias cosechas produciendo contra estación, la zona siempre se encuentra bajo la amenaza de los fenómenos climáticos adversos que se manifiestan en sequías e inundaciones que especialmente se relacionan con el fenómeno “del Niño”, por lo que hay contingencias que exceden las situaciones climatológicas normales, éstas deben considerarse como inherentes al sector agrícola local. La elaboración de políticas públicas debe considerar este tipo de contingencias no previsible, así como fomentar el uso de seguros agrícolas que atenúen los potenciales riesgos.

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

HORTALIZAS: SUPERFICIE SEMBRADA A NIVEL NACIONAL, POR REGIÓN, SEGÚN PERÍODO. 2006/07 Y 2009-2010

Período	Total	Arica y Parinacota
2006/07	82.274	3.075
2009	84.436	2.664,4
2010	80.377	2.772,4

Cifras VII Censo Nacional Agropecuario y Forestal
FUENTE: INE

EXPORTACIONES


Si contextualizamos el escenario mundial en recesión por parte de los grandes compradores como Europa y otros, tenemos una razón más para reaccionar favorablemente a la modificación y perfeccionamiento de las políticas de gobierno y el accionar de los privados.

En relación a las exportaciones en el ámbito regional estas han sido bajas, en el sector Agrícola en el período 2010 - 2011 fue de -39,0%, disminuyendo los montos de U\$ 6.897.000 a U\$ 4.208.000 dólares valor FOB (*), debemos señalar que no hay ofertas exportables como ocurre en otras regiones. No obstante, han habido algunas experiencias de exportación en nuestros valles, las cuales por deficiente gestión empresarial no lograron consolidarse en el tiempo. Sorprende la réplica de programas gubernamentales que han sido aplicados sin mayor éxito. Mas aun si consideramos que la inserción en los mercados de mayor nivel internacional es uno de los pocos indicadores de excelencia empresarial (Normas ISO, Capacidad competitiva).

SESGO CULTURAL

Un aspecto fundamental que ha sido obviado en la formulación de políticas y programas públicos es la consideración de un sesgo cultural local. Ya sea influido por la cultura Aymará o Inca el comportamiento de los micros y pequeños agricultores locales replica la forma de trabajo e idiosincrasia de antaño extendida a través de siglos de historia y se asocia a la población autóctona de Arica o inmigrantes de Perú y Bolivia.

Rasgos de esa tradición lo constituyen, por ejemplo, el patriarcado de los jefes de familia quienes ejercen autoridad incluso en la vejez, el excesivo individualismo, reticencia a la asociación, el hermetismo contable, etc. Si sumamos a esto el hecho de que la actitud del agricultor local en aras de subsistir es realizar tareas multifuncionales (agricultura, comercio, transporte, minería, etc.), entendemos la

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

perspectiva individualista y de corto plazo de muchos de ellos y el fracaso de ciertas políticas y programas públicos (PROFO, CEGE; Alianzas productivas).

Hay también un sesgo anti empresa privada que supone que toda iniciativa tendiente a *empresariar* una actividad o industrializarla es algo nocivo o malo.

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA O DE MEJORAMIENTO CONTINUO


Actualmente a nivel nacional se pretende transformar a Chile como potencia agroalimentaria, lo que exige al sector silvoagropecuario mayor competitividad y operar con altos niveles de tecnología. A nivel regional hay una apuesta hacia la innovación como un vehículo de desarrollo y mejora en la competitividad, es así que la agricultura tecnológica se considerada unos de los ejes de desarrollo de la región. En la región ha primado la inversión en tecnologías productivas y operativas, o así en cuanto al desarrollo comercial innovador, según datos CORFO, en el año 2011 se subsidió alrededor de \$ 7.000. Millones para proyectos de innovación tecnológica y transferencia de capital para transformar los micros y pequeñas empresas en medianas en el área de la agricultura, duplicando al gasto del año 2010. En tanto que los montos destinados para otros fines relacionados totalizó unos \$ 1. 250. millones siendo las principales inversiones las mejoras en el sistema de riego, fertirrigación, implementación de invernaderos con mallas antiáfido y construcción de packing.

En materia de innovación y emprendimiento en el año 2011 se destinaron a través del Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC) \$ 5.500 millones, como parte del programa de inversión pública orientado a fortalecer el sistema regional de innovación e investigación.

ENFOQUE SOCIAL PREDOMINANTE EN LA ELABORACION DE POLITICAS PÚBLICAS

A juicio nuestro el enfoque gubernamental tiende a visualizar al productor como agente de subsistencia antes que como microempresario o Mipymes. Lo que supone entender la situación de desmedro actual de algunos de ellos como una situación coyuntural o pasajera. Del mismo modo se observa en las políticas públicas falta de estratificación entre los distintos agricultores, pues la realidad entre ellos difiere ostensiblemente. Por tanto, las políticas públicas nacionales a veces resultan inocuas e inaplicables en un estrato y en otros estratos constituyen un éxito.

Esta falencia no solo merma la eficacia de las políticas públicas sino que es extemporánea y no considera la denominada movilidad social o productiva como eje central de toda iniciativa. Cuando hablamos de desarrollo social sabemos que siempre se trata del resultado e interacción del desarrollo económico y del desarrollo político.


 <p>ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL</p>	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

La visión debiese ser la Movilidad Productiva, es decir, las políticas deben apuntar a transferir:

CAPACIDAD EMPRESARIAL

Sin duda la gran falencia que existe en los micros y pequeños agricultores tiene relación con la poca o nula capacidad de gestión empresarial. Resulta incomprensible el hecho de que los productores vendan sus productos locales a un precio determinado y que los precios de venta al cliente final o en punto de venta (CIF) se comercialicen hasta 3 ó 4 veces más en mercados mayoristas en Santiago o Viña del Mar. A eso denominamos excesiva intermediación.

Mención aparte merecen la poca capacitación que poseen los agricultores en técnicas de negociación de precios de cierres o amarres de compra venta, los que a veces no consideran ni siquiera los precios de mercado (o spot) o términos de venta adecuados. También poseen falencias administrativas y contables. Por ultimo, falta de visión o enfoque mercantil es la principal carencia que los micros agricultores poseen.

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

ASOCIATIVIDAD

Relacionado con el punto anterior la falta de asociatividad primaria entre los agricultores impide la consecución de ciertos logros como economías de escala, centrales de compra de insumos y materias primas, experiencias exitosas compartidas, adecuado manejo de fertilizantes y desechos, etc. Del mismo modo, el grado de impacto social de las políticas públicas disminuye en la medida que los productores no se asocian adecuadamente. La acción coordinada del gobierno y sus instituciones requieren aglutinar a los beneficiarios antes que atenderlos individualmente.

A pesar, que Innova CORFO cuenta con una batería de instrumentos destinados a apoyar la agricultura, los pequeños y medianos agricultores no los aprovechan, ya sea por falta de información y/o la falta de promotores y consultores pertinentes, que asumen una actitud demasiado conservadora, no asumiendo riesgos propios del desafío investigativo y consultivo.

III. DESCRIPCION Y ANALISIS DE LA BRECHAS COMERCIALES DETECTADAS (Micro Brechas):

DESCRIPCION Y ANALISIS

El principal sistema de comercialización de los productos de los distintos valles de nuestra región es la central de abastecimiento Agrícola del Norte S.A., una sociedad Anónima, que nace el año 1989 al alero de la asociación de Pequeños y medianos agricultores ASOAGRO, donde un grupo de agricultores, liderados por dirigentes generaron las bases del proceso de comercialización del mismo. En este centro de comercialización se juntan productores e intermediarios de los distintos puntos del país, generando volúmenes de transacciones, con gran variedad de productos. Actualmente más del **70%** de la producción de los valles costeros se concentra en este *Modelo de negociación*, donde cada agricultor transporta sus productos desde sus predios y los comercializa a quien le ofrece los mejores precios y condiciones de entrega, generándose un encadenamiento hacia otros mercados menores, locales y nacionales como son las centrales de abastecimiento de Antofagasta, Santiago, Valparaíso y Concepción.

Uno de los principales problemas comerciales en la cadena de valor es la excesiva intermediación (considerado un mal necesario) utilizada por la mayoría de los

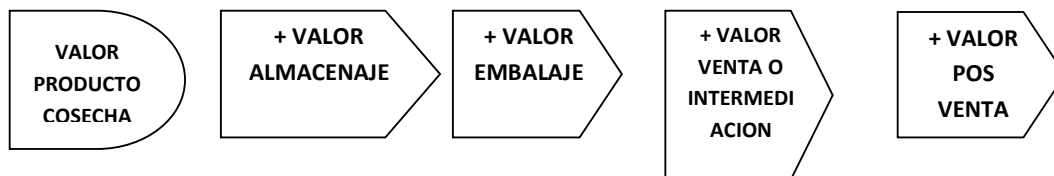
pequeños y micro productores, quienes por su precaria capacidad negociadora e inercia productiva se limitan a vender indirectamente su producción a niveles de precios y términos de intercambio desfavorables, sin considerar los precios de mercado spot (actuales), esto termina por mermar considerablemente la rentabilidad esperada por cada operación de compra y venta. Al punto que en los mercados mayoristas de Santiago los precios de ciertos productos llegan en la temporada invernal a tranzarse 3 ó 4 veces mas caros que los precios de Arica.

No se trata de eliminar la intermediación, pues eso no es factible, si un pequeño productor logra comercializar directamente y transformarse en un mediano agro empresarios, habrá otros nuevos microempresarios desfinanciados que requerirán de intermediación comercial. Por tanto, se trata de apoyar y asesorar a los micro y pequeños agricultores para mejorar sustancialmente los términos de intercambio relativos a precios y condiciones de venta, apoyando con información y habilidad comercial para transformarlos en el mediano y largo plazo en medianos y grandes empresarios (Pymes) exitosos; capaces de negociar mejores términos de intercambio y niveles de precios finales.

No hay tampoco como observaremos en la cadena de valor pos cosecha una organización de servicios relacionados, transporte, refrigeración, acopio, centros de información, etc. No hay el diseño de un *modelo eficiente de negocios por clústeres*.


Se trata en definitiva de la falta de profesionalización de la gestión comercial en la definición de lineamientos estratégicos, tácticos y operativos que nos permitan dar un decisivo apoyo a los pequeños y medianos agricultores regionales en materias de mercadeo y comercialización optima.

CADENA DE VALOR COMERCIAL POSCOSECHA (Flujo)



En la anterior figura observamos un estándar de flujo físico para nuestros productos agrícolas locales. Si consideramos que nuestro análisis es para pequeños y micro productores agrícolas, observamos que en la producción local de ciertos rubros (orégano y tomate) hay una clara falencia en los recintos apropiados para el acopio.

En cuanto al embalaje hay también precariedad pues estos venden principalmente a granel en cajas, sacos, mallas o en tambores y no al detalle.

 ARICA Y PARINACOTA <small>GOBIERNO REGIONAL</small>	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

La venta se limita en un 70 % a la intermediación en los centros mayoristas locales como Asoagro. Por lo que hay absoluta precariedad en los procesos de comercialización.

De acuerdo al diagnóstico y entrevistas realizadas y observadas en el proceso de comercialización desarrollado por la pequeña y mediana agricultura, las principales limitaciones o brechas comerciales las constituyen:

1. Competencia Nacional e Internacional (Baja Competitividad)


El Perú y su sector agrario siempre ha sido una amenaza latente desde el punto de vista de la comercialización, cuenta con las mismas ventajas climáticas que le permiten producir en *contra estación*, pero con ventajas comparativas tales como mayor extensión de superficie y bajos costos productivos (sueldo mínimo de 550 soles = Cl\$ 100.000); costos de insumos, abonos, fertilizantes a precios Zotac, mayor disponibilidad de agua y una abierta política estatal que apoya al empresariado con normas claras y eficientes pro - empresa. Todo lo cual se traduce en un mejor precio y mejor colocación de su producto.

El sector agrario del Perú ha podido lograr un crecimiento sostenido durante el período 2010-2011, el agro ha presentado una tasa promedio de crecimiento del PIB de 4,8% y una balanza comercial creciente que registro el 2011 alrededor de 4.777 millones de dólares con un saldo positivo de 1.222 millones de dólares, lo que ha significa un proceso exportador fuerte hacia los mercados vecinos, exportando productos como el pimiento, poroto verde, ají paprika entre otros productos. De acuerdo a fuentes oficiales el Perú introdujo a Chile este año unas 10.000 toneladas a los mercados sureños, por lo que a mediano y largo las partidas peruanas se incrementarán notoriamente.

Otra consideración merece a menor escala la potencial colocación de los invernaderos del sur de Chile, los que se alentarán en la medida que los niveles de precios continúen altos. De no reaccionar adecuadamente la creciente competencia mermará en el largo plazo las potencialidades de Arica como productor hortofrutícola del norte de Chile.

2.- Lento proceso de fomento a la Producción Limpia

La inserción en mercados más exigentes tanto nacionales como internacionales supone que la producción local se adecue a los estándares y exigencias de esos mercados. Existe una incorporación paulatina a los procesos de producción y mercados más sofisticados (trazabilidad, inocuidad, etc.) y con normas de calidad, producción y manejo de desechos más exigentes. No obstante, la incipiente existencia de programas de transferencias tecnológicas para el sector agro

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

productivo, en general los micros y pequeños agricultores locales no cumplen con muchos de los protocolos de buenas prácticas agrícolas (BPA; BPL, ISO; etc.)

En los actuales programas gubernamentales no están explicadas las virtudes de la producción limpia o las buenas prácticas agrícolas, al menos la mayoría de los potenciales beneficiarios directos los desconocen. Por tanto, La seguridad alimentaria y/o producción limpia para ser atractiva debe también analizar a la inversión versus rentabilidad generada. Asociada a ese cambio tecnológico, por ej.; el uso de mallas antiáfidas incrementa notoriamente el rendimiento por predio o hectárea, además de la inocuidad del producto, limpieza, homogeneidad, etc.

3.- Mano de Obra no especializada.

Dado el proceso productivo que opera en la micro y pequeña producción, la alta rotación de personal que migra tras mejores salarios como la minería, el uso de inmigrantes no capacitados, la falta de *experticia* (experiencia productiva), el mal manejo de fertilizantes y pesticidas, los resultados a veces no son los deseados, afectando la calidad, homogeneidad e inocuidad del producto. Todo eso medra la óptima colocación de nuestros productos en los puntos de venta.


4.- Falta de Información de Mercado.

Al analizar las prácticas comerciales generadas en el interior de los centros de abastos observamos una sobreoferta de productos comparada con la demanda local. Además, en los procesos de negociación observamos en los micros y pequeños agricultores una clara falta de habilidad comercial, debido a la falta de información de precios de mercado (spot) y baja capacidad de venta (poder) de los agricultores. Estos no están capacitados en técnicas de negociación o predicción del comportamiento de precios (oferta y demanda del producto).

Notoria es la diferencia de precios que paga el intermediario y el que paga un cliente final en Santiago o Concepción por un producto horto-agrícola.

5.- Subfacturación.

Se ha determinado que las ventas de los agricultores no reflejan los datos macroeconómicos de la región en el ámbito agrícola. Una de las problemáticas a resolver es la subfacturación que se genera a partir de la relación directa entre el intermediario y el agricultor. El círculo virtuoso consiste en incrementar los volúmenes de producción y venta, aumentar los niveles de facturación y recaudación por parte del fisco, los niveles de gastos y programas gubernamentales que apoyen la misma

 ARICA Y PARINACOTA <small>GOBIERNO REGIONAL</small>	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

actividad u otras y aumentar el PIB interno y el bienestar general. Sin embargo, la realidad local nos devela la existencia de evasión tributaria considerable, anulando todo el proceso descrito anteriormente.

Hay poca fiscalización y capacitación al respecto. Además estas fiscalizaciones generan al agricultor cierta incomodidad, sin embargo, se ha establecido como una práctica comercial habitual la subfacturación en las ventas de sus productos, lo que produce distorsión en las variables macro económicas locales. A su vez, merma la rentabilidad social y determina la viabilidad de ciertos programas y políticas públicas, los que consideran los caudales impositivos también para aplicar beneficios estatales a los privados.


6.- Falta mayor asociatividad.

La falta de integración entre los pequeños agricultores merma su capacidad empresarial, fragmenta incluso la cadena comercial y merma la capacidad empresarial en un conjunto de variables como reducción de costos de adquisición de insumos, materias primas, fertilizantes, pesticidas, etc. Limita el uso de información sobre experiencias exitosas en el buen manejo de fertilizantes y desechos; innovaciones tecnológicas; disminuye las posibilidades de adjudicación de programas específicos, merma la gestión, etc.

Se ha detectado que la falta de asociatividad del agricultor de estos valles es una conducta ancestral o cultural y es la causa de retrocesos en cualquier avance que el sector público ha tratado de impulsar en este ámbito, por ejemplo LOS CEGES (centro de Gestión de Indap), PROFOS (Proyecto asociativo, instrumento de CORFO), alianzas productivas (CORFO), etc.

Los factores del fracaso responden principalmente a la crisis interna que tienen estas organizaciones gremiales, principalmente en el ámbito empresarial, el agricultor entiende el negocio desde la óptica del productor y no desde el punto de vista empresarial. La inercia a asumir nuevos riesgos y su desconfianza producen baja capacidad de compromiso, consolida un negocio más individual y no requiere mayor exigencia que vender un producto en el mercado a mejor postor.

A su vez es necesario que la asociatividad se logre en forma horizontal, dentro del mismo sector con otros actores, como proveedores, servicios públicos, instituciones financieras, para efectos de articular e interrelacionarlos entre sí.

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

7.- Falta mayor asesoría en el ámbito comercial. Tienen poco apoyo en la gestión administrativa, contable y legal.

La falta de equipos multidisciplinarios en la asesoría o ámbito comercial agrícola, su falta actualización, capacitación y mayor pertinencia en el ámbito mercantil contemporáneo es una evidente realidad. Hemos detectado pocos profesionales idóneos incorporados en las consultorías y asesorías del sector agrícola local. En este ámbito del encadenamiento productivo, los consultores, juegan un papel importante, porque son la contraparte técnica en el desarrollo de un proyecto agrícola, de tal forma deben contar con las competencias que le permitan transferir al pequeño y mediano agricultor hacia otro estrato, por otra parte, deben elaborar adecuados proyectos que permitan generar impactos en el ámbito comercial.

Una gestión administrativa deficiente implica malos e inadecuados resultados o al menos ineficaces tomas de decisiones, contrataciones de servicios y/o compra de bienes más caros o de menor calidad.


Debemos recordar que la informalidad y la inercia del pequeño agricultor y la población local tienen su asidero en la tradición ancestral y extemporánea (Cultura Local). Es esto lo que observamos si consideramos en algunos estudios de estratos de productores pequeños y medianos en nuestra región (boletín nº215, Indap), es decir, inadecuados sistemas de gestión administrativo. Debemos considerar el efecto de la falta de la incorporación tecnológica en los sistemas de información en la adquisición y control de existencias, personal idóneo, sistemas contables, registro de insumos, pesticidas, etc. (Síntomas).

Si consideramos el ideal productivo y comercial de cada agricultor como el ideal empresarial (Mipymes) y fijamos esa meta como idónea para todo micro y pequeño productor tendremos un parámetro relativamente objetivo a lograr.

Mención aparte merece la consideración de la falta de Asociatividad que implica mayores costos relativos de adquisición, por ejemplo, y la carencia de asesoría legal en temas relativos a respaldo para la adquisición de créditos.

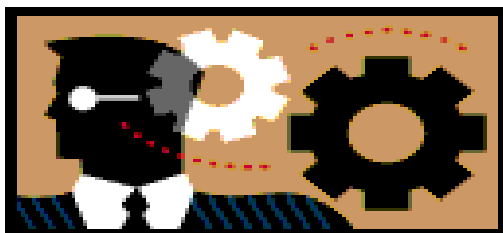
8.- Falta de Visión Estratégica y Capacidad para planear a largo plazo.

Las labores rutinarias del día a día disminuyen e inclusive anulan la capacidad de planificar y analizar los objetivos y las metas de mediano y largo plazo. En la teoría administrativa estudiamos la *Miopía del Management* o de la gestión. Esta nos relata acerca de la ceguera que nos produce centrarnos en las operaciones normales de la empresa. En la práctica, nuestros micros y medianos agricultores regionales poseen

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

una enorme ceguera administrativa y comercial originando grandes brechas en la capacidad planificadora y estratégica, además de una cultura de improvisación en la toma de decisiones. El accionar primario de los micros y pequeños agricultores se centra en la subsistencia diaria, por tanto, deben ser las instituciones gubernamentales y sectores privados involucrados quienes den soporte a un tipo de planeación estratégica comercial para el sector agrícola a nivel de micro y pequeño productor.

La falta de planificación del futuro es la ausencia de visualización que podemos y queremos alcanzar en un futuro próximo. Idear que queremos hacer y la mejor forma de realizarlo constituye un desafío ineludible, pues es sabido que la improvisación tarde o temprano terminará en fracaso.




9.- Poco Valor Agregado para sus productos agrícolas.

Con la excepción del tomate, prácticamente no se observan iniciativas gubernamentales o privadas tendientes a aumentar el valor agregado en otros cultivos. Tampoco las iniciativas existentes logran masificarse en los micros agricultores o no consiguen incorporar mayor innovación para gestionar y enfrentar las presiones en los mercados como la volatilidad de los precios o las relaciones en la cadena alimentaria.

El grueso de la producción micro se vende a granel (70 %) sin ningún tipo de valor añadido, a veces ni siquiera a precios de mercado. Con la excepción de la aceituna, en el resto de los cultivos orégano, cebolla y tomate no presentan adiciones al valor producto. No obstante, las iniciativas CORFO para mejorar y diferenciar productos como el tomate, la mayoría de los micro productores no está actualizado con esos principios de mejoramiento del producto. (Ej.: inocuidad, color, duración, textura, sabor, forma, etc.)

10.- La Falta de recursos financieros.

Dada la realidad principalmente de los pequeños y medianos productores regionales es que observamos por parte de las Pymes una falta de acceso a la

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

información de instrumentos de financiamiento público y privado disponibles para su uso (Ej.: Créditos Indap, Banco de estado, Santander, etc.).


Cuando el sector financiero, no le da la oferta crediticia apropiada, algunos de los pequeños agricultores los lleva incluso a solicitar créditos informales a los *intermediarios* para poder sembrar y cultivar sus productos en algunos rubros. Esto resulta ser una práctica habitual en el sector implica una dependencia absoluta por parte del pequeño productor y una limitante natural en términos de intercambio para crecer hacia otros estratos de productores más avanzados. Tampoco se observa un sistema de información eficiente y práctico de primera mano, oportuno y veraz para la toma de decisiones. Hay poca información disponible acerca del financiamiento del sector y escasa es la información acerca de la eficacia de los instrumentos existentes para financiar actualmente a las Pymes.

Los nuevos e incipientes productores poseen menos alternativas aún, tan solo Banco Estado e Indap y otros bancos, los cuales no tienen una clara orientación hacia el sector agrícola. Si a esto sumamos la poca asociatividad de los involucrados con grupos estratégicos nos daremos cuenta porque un segmento de los agricultores presenta a veces situaciones complejas.

INICIATIVAS PROPUESTAS PARA REDUCIR LAS BRECHAS COMERCIALES DETECTADAS

INTRODUCCION

Por tanto, se trata de apoyar y asesorar a los micro y pequeños agricultores para mejorar sustancialmente los términos de intercambio relativos a precios y condiciones de venta, apoyando con información y habilidad comercial para transformarlos en el mediano y largo plazo en medianos y grandes empresarios (Pymes) exitosos; capaces de negociar mejores términos de intercambio y niveles de precios finales. Por lo que apreciamos en la actualidad falta de industrialización de los principales cultivos de nuestra región, falta de fomento a potenciales clústeres y empresas de servicios asociados a cada uno de ellos, que generen y aprovechen mutuamente externalidades positivas tales como las economías de escala, información y experiencia de mejoramiento productivo, asociativo, ambiental laboral, legal, administrativo, logístico, etc.

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

Si logramos establecer eficientes modelos de gestión de negocios agrícolas para nuestros cultivos basándonos en modernos y dinámicos lineamientos estratégicos comerciales que respondan a los escenarios actuales y futuros tendremos la mitad de la problemática general resuelta.

A continuación detallaremos las principales iniciativas conducentes a mejorar y estrechar las brechas comerciales existentes:


1.- COMPETENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL

Esta amenaza, a través de la capacitación de los productores mediante un programa de extensión agrícola, debe ser considerada como una oportunidad para mejorar la productividad del sector y hacerlo más competitivo. Sin lugar a dudas los planes de fomento se deben considerar como una herramienta altamente positiva.

2.- PRODUCCION LIMPIA

Por tanto, La seguridad alimentaria y/o producción limpia para ser atractiva debe también analizar a la inversión versus rentabilidad generada. Asociada a ese cambio tecnológico, por ej.; el uso de mallas antiáfidas incrementa notoriamente el rendimiento, además de la inocuidad del producto, limpieza, homogeneidad, etc.

Si logramos establecer eficientes modelos de gestión de negocios agrícolas para nuestros cultivos basándonos en modernos y dinámicos lineamientos estratégicos comerciales que respondan a los escenarios actuales y futuros tendremos la mitad de la problemática general resuelta.

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

3.- MANO DE OBRA NO ESPECIALIZADA Y FALTA DE ASOCIATIVIDAD

Se hace urgente elaborar programas que tiendan a formalizar el trabajo agrícola temporal, flexibilizando a esa realidad las necesidades de los micros y pequeños productores.

De la misma forma, la falta de asociatividad no se superará sino a largo plazo cuando a través de un proceso de años los nuevos micros productores que requieren crecer decididamente entiendan y adopten las innovaciones y prácticas agrícolas que redundaran en mayor bienestar final para todos. El gobierno debe reforzar persistentemente estas políticas y programas explicando claramente sus beneficios y persuadiendo a los agricultores que resulta un cambio inevitable y necesario.

Deben también adaptarse programas que sean comprensibles y básicos para los beneficiarios finales.

4.- INFORMACION DE MERCADO Y SUBFACTURACION


Es necesario y justo establecer las bases de un centro de Información Agrícola regional que concentre toda la información referente a los principales cultivos de la región, así como las investigaciones realizadas, información de planes y programas en ejecución, semanarios, revistas del sector agrícola, registros de proveedores, agrupaciones gremiales, tesis de grados agrícolas, etc. Este centro debe poseer sitio web y medios de comunicación pública para todo usuario.

Respecto de la subfacturación y del daño que produce la evasión tributaria podemos señalar se considere el incremento en la fiscalización teniendo en cuenta que el gasto de dichas fiscalizaciones es mínimo si se consideran los enormes volúmenes de impuestos evadidos por algunos productores.

5.- CAPACIDAD DE GESTION COMERCIAL, ADMINISTRATIVA, CONTABLE Y LEGAL

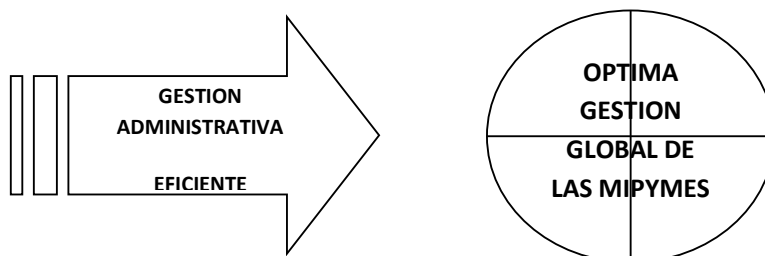
En consideración a lo anterior, es pertinente señalar que las políticas públicas se deben implementar un sistema de facilitadores o asesores comerciales, los cuales generen instrumentos de solución efectiva a las problemáticas. A la vez de generar un Staff de consultores permanentes, capacitados y con independencia económica que permita generar una mayor eficacia e impacto en las transferencias.

Respecto de la gestión administrativa, contable y legal debemos sugerir una Evaluación y Revisión de los actuales programas en aplicación así como determinar su eficacia y efectividad social.

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

Se propone generar la información de los precios de venta promedios del día que se logran en los patios del Terminal Agropecuaria administrado por los agricultores, para que verifique la congruencia de éste con el valor facturado.

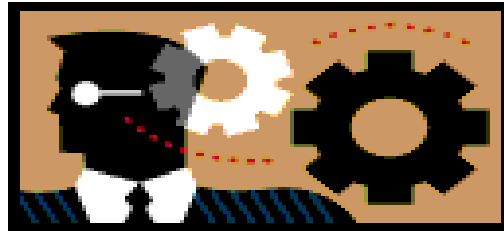
- Evaluar la eficacia y efectividad actual de los programas de apoyo a la gestión administrativa en las unidades de negocios de micros y pequeños productores con miras a dar solución a los deficientes sistemas de información administrativos.
- Diseñar e Implementar programas que fomenten sistemas informativos administrativos prácticos y efectivos en las Mipymes agrícolas.
- Realizar periódicas evaluaciones a la eficacia y efectividad de los programas de apoyo a la gestión administrativa de las pymes.



6.- VISION Y CAPACIDAD ESTRATEGICA PARA PLANEAR EL FUTURO

Toda planeación estratégica debe formular primeramente una visión o horizonte hacia donde debe encaminarse el accionar de un grupo o estrato de agricultores, algo así como la inspiración que se asume como fin alcanzable, por ej.: ***“Arica principal productor agrícola de toda la macro zona andina en época invernal”***.

Debe además considerar los valores que cree son claves e impercederos en la consecución de este objetivo. Sin dejar de mencionar la Misión o tarea genérica para alcanzar aquello que se propone por ej.: ***“Arica, principal productor y exportador de tomates en Chile en época invernal”***. Por último, debemos considerar las metas y objetivos plenamente alcanzables para conseguir la misión, por ej.: ***“Producir la meta de 100.000. Toneladas cada mes de la temporada otoño-invierno para alcanzar el objetivo de la temporada de 500.000. Toneladas”***

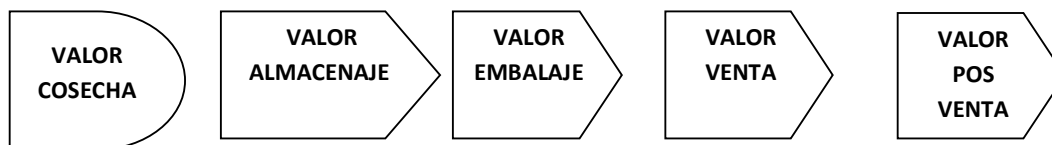


ANALISIS DE LA REALIDAD ACTUAL Y LA AUSENCIA DE PLANIFICACION A LARGO PLAZO	PROCESO FORMULACION ESTRATEGICA EFICIENTE	DE MAS	EVALUACION Y CONTORL DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA Y DE MEDIANO Y LARGO PLAZO
-----------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------	--------	---------------------------------------------------------------------------------------


7.- AUMENTAR EL VALOR AGREGADO DE NUESTROS CULTIVOS

Considerando las señales del mercado y la información que este nos brinda se deben diseñar claramente programas que den mayor valor agregado a los distintos cultivos a través de un mercadeo eficaz de nuestros productos, orientando las ventas hacia el mejor mix comercial, productos, desde la pos cosecha hasta el intermediario o cliente final, determinando la mejor logística, duración del producto, sabores, gustos del cliente, embalaje, diseño de producto, etc.

CADENA DE VALOR COMERCIAL



El flujo anterior supone ciertas etapas del manejo comercial o mercadeo pos cosecha. Debe diseñarse e implementarse para cada uno de los principales cultivos una *cadena de valor comercial*, detectando en cada etapa del manejo pos cosecha cuales son los puntos susceptibles de mejoría y de incremento potencial de valor

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

agregado. Por ejemplo, si detectamos que se requiere una mayor refrigeración (Almacenaje); embalar en cajas especiales o sacos de poliuretano (Embalaje); mayor duración para comercializarse (Venta) o mejorar el sabor para asimilarlo al producto local (Pos venta) podremos hablar de un correcto uso de la cadena de valor comercial para detectar y mejorar nuestros cultivos.

La mejora continua en la cadena de valor comercial nos reeditarán un posicionamiento de mercado/producto/segmento cada vez más eficiente, a la vez que nos dará mayor dinamismo en la capacidad de respuesta y planeación comercial de futuro.

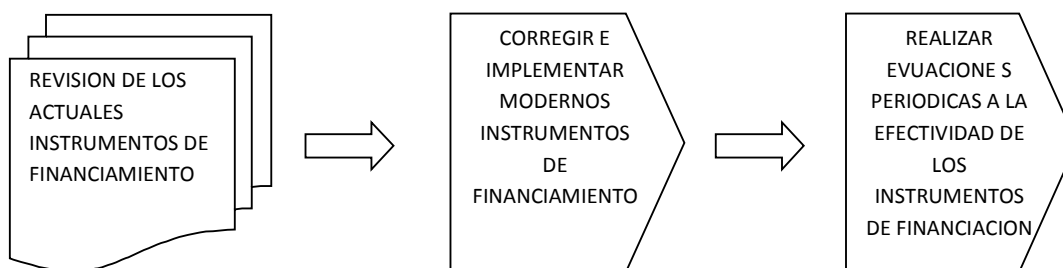
8.- MEJORAR EL ACCESO DE LOS NUEVOS AGRICULTORES AL FINANCIAMIENTO EXISTENTE

Debiesen realizarse simposios e iniciativas tendientes difundir información e incubar ideas que traten y den solución efectiva y eficaz a los problemas de financiamiento en la innovación de procesos o de apoyo a la microempresa en adquisición de insumos, maquinarias y equipos.

La labor de las autoridades públicas y privadas debiese:

- Determinar el real estado de financiamiento del sector en los estratos de agricultores más vulnerables. A la luz de esta información debe realizar una revisión de las actuales políticas y niveles de acceso y efectividad de los actuales instrumentos de financiamiento.
- Corregir, Implementar y modernizar los instrumentos actuales de financiamiento a fin de lograr una mayor cobertura o alcance de los mismos.
- Seguir realizando periódicas evaluaciones a la efectividad, acceso, eficacia y eficiencia de los mentados instrumentos de financiamiento agrícola.
- Desarrollar un centro de información financiera, que oriente y evalúe, los créditos financieros.
- Generar una articulación financiera para las empresas agrícolas que generan créditos a sus agricultores, pero incorporando las garantías estatales CORFO, Fogain, Fogape, etc.

CICLO EVALUATIVO DE FINANCIACION EFICIENTE

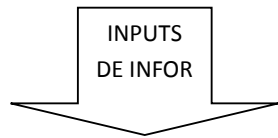


Finalmente Proponemos:

Debe establecerse con claridad una Estrategia Comercial (Modelo inteligente de habilidad comercial) que considere los grandes lineamientos, objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo, éstos deben propender a la inserción de los pequeños y medianos agricultores en mercados más exigentes, de forma que sea lo más simplificada e inteligible para ellos. La estrategia debe incluir un modelo y sistemas de información comercial que considere todo el proceso de mercadeo y comercialización en términos óptimos y actuales, prediciendo la demanda estacional de los distintos cultivos regionales, además de establecer cronogramas para operar con rangos de precios más convenientes basándonos en secuencias históricas de precios, técnicas predictivas de comportamientos de ofertas y demandas esperadas, información de temporadas pasadas, experiencias de algunos productores o de otras zonas agrícolas. De esta forma definiremos la forma más eficiente de comercializar nuestros principales cultivos regionales, permitiendo a nuestros agricultores regionales no solo cubrir sus costos, gastos e inversiones asociadas, sino de maximizar sus ingresos operacionales, minimizar sus costos totales y mejorar sustancialmente su situación actual y futura. Todo lo cual redundará en el mentado círculo virtuoso: mayores ingresos, salarios, impuestos, mayor bienestar asociado para nuestra región.

ESTRATEGIA GLOBAL PROPUESTA






	MODELO	DE	
	GESTION	DE	
	NEGOCIOS		
	AGRICOLAS (III)		

I. Análisis Comercial Estratégico propuesto: “Análisis Estratégico de la Comercialización de los productos agrícolas de la Región de Arica y Parinacota”

1. Antecedentes históricos y actuales del mercado.
 - Situación geográfica
 - Tamaño del mercado
 - Análisis de la demanda
 - Efectos externos (Externalidades)
 - Censos y fuentes estadísticas

2. Agricultura e interrelación a la economía regional.
 - Agro-economía regional
 - Agricultura en Chile
 - Agricultura en el mundo

3. Análisis de la estructura de la oferta y la demanda agrícola por rubro o producto (clúster).
 - Estructura del mercado de la demanda por rubro.
 - Estructura del mercado de la oferta por rubro.


 <p>ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL</p>	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

- Análisis de matriz Producto/Mercado
 - Análisis de Matriz Rentabilidad/Producto/ Posicionamiento
 - Cadena de valor genérica productiva por rubro
 - Matriz de Cinco fuerzas para comercialización de cada rubro.
 - Análisis de estrategia Competitiva por rubro.
4. Análisis de la Estrategia Competitiva.
- Análisis Macro entorno: Dimensión política, Dimensión social, Dimensión tecnológica, Dimensión sociocultural, Dimensión Económica.
 - Perfil Macro entorno agrícola.
 - FODA. Diagnóstico FODA
5. Plan Estratégico Comuna Arica.
- Visión
 - A. Externo. A. Interno
 - Política maestra. Objetivo Estratégico
 - Formular Política Agrícola Maestra
 - Estructura del mercado
 - Resumen
6. Conclusiones y lineamiento estratégico Comercial por rubro agrícola.
7. Establecer un centro de información agrícola o de investigación agrícola aplicada

II. MODELO DE NEGOCIOS (INVESTIGACION PRELIMINAR)

1.- ANALISIS DEL ENTORNO

- Análisis entorno y de la empresa
- Análisis de mercado. Estimación de la demanda.
- Estratégica de Comercialización
- Estudio técnico. A. financiero
- Objetivos generales y específicos
- Análisis Legal

 <p>ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL</p>	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

2.- FORMULACION DEL MODELO (PRELIMINAR)

- Análisis foda. Descripción.
- Análisis de Porter. Análisis cadena de valor.
- Misión, Visión, Obj. Estratégico
- Análisis de mercado. Estimación de la demanda, oferta, valores sociales y privados, etc

3.- ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACION PARA MIPYMES


- Cartera de productos y servicios
- Segmentación del mercado objetivo
- Canales de distribución
- Mix comercial óptimo del mercado
- Niveles de costos e inversiones asociados

4.- MODELO DE GESTION COMERCIAL PROPUESTO (PRELIMINAR)

- Determinación de factores claves del exito
- Consideración de brechas comerciales a superar
- Flujos de información: físico, informativo y monetario.
- Detalles técnicos del modelo.
- Justificación del modelo
- Control y evaluación del modelo

5.- CONSIDERACIONES FINALES

- Conclusiones Generales

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

CONCLUSIONES FINALES DEL ESTUDIO

Del análisis anterior y sus implicancias podemos deducir que la existencia de ventajas competitivas no solo esta determinado por las ventajas competitivas sino por las ventajas del clima y la estacionalidad de la demanda y producción con respecto al resto de las zonas productivas del país, sino que obviamente, hay múltiples factores que determinan una gestión empresarial exitosa, de mayor productividad, con una eficiente y especializada en uso y aplicación de técnicas, métodos y tecnologías pertinentes. Del mismo modo, debemos establecer la investigación aplicada como fundamento de toda formulación, investigación, desarrollo e innovación.


En virtud de los antecedentes expuestos queda en evidencia para la Región de Arica y Parinacota resulta fundamental superar aspectos del manejo agronómico y comercial en los agricultores.

Hemos definido cuatro ejes principales (Brechas ejes) que consideramos son en la realidad o praxis los determinantes más importantes:

1. Los Productores.

Los esfuerzos de los productores deberían centrarse en el desarrollo de ciertos aspectos comerciales y productivos que ayuden a facilitar la superación de las brechas:

- Mejoramiento de su desempeño agro productor, tanto operativamente, como en manejo de fertilizantes, desechos químicos, inocuidad del producto, etc.
- Mejorar significativamente su gestión administrativa, orden en los documentos, registros, medios tecnológicos, etc.
- Lograr sustantivamente una mejor capacidad de prever y enfrentarse al futuro de modo estratégico.
- A nivel de perfil de agricultor debe propender a modificar ciertos rasgos culturales, por ejemplo, actitud receptiva hacia los programas de gobierno, propender al cambio en la cultura aymara, entendiéndose que el fin último es la mejora sustantiva de la situación social y productiva.
- Otro enfoque errado lo constituye el prisma social por sobre el prisma empresarial que poseen los agricultores. Lo peor sucede cuando mezclan o aspiran a convertirse en micro empresas pero con beneficios y asistencia estatal indefinidamente.
- Comprender que el aparato micro productivo es parte de la economía real y de la sociedad, por tanto, la consecución de los objetivos gremiales se facilita si el estrato se asocia entre sí y con instituciones atingentes. El accionar como ente individual solo traerá aparejado prolongar el letargo cultural y social actual.

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

El estado posee una buena batería de programas e iniciativas adecuadas para solucionar los distintos problemas que aquejan al estrato micro productor, la gran falencia radica en la difusión y las iniciativas a desarrollar al respecto.

2. El Estado

Dada la realidad de los agricultores Mipes (micro y pequeñas empresas) de abocar todos sus esfuerzos en la producción de subsistencia, es que el principal agente y coordinador de cambios en sectores y estratos productivos como el que detallamos en el presente estudio. A través de programas y beneficios de sus instituciones permanentes como Indap, Bancoestado, Corfo, Fosis, etc. el estado es el principal promotor del cambio en el sector y en los estratos de productores que quiere afectar.


Debe realizar una actualización, evaluación y reformulación permanente de los programas e iniciativas que ha definido como instrumentos de apoyo y fomento productivo. Por ejemplo, debe establecer la orientación social o empresarial clara respecto de las políticas y programas que quiere aplicar. Debe desarrollar, impulsar y difundir las fuentes de financiamiento que ha definido como idóneas para apoyar a los micros productores.

La labor de las autoridades públicas debiese ser:

- Determinar el real estado económico y social en los estratos de agricultores más vulnerables. A la luz de esta información debe realizar una revisión de las actuales políticas y niveles de acceso y efectividad de los actuales programas de apoyo a la gestión.
- Corregir, Implementar y modernizar los programas actuales de fin de lograr una mayor cobertura o alcance de los mismos.
- Seguir realizando periódicas evaluaciones a la efectividad, acceso, eficacia y eficiencia de los mentados instrumentos de apoyo a la gestión agrícola.
- Generar una articulación productiva y técnica a que aúne criterios, delimite funciones y responsabilidades de las instituciones estatales involucradas como Indap, CORFO, Bancoestado, Universidades, etc

3. La innovación.

Otro eje central en la formulación de los programas e iniciativas gubernamentales es la La innovación, esta debe concebirse como permanente si se quiere obtener resultados concretos. Esta demostrado que las industrias agrícolas que invierten y realizan Innovación e investigación permanente son también mas exitosos en el proceso de inserción en mercados mas exigentes y por ende no solo son agentes productivos sino que señalan el rumbo a seguir

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

en la tarea de movilizar y transferir productiva y socialmente a las familias mas vulnerables de nuestra sociedad. De la misma manera logran reducir niveles de costos crecientes de producción y por tanto, rentabilizan el negocio, mejoran los rendimientos, la calidad, así como mejoran significativamente la agro producción y el consumo de un producto.


Los tipos de innovación a realizar son los siguientes:

- Innovaciones en nuevas variedades de producto.
- Innovaciones en los insumos.
- Innovaciones en denominaciones de origen.
- Nuevas tecnologías en la transformación.
- Nuevos modelos de gestión que incidan en bajar costos o aumentar productividad.
- Nuevas logísticas de distribución.
- Nuevos canales de comercialización. (Ej. Slow food). Acortar tiempos de transporte.
- Nuevas formas de pago.
- Nuevos mercados. Innovaciones en la plataforma de ventas. Atención al cliente (fidelización)

4. La Asociatividad

Quizá es la brecha más importante o determinante en los productores y aunque obedece y resulta de la ancestral e individualista tradición local, es seguramente la causa más probable del fracaso de varios programas gubernamentales (Profo, Cege, Alianzas productivas, etc.). Es también la causa de deseconomías de escala, restricción en la experiencia e información de manejo de desechos, fertilizantes, uso de tecnologías antiáfidas, etc. Influye en la consecución o logro de objetivos y metas, como calificar para ciertos programas como beneficiarios, cuotas de producción exportadora, etc.

Urge que el estado articule una estrategia conjunta de todos los entes involucrados y redefina políticas y programas con ese propósito. No hay otra forma que reforzar sistemáticamente la asociatividad como un pilar de la transformación productiva y social micro agrícola. Se trata de políticas de largo aliento que tiendan a resolver problemas de liquidez, información de precios, individualismo, comportamiento patriarcal, etc. Esto clarifica que los agricultores Mipes de la región están productiva y empresarialmente en un “eslabón más abajo”, por tanto, los programas deben superar primero problemáticas mas elementales que impiden actúe primariamente como un agente económico. Luego podremos asociarlo comercial y productivamente al mundo micro empresarial.

	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

Transferencia productiva y social.

No debemos perder de vista que el propósito de toda acción final del estado es promover y provocar la transferencia del micro productor o de sobrevivencia a otros estratos productivos mas elevados. Esto supone tácitamente suponer que el agricultor es un agente económico, un potencial Mipymes y no solo una persona y su familia pobre. Este Mipes es el objeto de toda política e iniciativa, sin embargo, la ayuda no puede ser permanente en el tiempo, so pretexto de la bondad del estado, sino temporal. De esta forma, entendemos y justificamos toda acción del estado conducente a su movilidad productiva y social en la perspectiva del tiempo.

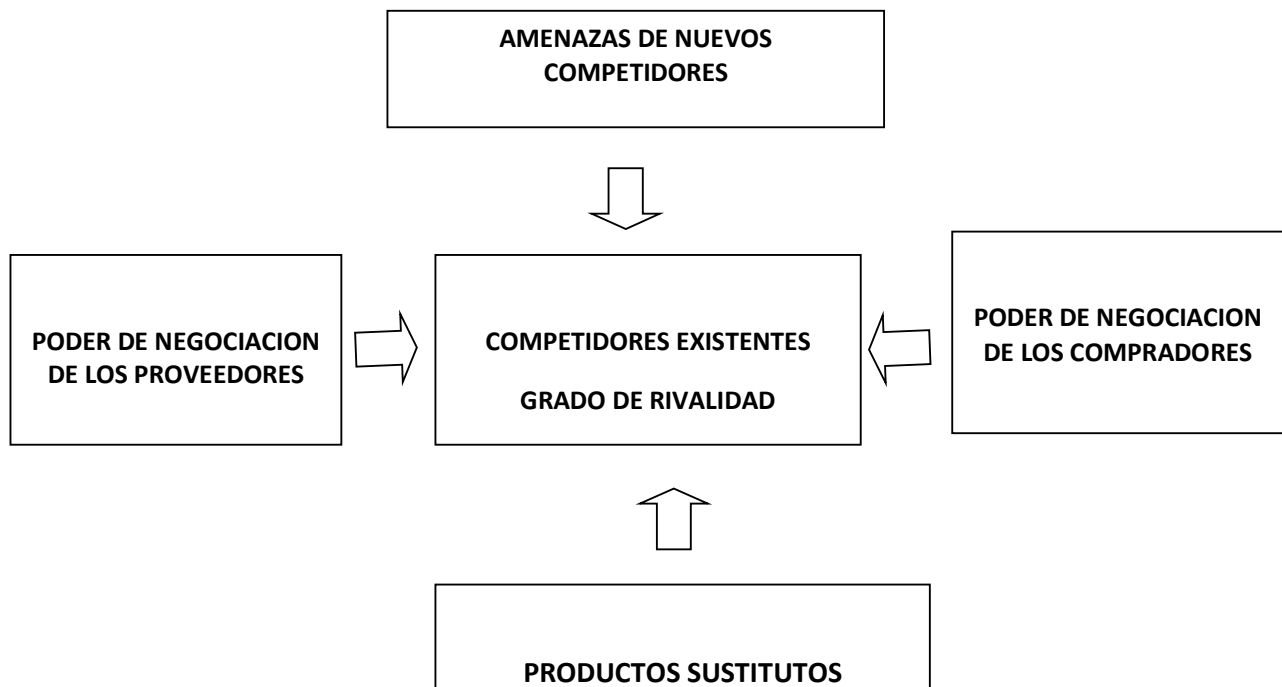
Objetivo Central Propuesto:

Generar centro de información, cooperación y extensión que permita integrar el sector productivo con el sector de investigación y desarrollo en una primera etapa en la adaptación o mejora de tecnologías, en la cadena y su interrelación entre ellas, la etapa de comercialización, marketing, gestión administrativa y comercial, entre otras, de manera de aprovechar el potencial de los distintos agentes que poseen actitudes muy positivas hacia la innovación.

Es necesario desarrollar estudios de mercado, que genere un adecuado conocimiento hacia los consumidores, acercamiento que permitirá satisfacer adecuadamente sus necesidades introduciendo por ejemplo nuevos productos y formatos. Conocer la industria y las prácticas habituales que realizan las empresas que están innovando y que comparten la misma actividad. Debemos señalar que el tomate, orégano y aceituna, son los principales condimentos para su empleo en la preparación de pizza. Luego se puede incorporar un estudio en este ámbito.

Todo lo anterior debe realizarse considerando el bien superior de modificar realidades y aumentar el bienestar general de nuestro pueblo y sociedad. Se requiere del accionar coordinado de todos los agentes involucrados. Quienes con una actitud proactiva y receptiva adecuada lograrán acortar y superar paulatinamente las problemáticas comerciales y sus brechas.

IV. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas del Mercado para Productos Agrícolas de los Valles de Arica y Parinacota (Identificación de brechas comerciales estratégicas)



Análisis de las Barreras de Entrada

Esta metodología mide el grado de rentabilidad de los sectores, así también como las ventajas competitivas asociadas a cada producto o servicio.

1. Economías de Escala:

Se relaciona la mayor producción de un bien con los costos unitarios de producción y por tanto, los niveles de precios de venta finales.

2. Diferenciación de Producto:

Grado de Posicionamiento de mercado en forma diferenciada implica ofertar una mejor calidad en los servicios o productos.

3. Inversiones de Capital:

Grado de solidez financiera implica el adecuado financiamiento de activos, operaciones, inversiones, etc.

4. Creación de barreras competitivas:

Solidez financiera.

5. Desventajas en costos independientes de escala.

Gastos de patentes, control materias primas, ubicación geográfica, subsidios, experiencia.

6. Acceso a los canales de distribución. Grado de fragmentación. Atomización.

7. Política Gubernamental.


CADENA DE VALOR AGREGADO (GENÉRICA):

1. Actividades de Apoyo: Valor del producto o servicio provisto.



2.- Actividades Primarias: Determina las Estrategias, historia, economías de escala, etc.

A. Infraestructura de la Empresa.

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

(Planeamiento, dirección, finanzas y contabilidad, lugar físico donde opera la Esa.)
B. Administración de recursos humanos. (Contratación, capacitación y entrenamiento)
C. Desarrollo Tecnológico (Tecnología para desarrollar las operaciones)
D. Abastecimiento (Inputs).

En esta etapa enunciaremos genéricamente el estado y/o condición en que cada clúster realiza sus actividades primarias: Estado de infraestructura, manejo de recursos humanos, la tecnología que se aplica y su red logística asociada.

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PORTER (DIAGNOSTICO)

I.- ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER PARA EL ORÉGANO

1.- Acción de la competencia actual (Rivalidad):


En el mercado actual la oferta del orégano prácticamente se iguala a la demanda. Sin embargo, hay volúmenes considerables de importación (Perú y Argentina) y de exportación, ésta se realiza por medio de intermediarios y solo ocasionalmente los agricultores la realizan en forma directa. Los niveles de precios fluctúan entre \$400 y \$900 (Fuente: **ODEPA, 2010**).

Hoy en día el mercado requiere cierta información relativa a:

- Certificación y estandarización de origen y calidad de producto.
- Información de niveles de precio de otras regiones.
- Articulación externa entre productores e intermediarios.

2.- Productos Sustitutos:

El orégano casi no tiene sucedáneos, hay quienes consideran al “tomillo” y otras especias aromáticas como su principal competencia. De modo que la sustitución

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

queda reducida al cambio de producto de otra zona de Chile (V, VII y R. Metropolitana) o del mercado extranjero (Argentina, Perú, Turquía).

Sin embargo, hay una variedad del producto denominado “*Orégano Orgánico*” que podría a mediano y largo plazo anular en gran medida al actual orégano. De acuerdo a ciertos estándares de alta calidad éste debiera poseer ciertas características:

- Color verde (blanco o negro), aromático, hojas secas y enteras, sin impurezas o polvo.
- Secado adecuado (Infraestructura).
- Falta de variedad y de información acerca de las exigencias de calidad y packaging (embasado, envoltorio).

3.- Poder de Negociación de los Compradores:

En nuestra región los productores de orégano poseen bajo nivel de asociatividad, por lo que el acceso a la información provoca que “tomen” precios o solo los sigan. Esto merma los términos de intercambio, produciendo bajos o medianos niveles de precios cierre o amarre.

Además casi la totalidad de las ventas se realizan a través de los intermediarios. Lo que limita la información y los precios al mismo. Estos últimos, en forma incipiente comienzan también a financiar parte del proceso de producción.


Además de los intermediarios y los mayoristas locales (Asoagro), los principales compradores y exportadores en el país son:

- ATE Chile S.A. (Santiago)
- Agrícola San Pedro (Los Andes)
- Atlas Exportador & Importador (Viña del Mar)

Existen empresas dedicadas a la industria alimentaria, en la Quinta Región, que también se encargan de adquirir el orégano seco directamente de los productores. Los cuales compran la materia prima sin mayor valor agregado, cumpliendo con mínimos requerimientos de compra, para luego procesarlo en su región de origen.

4.- Poder de Negociación de los Proveedores:

En este mercado se observan proveedores de insumos vendiendo a precios relativos por sobre el promedio del mercado, encareciendo los costos de adquisición de semillas, abonos, plaguicidas y otros. Eso sucede por la falta de asociatividad de los productores, quienes desaprovechan éstas y otras economías de escala.

 <p>ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL</p>	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

En el mercado interno regional se observan una oferta variada de proveedores de insumos agrícolas. Hay también misiones de ventas a los valles y lugares mas apartados.

5.- Amenazas de nuevos competidores:

No se advierten en la actualidad la incursión de nuevos competidores directos. Solo hay anuncios del ministerio del Perú en torno a estimular las exportaciones agrícolas del sur del Perú hacia Chile, en general.

Análisis de las Barreras de Entrada del Mercado del Orégano

1. Economías de Escala:

Se observan des economías de escala. Rendimiento por hectárea casi un 50% menos del promedio nacional (1, 7 toneladas versus 3,2 toneladas), por tanto los costos unitarios de producción son también mayores al de los productores del sur de Chile.

Esto sumado al costo de transporte, implica niveles de precios de ventas finales también más altos que el de los productores del sur.

2. Diferenciación de Producto:

No hay una clara estrategia de producción de posicionamiento, solo se produce y comercializa a granel, con las mínimas exigencias que eso implica.

3. Inversiones de Capital:

Hay notoria carencia de financiamiento para una infraestructura adecuada: Bodegaje, secado y sistema de riego.

4. Creación de barreras competitivas:

No se observa interés por crear barreras competitivas.

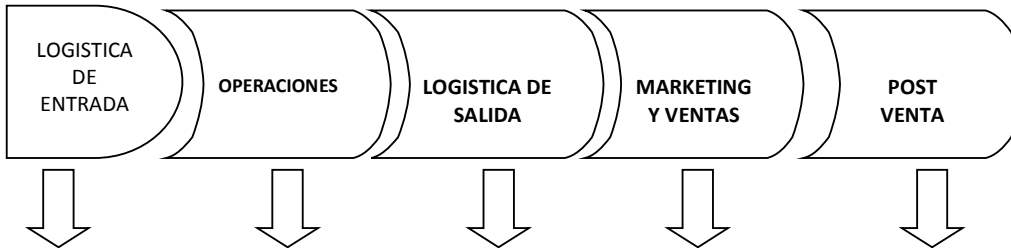
5. Desventajas en costos independientes de escala.

La ubicación de Huará y Putre implica desventajas en los costos de transporte y problemas de conectividad. No hay subsidios directos en aplicación. El clima exige una adecuada logística.

6. Acceso a los canales de distribución. Limitado a los Intermediarios.

Cadena de Valor Genérica para “El Orégano”


Actividades de Apoyo: Valor del producto o servicio provisto.



LOGISTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGISTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	POST VENTA
↓	↓	↓	↓	↓
Se observa una deficiente estructura de acopio y bodegaje de insumos y productos agrícolas.	La producción es de bajo rendimiento por hectárea y hay poca variedad de producto. El riego es inadecuado	Hay carencia absoluta de un buen secado y almacenaje del producto	Los términos, información e intercambio son elementales y reducidos exclusivamente al intermediario	No aplica.

ACTIVIDADES PRIMARIAS:

<p>A. Infraestructura de la Empresa.</p> <p>Se observan carencia de registros, catastros, así como una adecuada planificación y gestión de negocios en el área. No hay implementación de Producción Limpia ó Buenas prácticas laborales. No hay adecuado bodegaje o logística para el secado y almacenaje del orégano.</p>
<p>B. Administración de recursos humanos.</p> <p>La mano de obra está subcalificada técnicamente y escasa. No hay programas activos de capacitación. Todo se reduce a la experiencia laboral de cada persona.</p>

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

<p>C.- Desarrollo Tecnológico</p> <p>La tecnología para producir es básica y rudimentaria. Obedece más bien a la “tradición” productiva.</p>
<p>C. Abastecimiento (Inputs).</p> <p>Hay un rudimentario e insuficiente proceso de abastecimiento de insumos y productos agrícolas.</p>


II.- ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER PARA EL TOMATE (DIAGNÓSTICO)

1.- Acción de la competencia actual (Rivalidad):

En el mercado actual la oferta regional del tomate supera ampliamente a la demanda regional, por lo que se vende hacia el sur del país. No hay volúmenes considerables de importación y de exportación, ésta se realiza por medio de intermediarios y solo ocasionalmente los agricultores la realizan en forma directa.

La competencia se da fuertemente entre productos de similar característica, en donde optar por un producto u otro es indiferente y no hay clara diferenciación.

2.- Productos Sustitutos:

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

El tomate tampoco tiene sucedáneos directos, el proceso de sustitución se da mas bien entre quienes consideran la competencia entre las variedades “sabor” y “orgánico”. De modo que la sustitución queda reducida al cambio de producto de otra zona de Chile:

CIUDAD O ZONA PRODUCTORA DE TOMATES	PORCENTAJE DE LA PROD. NACIONAL
VALPARAISO	19%
SANTIAGO	17%
VI REGIÓN	17%
VII REGIÓN	16%
XV REGION	15%

Sin embargo, hay variedades del producto denominado “*Tomate Sabor*” y “*Tomate Orgánico*” que podrían a mediano y largo plazo anular en gran medida al actual Tomate convencional.


El mercado orienta la producción hacia variedades del tomate de mayor valor agregado y salubridad.

En la variedad *tomate orgánico* se trata de un producto sin aditivos químicos o artificiales, es decir 100% natural. La demanda creciente de este producto se explica por la mayor conciencia del consumidor quien también está dispuesto a pagar más. Sin embargo la certificación para producirlo es lenta (3 años). Se prevé que a mediano y largo plazo será obligatoria su producción.

Por su parte, el *tomate sabor*, debe su nombre a su mayor atributo, el sabor. Por esa razón el consumidor el consumidor es reticente a cambiar de producto (mercado cautivo). Su posicionamiento es único y exclusivo y su distribución es especializada a mercados gourmet y supermercados principalmente. La rentabilidad es también mayor, por su precio muy mayor al convencional (+270%). Es un elemento diferenciador de largo plazo.

3.- Poder de Negociación de los Compradores:

En nuestra región los productores de tomate venden principalmente a intermediarios y a mayoristas locales, quienes a su vez distribuyen a la región o el resto del país.

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

Los intermediarios compran por grandes volúmenes y pagan en efectivo; proporcionan el transporte y absorben los costos asociados de transporte y distribución; inclusive financian a los agricultores en parte de la producción del mismo. Por lo que su poder de negociación es alto y son el gran referente de información que poseen los pequeños agricultores.

Pero también limita los niveles de precios a los desinformados productores. Esto merma los términos de intercambio, produciendo bajos o medianos niveles de precios de cierre o amarre.

4.- Poder de Negociación de los Proveedores:

En este mercado se observan proveedores de insumos vendiendo a precios relativos en el promedio del mercado, encareciendo los costos de adquisición de semillas, abonos, plaguicidas y otros. Sin embargo la oferta de semillas de tomate es poco variada (uniforme, Naomi). La falta de asociatividad de los pequeños productores provoca incurrir en mayores costos desaprovechando estas economías de escala.

En el mercado interno regional se observan una oferta variada de proveedores de insumos agrícolas. Hay también misiones de ventas a los valles y lugares mas apartados.

5.- Amenazas de nuevos competidores:


No se advierten en la actualidad la incursión de nuevos competidores directos. Solo hay anuncios del ministerio del Perú en torno a estimular las exportaciones agrícolas del sur del Perú hacia Chile, adicionando terrenos agrícolas para este efecto. Si esto se suma a los costos relativamente menores de producción del Perú y a la mayor disponibilidad de agua, el panorama para Arica es preocupante.

Solo el año pasado Perú incrementó de 4000 toneladas en 2010 a unas 7000 toneladas en el 2011. Esperan colocar para este año unas 10.000 toneladas de tomate en el mercado chileno.

Análisis de las Barreras de Entrada del Mercado del Tomate

1.- Economías de Escala:

Se observan des economías de escala. Rendimiento por hectárea casi un 50% menos del promedio de la producción potencial (220 toneladas por hectárea), que se obtiene con las prácticas de producción limpia (mallas antiáfidas, riego gravitacional, uso

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

eficiente de plaguicidas, etc.). Por tanto, los costos unitarios de producción son también mayores al de los productores con Producción Limpia.

Esto sumado al costo de transporte, implica niveles de precios de ventas finales también más altos que el de los productores del sur.

2.- Diferenciación de Producto:

No hay una clara estrategia de producción de posicionamiento. Solo se produce y comercializa el tipo de tomate convencional (Naomi) en un 95%, a granel, con las mínimas exigencias que eso implica. No se produce mayormente la variedad "Orgánico" y "Sabor", ambos más rentables y saludables.

3.- Inversiones de Capital:

Hay notoria carencia de financiamiento para una infraestructura adecuada: Bodegaje, producción limpia, buenas prácticas laborales agrícolas y sistema de riego.

4.- Creación de barreras competitivas:

Aparte del clima, sólo hay incipientes hay estrategias e iniciativas tendientes a crear ventajas competitivas.

5.- Desventajas en costos independientes de escala.

La ubicación de los productores en la parte del Valle de Azapa y Lluta implica desventajas en los costos de transporte y problemas de conectividad.

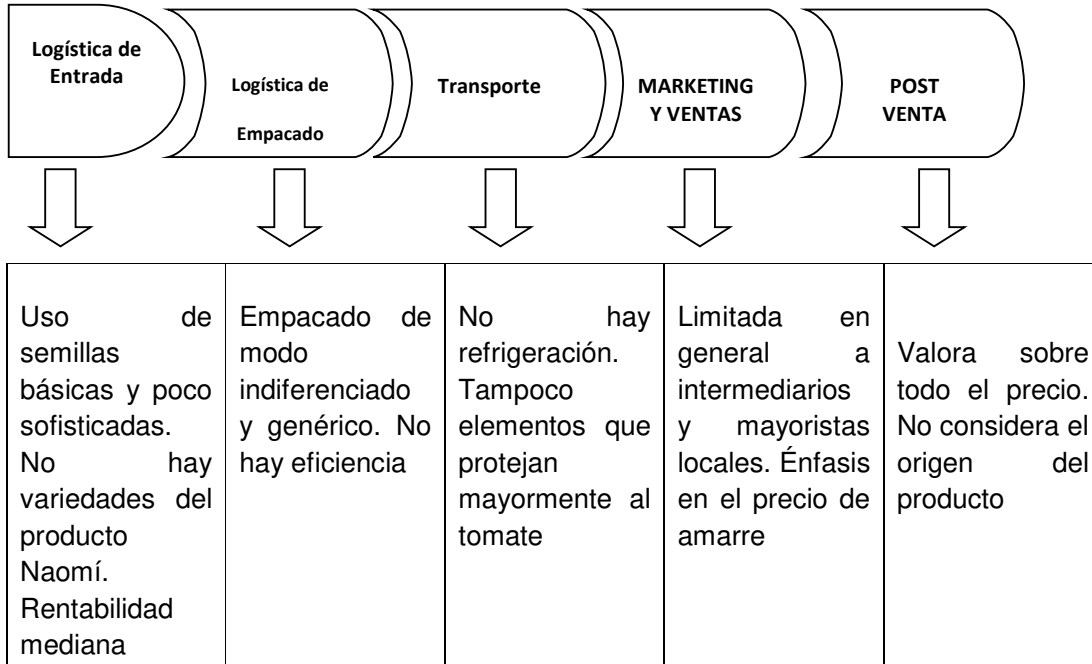
El clima y la creciente escasez del agua en los valles implica potenciales aumentos de costos.

6.- Acceso a los canales de distribución.

Limitado a los Intermediarios y mercados mayoristas locales. Solo hay algunas experiencias de venta directa.


Cadena de Valor Genérica para El Tomate

Actividades de Apoyo: Valor del producto o servicio provisto.



Actividades Primarias:

<p>D. Infraestructura de la Empresa.</p> <p>Se observan disímiles procesos productivos. Los pequeños productores tienen carencia de registros, catastros, así como una adecuada planificación y gestión de negocios en el área. Limitada implementación de Producción Limpia ó Buenas prácticas laborales. No hay adecuado bodegaje o logística para el secado y almacenaje del tomate.</p>
<p>E. Administración de recursos humanos.</p> <p>La mano de obra está subcalificada técnicamente, es escasa y cara. Insuficientes programas activos de capacitación. Todo se reduce a la experiencia laboral de cada trabajador.</p>

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

F. Desarrollo Tecnológico

La tecnología para producir es rudimentaria en los pequeños productores. Obedece más bien a la “tradición” productiva. Hay uso incipiente y limitado de mallas antiáfidas, protocolos de uso adecuado de fertilizantes, manejo de desechos químicos, riego gravitacional, etc.

G. Abastecimiento (Inputs).

Hay un variado y adecuado abastecimiento de insumos y productos agrícolas. Sin embargo las semillas de tomate hay poca variedad.

III.- Análisis de las Cinco fuerzas de Porter para La Cebolla (Diagnóstico)

1.- Acción de la competencia actual (Rivalidad):

En el mercado actual la oferta regional de la cebolla supera a la demanda. La producción de cebolla temprana domina el cultivo ampliamente en la región, situación que no sucede en el resto del país, donde la cebolla de guarda es cultivada extensamente. La cantidad ofertada y los niveles de precios dependen en gran medida de los precios internacionales. Cuando estos suben la oferta se restringe en el mercado interno y los precios se elevan.


La exportación de cebollas se realiza principalmente al Reino Unido, Alemania, USA, Holanda e Irlanda, constituye un 14% de la producción total. Esta se realiza principalmente por medio de intermediarios establecidos y solo ocasionalmente los agricultores la realizan en forma directa (Fuente: ODEPA, 2010).

Argentina es el principal competidor de Chile en el Mercosur y en Europa y se encuentra mejor posicionado en el mercado Brasileño.

En el mercado nacional la competencia importada (cubre 5% del mercado nacional) proviene de Argentina, Perú e India y es susceptible al discriminar productos bajo producción limpia y el envasado correcto, constituyéndose en normas tácitas.

2.- Productos Sustitutos:

La cebolla casi no tiene sucedáneos, hay quienes consideran la sustitución en la demanda se da por efecto de variedad de la misma. Es así como hay tres tipos de cebolla cultivados en Chile:

 <p>ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL</p>	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

- Cebolla día corto (Adonis, Texas, Reina Elena, Rustler, etc.)
- Cebolla día Intermedio (Navideña, Candy)
- Cebolla día Largo (Valenciana, Cobriza, Mercedes, Quest, etc.)

Un enfoque distinto para nuestra región es considerar que la cebolla local es sustituida en los procesos de compra por el producto de otra zona de Chile (V, VI, VII y R. Metropolitana).

No hay información respecto al producto denominado “Cebolla Orgánica” que podría a mediano y largo plazo ser una alternativa de diferenciación. Tampoco claras estrategias de diferenciación y de mayor valor agregado.

3.- Poder de Negociación de los compradores:

En nuestra región los productores de cebolla venden principalmente a intermediarios, mayoristas locales y exportadores, quienes a su vez distribuyen a la región, el resto del país o el extranjero.

Los intermediarios compran por grandes volúmenes y pagan en efectivo; proporcionan el transporte y absorben los costos asociados de transporte y distribución; inclusive financian a los agricultores en parte de la producción del mismo. Por lo que su poder de negociación es alto y son el “gran” referente de información que poseen los pequeños agricultores.


Los principales distribuidores y/o exportadores en Chile son:

- Anasac
- Agrical S.A.
- Petoseed
- Anasac-Hazera

Pero también limita los niveles de precios la calidad del producto y el envasado adecuado. Esto merma los términos de intercambio, produciendo bajos o medianos niveles de precios de cierre o amarre.

4.- Poder de Negociación de los Proveedores:

En este mercado se observan proveedores de insumos que venden a precios relativos de mercado, encareciendo los costos de adquisición de semillas, abonos, plaguicidas y otros. Eso sucede por la falta de asociatividad de los productores, quienes desaprovechan éstas y otras economías de escala.

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

En el mercado interno regional se observa una oferta variada de proveedores de insumos agrícolas, sin embargo la variedad valenciana es la más cultivada. No hay uso masivo de semillas certificadas.

5.- Amenazas de nuevos competidores:

No se advierten en la actualidad la incursión de nuevos competidores directos. Solo hay anuncios del ministerio de Agricultura del Perú en torno a estimular las exportaciones orto-agrícolas del sur del Perú hacia Chile. Esto sumado a los costos de producción relativos menores de los agricultores peruanos, la mayor disponibilidad de agua.

Análisis de las Barreras de Entrada del Mercado de la Cebolla

1. Economías de Escala:

Se observan economías de escala. Por el hecho de que se realizan dos (02) cosechas al año (Rendimiento: 36 toneladas por hectárea), por tanto los costos unitarios de producción son también menores al de los productores del sur de Chile.

La diferencia es el costo de transporte, que implica niveles de precios de ventas finales también más altos que el de los productores del sur de Chile cuando se acceso directamente.

2. Diferenciación de Producto:

No hay una clara estrategia de producción de posicionamiento, solo se produce y comercializa a granel, con las mínimas exigencias que eso implica.

Tampoco hay preocupación por añadir valor a la producción.

3.- Inversiones de Capital:

Hay carencia de financiamiento para una infraestructura adecuada: Bodegaje, secado y sistema de riego. Así como una correcta calibración, producción limpia, uso adecuado de fertilizantes, plaguicidas y embalaje.

4.- Creación de barreras competitivas:

No hay interés por crear barreras competitivas. Los productores se encuentran en un nivel primario.

5.- Desventajas en costos independientes de escala.

La ubicación en la parte alta de los Valles de Lleta y Gazapa implican desventajas en los costos de transporte y problemas de conectividad.

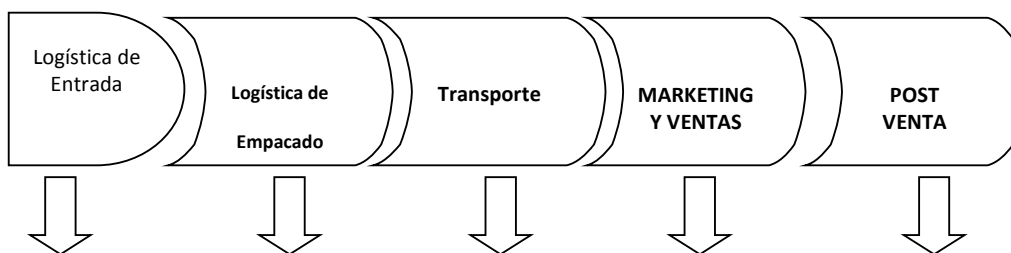
El clima exige una adecuada logística.

6.- Acceso a los canales de distribución.


Limitado casi exclusivamente a los Intermediarios.

Cadena de Valor Genérica para La Cebolla

Actividades de Apoyo: Valor del producto o servicio provisto.



<i>Se observa una inadecuada estructura de bodegaje de insumos y productos agrícolas</i>	La producción es de buen rendimiento por hectárea, pero hay poca variedad de producto: Valenciana. Monocultivo. Uso de semillas no certificadas. Aguas borificadas y salinas. Hay uso de tecnología obsoleta	<i>Hay carencia de un buen manejo pos cosecha: calibración, selección y envasado del producto</i>	Limitado por la gran intermediación y exportadores. No hay preocupación por añadir valor al producto	No aplica.
------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL


Actividades Primarias:

<p>A. Infraestructura de la Empresa.</p> <p>Se observa en general falta de registros, catastros, así como una adecuada planificación y gestión de negocios en el área. Hay implementados de Producción Limpia, pero estos no tienen un gran impacto. lo mismo sucede con los programas de Buenas prácticas laborales. No hay adecuado manejo pos cosecha: selección calibramiento, envasado, packaging, etc.</p>
<p>B. Administración de recursos humanos.</p> <p>La mano de obra está sub- calificada técnicamente y es escasa. No hay programas activos de capacitación y entrenamiento. Todo se reduce a la experiencia laboral de cada persona.</p>
<p>C. Desarrollo Tecnológico</p> <p>La tecnología para producir es básica y rudimentaria. Obedece más bien a la “tradicción” productiva.</p>
<p>D. Abastecimiento (Inputs).</p> <p>Hay un funcional, pero no eficiente proceso de abastecimiento de insumos y productos agrícolas.</p>

IV. Análisis de las Cinco fuerzas de Portero para La Aceituna (Diagnóstico)

1.- Acción de la competencia actual (Rivalidad):

La producción de aceituna en el Valle de Azapa es del orden de 4.000 ton/año como promedio en los últimos años. En el mercado actual la oferta regional de la aceituna supera ampliamente a la demanda. Por lo que los excedentes se envían al

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

resto del país o se exportan al exterior (25%). La demanda interna de Chile estimada es de 17 000 toneladas anuales. Hay volúmenes considerables de importación (Perú, Argentina y España): 7000 toneladas al año y de exportación, principalmente a Brasil, Australia, Canadá e Inglaterra. Ésta se realiza por medio de intermediarios y también agricultores directamente la realizan.

Además, internamente la competencia directa de nuestra región la constituye la producción del Norte chico y valle central (Huasco, Tiltil).

El mercado presenta un cierto nivel de desarrollo y nuestra región posee un “know how” antiguo en la producción eficiente de la aceituna. Hay exitosas iniciativas de mayor valor agregado, como las *variedades* de aceituna rellena, deshuesadas, corte anillo, en frasco coctel, etc.

Las principales variables en la decisión de compra son:

- Precio
- Apariencia o buena imagen
- Variedades

2.- Productos Sustitutos:


Desde el punto de vista de la sustitución de producto, nuestra aceituna compete con la aceituna de Huasca, Tiltil y las importadas desde España, Argentina y Perú.

Comparativamente hablando presentan ciertas diferencias con nuestra aceituna:

- Aceituna Peruana: Mayor calibre, Precios relativos menores.
- Aceituna Argentina: Características similares. Competidor directo.
- Aceituna del norte chico y valle central, menor calibre, menores costos de transporte.

. De modo que la sustitución queda reducida al cambio de producto de otra zona de Chile (V, VII y R. Metropolitana) o del mercado extranjero (Argentina, Perú, Turquía).

Hay una variedad del producto que implica un mayor valor agregado. De acuerdo a ciertos estándares de alta calidad éste debiera poseer ciertas características:

 ARICA Y PARINACOTA <small>GOBIERNO REGIONAL</small>	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

- Color Negras: Tipo azapa (grandes), natural (morada, amarga) y extra (negra, salada). Tipo Huasco (medianas).
- Color Verde: Sevillanas.

3.- Poder de Negociación de los Compradores:

En nuestra región los productores de aceituna distribuyen su producción a través de Supermercados (40%); Empresa de alimentos y restaurantes (20%); ferias libres (15%) y exportación (25%). Por lo que las exigencias de producción e higiene son altas y exigentes. Estos imponen las condiciones de pago y exigen alta calidad de la aceituna.

Además, un porcentaje las ventas se realizan a través de los intermediarios. Lo que limita la información y los precios del mismo. Estos últimos, en forma incipiente comienzan también a financiar parte del proceso de producción. Los consumidores son muy sensibles a normas de higiene, producción limpia, uso adecuado de fertilizantes y pesticidas, buena presentación, packaging, etc.

Hay cierta práctica consolidada en los productores regionales al comprar partidas de aceituna de menor precio en Perú y Argentina y mezclarla con la producción local y conformar una sola oferta de producto.

4.- Poder de Negociación de los Proveedores:


En este mercado se observan proveedores de insumos vendiendo precios relativos en el promedio del mercado, así como una oferta variada de proveedores de insumos agrícolas. Hay también misiones de ventas a los valles y lugares mas apartados. Sin embargo, en el valle el 90% de la producción es de una sola variedad (Azapeña).

En los pequeños productores (AFC) hay falta de asociatividad, lo que encarece los costos de adquisición de semillas, abonos, plaguicidas y otros, quienes desaprovechan éstas y otras economías de escala.

En el mercado interno regional se observan una oferta variada de proveedores de insumos agrícolas. Hay también misiones de ventas a los valles y lugares mas apartados.

5.- Amenazas de nuevos competidores:

Se advierte en la actualidad la incursión de nuevos competidores directos. Solo hay anuncios del ministerio del Perú en torno a estimular las exportaciones agrícolas del sur del Perú hacia Chile, en general. Esto sumado a los costos de producción relativos menores de los agricultores peruanos, la mayor disponibilidad de agua, etc.,

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

vislumbran una cada vez mas creciente importación de la aceituna peruana y un decremento en la aceituna local. Debemos señalar que los mercados explorados por Perú son los mismos nichos que acceden los productores locales.

En el Perú y su actual desarrollo productivo agrícola, particularmente Tacna, entre Los Palos, La Yarada y Sama, hay aproximadamente 6.000 Hás en producción, y se espera llegar a 14.000 Hás de olivos, producidos con un alto nivel tecnológico, asesorados por la Agencia de Cooperación Internacional de España.

Análisis de las Barreras de Entrada del Mercado de la Aceituna

1.- Economías de Escala:

Dificultad de acceder a economías de escala. Rendimiento por hectárea por sobre el promedio nacional, por tanto los costos unitarios de producción son también menores al de los productores del sur de Chile, sin embargo, la producción olivar presenta "Añerismo". Esto implica una fluctuación en la producción, pero hay mayores costos de transporte, implica niveles de precios de ventas finales también más altos que el de los productores del sur.

Débil cooperación intersectorial.

2.- Diferenciación de Producto:

Hay una clara estrategia de producción de posicionamiento orientada a las ventas a granel y al detalle incluyendo variedades con mayor valor agregado (re llenas, mitades, deshuesadas, corte anillo, etc.) y mayores exigencias implícitas.


3.- Inversiones de Capital:

En los pequeños productores hay notoria carencia de financiamiento para una infraestructura adecuada o si la poseen en general no está en óptimas condiciones: Riego y almacenaje.

4.- Creación de barreras competitivas:

Hay barreras competitivas fuertes como la disponibilidad de suelos por años, financiamiento, monocultivo obligado del olivo.

5.- Desventajas en costos independientes de escala.

 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

En los pequeños productores hay carencia de agua, esto merma la capacidad productiva del olivo. Así también las nuevas plagas obligan a realizar sobrecostos para inocular la producción de olivo.

No hay subsidios directos en aplicación para estos efectos.

El clima exige una adecuada logística.

6.- Acceso a los canales de distribución.

En nuestra región hay una eficiente red para los productores de aceituna, quienes distribuyen su producción a través de Supermercados (40%); Empresa de alimentos y restaurantes (20%); ferias libres (15%) y exportación (25%). Por lo que las exigencias de producción e higiene son altas y exigentes. Estos imponen las condiciones de pago y exigen alta calidad de la aceituna. En las ventas al detalle la relación de venta al detalle las ventas a granel representan un 75% y las ventas al detalle un 25%.

Los principales canales de distribución son las distribuidoras (como Rabie, Sodexho o Adelco) y las cadenas de supermercados.

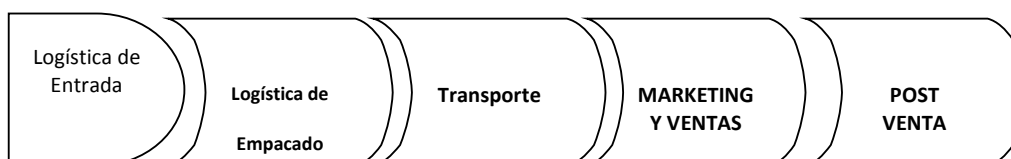
La empresa Treguear, que tiene un 35% de cuota de mercado, tiene una alianza estratégica con la compañía española Cazorla, la cual les ha reportado muy buenos resultados, ya que importan desde España aceituna sevillana (de la que no hay producción en Chile) y la comercializan bajo marca nacional.


Desde el punto de vista de Intermediación hay tres (03) niveles:

- Procesadores/Elaboradores: Participación en precio final de un 25%-30%.
- Importadores/Distribuidores: Participación precio final de un 30%.
- Minoristas industriales: Supermercados, ferias libres, rotiserías, restaurants, hoteles, etc. Cuya participación en el precio final de entre un 40% a un 50% y más.

Cadena de Valor Genérica para La Aceituna

Actividades de Apoyo: Valor del producto o servicio provisto.



 ARICA Y PARINACOTA GOBIERNO REGIONAL	PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
	FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL



<i>Se observa una inadecuada estructura de bodegaje de insumos y productos agrícolas</i>	La producción es de rendimiento cíclico por hectárea o Añerismo. Hay una única variedad de producto. El riego es tecnificado.	Hay un manejo almacenaje y manejo poscosecha del producto, sin embargo sin incorporación de los tecnologías.	Hay claras diferencias entre los estratos de productores en las estrategias de diferenciación y de mayor valor agregado, marketing, información e intercambio para una eficiente comercialización de la aceituna. Los pequeños tienden a producir más a granel	Hay algunas iniciativas individuales de estrategia de satisfacción al cliente, performances, innovaciones al packaging, envoltorio, sabor, etc. Destinadas al mayor valor
------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Actividades Primarias:

H. Infraestructura de la Empresa.

Se observan prácticas de registros, catastros, así como una adecuada planificación y gestión de negocios en el área. Sin embargo en los pequeños agricultores. Hay implementación de Producción Limpia y Buenas prácticas laborales. Hay un adecuado bodegaje o logística para el secado y almacenaje del orégano.

I. Administración de recursos humanos.

La mano de obra está medianamente calificada técnicamente y es escasa. Hay programas de capacitación y entrenamiento. La experiencia laboral de



ARICA Y PARINACOTA
GOBIERNO REGIONAL

PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL GOBIERNO
REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA

FORMATO DE RENDICIÓN TÉCNICA FINAL

cada persona constituye un aporte, no obstante su relativo mayor costo.

J. Desarrollo Tecnológico

La tecnología aplicada en el riego y la producción cumple con las exigencias del mercado y obedece a la “tradición” y “know how” productivo.

K. Abastecimiento (Inputs).

Hay un eficiente proceso de abastecimiento y logística de insumos y productos agrícolas.