

FUNDACION CHILE SEÑALA

FRUTA CHILENA DE EXPORTACION BUSCA MEJORAR SUS VENTAJAS COMPETITIVAS

El período 1989-1992 las exportaciones de fruta fresca casi se duplicaron, pasando de 544 a 941 millones de dólares, crecimiento que ha superado con creces al total de las exportaciones chilenas.

A este incremento de volúmenes se ha sumado una creciente diversificación de productos y de mercados de destino de la fruta chilena.

De acuerdo a este artículo el desarrollo exportador de la industria de la fruta fresca en Chile casi se ha duplicado en tres años, pasando de 544 a 941 millones de dólares en el período 1989-1992.

Este crecimiento ha superado con creces al total de las exportaciones chilenas en igual período. En 1989, el sector frutícola generó el 6,7 % de nuestras exportaciones, mientras que en 1992 contribuyó con el 9,4 %. Igualmente, se ha producido un constante aumento en las variedades ofrecidas y se ha logrado una diversificación de mercados de destino de la fruta chilena, siendo nuestro país el que presenta un mayor número de destinos en el hemisferio Sur.

SUPERANDO LAS VENTAJAS COMPARATIVAS

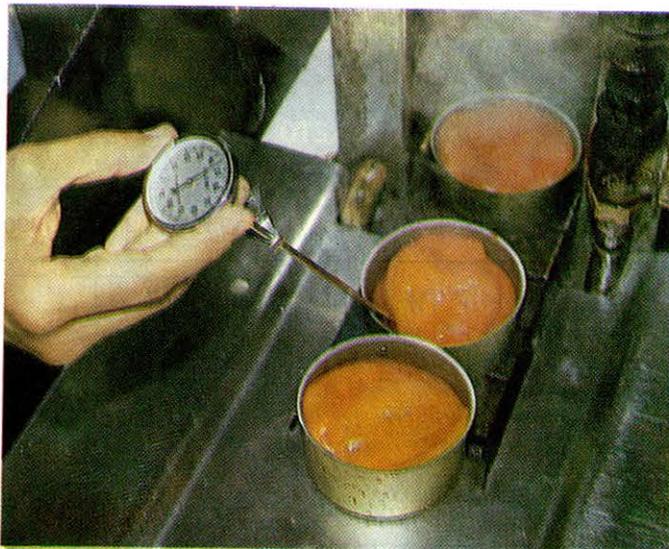
No obstante los logros señalados, la situación competitiva de la industria de fruta fresca en Chile es preocupante. Los retornos en 1992 fueron levemente inferiores a los de 1991, y el panorama para la temporada 1993 se aprecia oscuro, especialmente en el caso de las manzanas y los kiwis.

La industria de la fruta en Chile goza de importantes ventajas comparativas derivadas del clima: suelo, cercanía a puerto de embarque, mano de obra, y otras. Sin embargo, en general ha desarrollado pocas ventajas competitivas y todas ellas tienen relación con aspectos productivos y logísticos, los que sin duda son críticos para el éxito del negocio, pero desgraciadamente insuficientes para mantener el nivel de desarrollo alcanzado.

Los exportadores nacionales han hecho muy poco en materia de marketing internacional de operación a lo largo de todo el año y de diversificación de sus fuentes de apro-

visionamiento, dependiendo exclusivamente de los agricultores chilenos, por citar sólo tres aspectos que los alejan claramente de los grandes competidores en el mercado mundial de la fruta fresca. Es necesario que los exportadores chilenos, principalmente de fruta como del resto de los productos, pasar a la llamada segunda fase, consistente en seguir explotando sus ventajas competitivas que les permitan tener una posición sostenible en el tiempo. Así, aunque caiga el tipo de cambio real y suba la mano de obra, seguirán siendo competitivas nuestras exportaciones.

Las tendencias actuales de la economía mundial y que afectan principalmente a esta industria, como el proteccionismo creciente del mundo desarrollado y en especial de la Comunidad Económica Europea, la progresiva semejanza



Mejorar la calidad de sus productos es una de las prioridades de nuestra hortofruticultura

en los gustos y hábitos de los consumidores, la internacionalización de grandes cadenas de supermercados y otras formas de concentración y poder de negociación en la distribución y el fortalecimiento de las grandes multinacionales del sector, hacen imperativo un cambio de actitud y de visión estratégica en los exportadores chilenos. Deben dejar de ser meros "abastecedores" de los intermediarios tradicionales que operan en los grandes mercados, y pasar a tener un rol más protagónico, intentando acercarse lo más posible a las grandes cadenas detallistas y conocer mucho más al consumidor final.

INTERMEDIARIOS TRADICIONALES

Los exportadores chilenos en general, sólo tienen control sobre el 36 % del precio pagado por el consumidor final. El problema no es sólo que no tienen control ni participación en el 64 % restante, sino que además dejan todas las actividades de distribución, promoción, merchandising, investigación de mercados y otros, en manos de intermediarios tradicionales, quienes en la mayoría de los casos, tampoco ejecutan esas importantes funciones, con lo cual sus productos pasan a ser simples "commodities".

Tal vez la mejor forma de definir las ventajas competitivas a que deberían aspirar los exportadores de fruta fresca de nuestro país, es analizando cómo operan las empresas más exitosas del mundo en este sector. Estas, son grandes multinacionales, entre ellas Chiquita Brands, Dole Fresh Fruit y Del Monte Fresh Fruit International. Las dos primeras están presentes en nuestro país a través de Frupac y Standard Trading. Aunque la comparación con nuestras empresas resulte odiosa y muy lejana, nos permitirá comprender las fuerzas que operen en el mercado mundial de la fruta y los factores clave para tener éxito en él. Hay que pensar que estas empresas también fueron pequeñas y debieron desarrollar sus propias ventajas competitivas para convertirse en lo que hoy son.

Estas multinacionales poseen una alta participación en la industria del banano, la fruta más transada internacionalmente. Su gran fortaleza en la comercialización de este fruto les permite utilizar los mismos canales para vender otras especies frutícolas, como manzanas y uva de mesa, por ejemplo, que no presentan a nivel mundial una concentración en la distribución. Estas grandes multinacionales se han diversificado buscando a través del mundo nuevas fuentes de abastecimiento, instalando - tanto Chiquita como Dole - subsidiarias en el Hemisferio Sur, con el propósito de mantener abastecidos los canales de distribución durante todo el año.

DISEÑANDO LA ESTRATEGIA PARA LAS EMPRESAS CHILENAS

Las empresas David del Curto, Unifrutti y U.T.C. han alcanzado una alta participación en el volumen exportado,

con una integración media hacia los canales de distribución, con políticas de marca sólo a nivel de recibidores, grandes inversiones en infraestructura de frío y packing, logrando con ello un producto de buena calidad. Los altos volúmenes involucrados les permiten obtener economías de escala en flete naviero, compra de materiales de embalaje, y otros.

Las opciones estratégicas que parecen más recomendables para estas empresas en el corto y mediano plazo, son la diferenciación a través de una integración vertical hacia adelante mediante una filial de marketing en los principales mercados de destino, que apoye y complemente la tarea de los recibidores, en materias tales como merchandising, relaciones públicas, promoción, investigación de mercados y la formación de joint-ventures o alianzas estratégicas con las grandes cadenas detallistas y con productores del Hemisferio Norte para operar en la otra estación.

MARCA PROPIA

Aún, cuando la creación de una marca propia sería altamente deseable, los altos costos que involucra, la hacen impracticable en el corto y mediano plazo. Sin embargo, estas empresas podrían liderar la creación de un sello de garantía para toda la fruta chilena, al estilo de las denominaciones de origen que se utilizan en los vinos, licores y algunos productos alimenticios en Europa.

Existen, además otros grupos de menor tamaño, siendo el más pequeño el que está formado por productores-exportadores (aproximadamente 230 empresas), que conforman en conjunto un 26 % del volumen total exportado. Estos empresarios no disfrutan de economías de escala. Sus inversiones en instalaciones son bajas, por lo que obtienen un producto de calidad altamente heterogénea. Este grupo presenta una alta rotación de sus participantes, los que primero exportan a través de empresas grandes o medianas y después deciden saltarse a éstas formando sus propias exportadoras.

Dentro de este grupo, las empresas que han logrado permanecer en el tiempo, son aquellas que han desarrollado un buen nivel tecnológico, tanto en producción como en conservación de la fruta y, a su vez, una estrecha relación con algún recibidor. El problema es que este grupo de pequeñas empresas dispone de pocas opciones estratégicas, dada la gran importancia del tamaño en este sector.

Entre las escasas alternativas disponibles para este grupo, se sugiere una especialización muy focalizada (berries, por ejemplo), o la integración de varios exportadores en un consorcio de exportación, que acopie volumen y recursos para acceder a algunas economías de escala en fletes y canales comunes en los mercados de destino. ■