

INICIATIVA CENTROAMERICANA DE VINCULACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES A LOS MERCADOS

Experiencia de vinculación a los mercados de la Empresa Manantial de Verduras, S.A.¹

Nombre de la agroempresa: Manantial de Verduras, S.A.

Representante legal: Sr. Oscar Yax

Correo electrónico: manantialdeverduras@yahoo.es, manantialdeverduras@hotmail.com

País: Guatemala

1. Descripción de la agroempresa



La agroempresa Manantial de Verduras, S.A., fue fundada en 1992 y está ubicada en la Aldea Chirijuyú, Km. 77.5 Interamericana, Tecpán, Chimaltenango, Guatemala. Es una empresa privada de carácter familiar que cubre los departamentos de Chimaltenango y Sololá.

Es una agroempresa familiar que cuenta con 6 socios. También tiene socios honorarios que venden producto a la empresa cuando la demanda es muy grande. La agroempresa también cuenta con 8 empleados calificados y 40 obreros.

2. Principales rubros de producción

Manantial de Verduras se dedica a la producción de zucchini (calabacín), ejote, arvejas y haba, cuyo destino es el mercado externo.

También producen lechuga, apio y brócoli para el mercado nacional. En una misma parcela siembran distintos cultivos con el fin de tener un plan de rotación del cultivo que les permita un adecuado manejo de enfermedades, plagas y conservación de los suelos.

Los planes de siembra desarrollados y ejecutados por la agroempresa están focalizados a los volúmenes y estándares de calidad que exigen los clientes. El volumen de producción actual es de 10,000 lbs, equivalente a Q30,000 aproximadamente.

3. Principales mercados

La producción de Manantial de Verduras se destina al mercado de Miami - Estados Unidos y los mercados locales en Guatemala.

¹ Documento elaborado por Ronald Meza Especialista en Desarrollo Rural de RUTA, Marcelo Núñez Rojas Especialista en Agronegocios y Comercialización del IICA, con el apoyo técnico de Guillermo Pérez, Consultor independiente. Esta experiencia ha sido identificada en las Misión de Identificación de Experiencias de Comercialización en Honduras.

- *Al mercado de Miami – Estados Unidos.* Mediante una alianza estratégica con la empresa AGRITEC.
- *Al mercado de Estados Unidos.* A través de un intermediario (empresa exportadora guatemalteca). En este caso, un comprador guatemalteco que específicamente exporta arveja.
- *Al mercado local.* En el mercado doméstico, la empresa establece convenios con supermercados, mercados mayoristas, intermediarios, y mercados minoristas.

4. Estrategia de comercialización

Manantial de Verduras pasó por un largo proceso de adecuación de volúmenes y estándares de calidad para posicionarse en mercados internacionales y locales.

Su primera experiencia comercializando sus productos en un nicho de mercado exigente fue como proveedor de lechuga a una compañía multinacional de comida rápida de Guatemala. Esta compañía necesitaba una provisión estable durante todo el año de la lechuga “Patty Green” como insumo para sus diferentes productos. Manantial de Verduras tuvo que modificar su sistema de producción para cumplir con los volúmenes y estándares de calidad que solicitaba este comprador. Esta primera experiencia fue muy importante para la agroempresa, puesto que fue el inicio de un proceso de adecuación y modernización de la misma con la finalidad de contar con una oferta estable y cumplir con estándares de calidad de mayor exigencia.

En la actualidad, la agroempresa comercializa su producción en el mercado nacional y el mercado internacional penetrando a los mismos con estrategias distintas:

Para posicionarse en el mercado local, la agroempresa aplicó una estrategia basada en reducción de costos y aumento de la productividad. Este es el caso del proceso de producción de hortalizas en el cual se utilizó tecnología adecuada para generar mayores rendimientos a menores costos. Esto permitió a Manantial de Verduras un mejor acceso al mercado en condiciones más competitivas.

Para acceder al mercado internacional, Manantial de Verduras consolidó una alianza estratégica con la empresa AGRITEC y una empresa exportadora guatemalteca. La alianza tiene como principal beneficio, la utilización de la marca AGRITEC. En este caso entregan el producto a un bróker ubicado en Miami – Estados Unidos, que coloca el producto a través de diferentes sistemas de distribución y comercialización. Por su parte, AGRITEC facilita financiamiento para a producción y las utilidades son compartidas. Para acceder al mercado americano, la agroempresa tuvo que cumplir con los estándares de calidad mediante la aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas – BPAs y Buenas Prácticas de Manufactura – BPMs. Por otro lado, se cumplió con las condiciones del empaque que los exportadores requieren para el embarque de los productos.

Es importante mencionar, que esta alianza estratégica permitió la identificación y acceso a nichos de mercados para productos “diferenciados” como son los mini vegetales y los vegetales orientales.

Por otro lado, las transacciones comerciales que realiza Manantial de Verduras están respaldadas en el caso de las exportaciones por un contrato con la empresa compradora que establece volúmenes, precios, estándares de calidad, fechas de entrega, entre otras condiciones. También tiene convenios con supermercados que operan en el mercado local.

La agroempresa también compra la parte de la producción a los agricultores de la zona, quienes deben cumplir con todos los requisitos de calidad que exige el mercado. Esto es muy positivo, porque permite la estandarización de calidad en las áreas de producción y brinda la oportunidad a otros productores para una mejor vinculación a los mercados.

4.1. Innovaciones en la comercialización

Manantial de Verduras ha aplicado mecanismos e instrumentos de comercialización innovadores para los productores de pequeña escala. La alianza estratégica con la empresa AGRITEC y la empresa exportadora guatemalteca ha posibilitado a la agroempresa acceder a mecanismos de comercialización para acceder a nichos de mercado exigentes. En la actualidad los productos de Manantial de Verduras son distribuidos a supermercados, restaurantes en Miami – Estados Unidos. Un instrumento importante en este proceso es la suscripción de contratos con estos clientes, para garantizar el mercado y precios que aseguren una buena rentabilidad de las operaciones. Como proveedor, la agroempresa debe asegurar una alta calidad, puntualidad en la entrega del producto, y una oferta estable.

Asimismo, para la comercialización tanto en mercados locales como internacionales, la agroempresa cuenta con una unidad de comercialización que desarrolla el producto con innovaciones en presentación, empaque, información para el cliente (etiquetado), código de barras, etc., con la asesoría y asistencia técnica de Fundación AGIL, que es un programa de aseguramiento de la calidad y desarrollo de pequeñas empresas, financiada por USAID, quien también les apoya en la elaboración del plan de negocios.

4.2. Estrategia de precios

En el mercado local, la estrategia aplicada por la agroempresa es la de establecer precios basados en costos de producción más margen de utilidad. El precio establecido debe cubrir los costos de producción y generar un margen razonable de utilidad.

En el mercado estadounidense la estrategia desarrollada a través del bróker de Miami y de la empresa exportadora, se fundamenta en vender en nichos de mercados diferenciados, en los que los consumidores reconocen un mayor valor del producto por sus características y alta calidad. De esta forma los compradores estarían dispuestos a pagar un precio que normalmente oscilan entre un 20% y 30% arriba del precio promedio del mercado internacional.

En ambos casos, la empresa mantiene algún grado de flexibilidad en el establecimiento de los precios, la cuales estarán en función del producto y de los volúmenes comercializados.

5. Servicios de apoyo a la comercialización

Manantial de Verduras cuenta con un centro de acopio y de empaque. En este Centro se lava, se cortan los sobrantes, se empaca y se guarda en el cuarto de frío. Además, dispone de una bodega de insumos e invernaderos.

La agroempresa cuenta con un programa de proveedores. En el marco de este programa, la agroempresa compra parte de la producción de los pequeños agricultores localizados en la misma área geográfica con la finalidad de cumplir con los volúmenes de productos demandados por sus clientes.

locales e internacionales. Al mismo tiempo, comparte sus técnicas agrícolas con estos productores, para asegurar la provisión de producto y estandarizar calidades en la zona de acuerdo a los requerimientos de los mercados.

La finca de Manantial de Verduras cuenta con un pozo abastecedor de agua para el uso de la infraestructura de riego, asegurando de esta forma la producción todo el año.

Para garantizar la calidad cuentan con experiencia en BPA, BPM y BPE. Asimismo, están certificados por Global GAP.

En la actualidad no cuenta con financiamiento de las entidades financieras. Su financiamiento es propio con el apoyo de sus socios comercializadores.

6. Cuellos de botella/problemas

Los principales cuellos de botella de Manantial de Verduras son:

- Mayor disponibilidad de capital de trabajo, limitante que dificulta su crecimiento como empresa.
- El principal problema es el acceso al crédito para capital de inversión y capital de trabajo de forma oportuna, ya que las entidades financieras demoran demasiado tiempo para entregar el dinero, que en la mayoría de los casos les llega extemporáneamente.
- Asimismo, para obtener financiamiento se exige garantía hipotecaria y en algunos casos los productores no tienen escritura pública.

7. Factores de éxito

Los factores que más se destacan y contribuyen al éxito de esta agroempresa son:

- ✓ La adopción de una mentalidad agroempresarial, una visión y metas de largo plazo de los integrantes de la agroempresa, permitió su adaptación a las exigencias de los mercados.
- ✓ El apoyo de los agricultores socios honorarios en suministrar producto en épocas de alta demanda permite cumplir con los volúmenes de producción que exige el mercado.
- ✓ La diversificación de la producción, la construcción de un pozo, el uso de infraestructura y tecnología de riego, la rotación de cultivos, y las innovaciones adoptadas en el proceso de comercialización en alianza con sus clientes principales (AGRITEC y empresa exportadora guatemalteca), fueron ejes estratégicos del éxito agroempresarial.
- ✓ La aplicación de agricultura por contrato como instrumento de comercialización que garantiza el mercadeo de sus productos y permite el establecimiento de un precio que asegura la rentabilidad de los cultivos.

- ✓ El asesoramiento técnico y apoyo financiero de la cooperación internacional, principalmente de la USAID, a través de la Fundación AGIL ha posibilitado contar con la tecnología adecuada, desarrollar capacidades, y tener los niveles de inversión necesarios para contar con la infraestructura necesaria para el funcionamiento de la agroempresa.

8. Lecciones aprendidas

En cuanto a la producción y comercialización de los productos, existen diversos temas que merecen resaltarse:

- ✓ El enfoque de cadenas agroproductivas aplicado por la agroempresa ha permitido un relacionamiento directo con los proveedores de materia prima, insumos y ha posibilitado una estrecha relación con empresas comercializadoras en el exterior, empresas locales y cooperantes. De esta forma, Manantial de Verduras ha logrado acceder a nichos de mercados locales e internacionales, obteniendo mayores precios y márgenes de rentabilidad.
- ✓ Para tener la capacidad de disponer de volúmenes de producción durante todo el año es necesario introducir tecnología de riego que permita la rotación de cultivos esto sumado a un adecuado manejo, permiten obtener productos con la calidad que el mercado exige.
- ✓ Para acceder a los mercados, es muy importante estar organizados, lo cual contribuye a mejorar la planificación y a orientar a los productores en el suministro de producto y de esta forma mantener los volúmenes de producción requeridos por los compradores.
- ✓ La adopción de normas BPA y BPM permitieron el aumento de la calidad como requisito fundamental para penetrar con éxito el mercado estadounidense.
- ✓ El modelo de asociatividad impulsado por la empresa y sus socios honorarios, ha permitido que entidades como la Fundación AGIL y otras brinden asistencia técnica para la producción, mejora de la calidad y comercialización.
- ✓ Manantial de Verduras ha logrado acceder a diferentes servicios de comercialización que han posibilitado una mejor vinculación a los mercados.
- ✓ Sin embargo, las dificultades para el acceso al financiamiento, impide un mayor crecimiento de las operaciones de la agroempresa constituyéndose en un problema relevante a ser resuelto mediante la formulación y adopción de políticas de financiamiento adecuadas al pequeño productor agropecuario.

ANEXOS

Anexo 1
Descripción general de la organización

| | |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre de la organización | Manantial de Verduras |
| Nombre del representante | Representante Legal y Gerente: Oscar Yax |
| Correo electrónico | manantialdeverduras@hotmail.com |
| Dirección y teléfono de las oficinas | 4007-7182, 4006-2574. Aldea Chirijuyú, Tecpán. Guatemala |
| Año de fundación | 1992 |
| Estatus legal | Empresa privada de SA |
| Número de socios | 6 socios dueños. Socios honorarios |
| Ubicación geográfica y cobertura | Chimaltenango y Sololá |
| Rubros a los que se dedican | Mercado externo: zucchini, ejote, arvejas, haba Mercado nacional. Lechuga, apio, brócoli. Esto se hace como plan de rotación del cultivo. Trabajan a demanda del cliente |
| Actividades a las que se dedican | Producen los rubros citados. También compran producto a la gente del entorno de la finca, quienes deben cumplir con todos los requisitos de calidad que exige el comprador. |