

# HOJA INFORMATIVA DE HORTICULTURA

## ESTRATEGIAS PARA EL NEGOCIO DE LA PRODUCCIÓN HORTÍCOLA

**Miguel Angel Sangiacomo**  
**Ing. Agr., M. Sc.**  
**Marzo del 2000**

El desarrollo de una estrategia efectiva en el negocio hortícola es un factor fundamental para tener éxito en la producción. Como en otros negocios, los productores hortícolas tenemos que luchar contra muchos factores que están fuera de nuestro control. La mejor forma de aumentar las ganancias es reducir los riesgos y manejar la incertidumbre. Desarrollar una estrategia del negocio es tan importante para los productores hortícolas como lo es para una gran empresa.

Para poder verlas mejor, vamos a dividir las estrategias que podemos utilizar en cuatro grandes categorías:

- Métodos de marketing - decidir donde comercializar
- Decisiones sobre el producto - decidir que y cuando producir
- Decisiones sobre el precio - obtener el potencial
- Decisiones del negocio - obtener lo máximo de la comercialización

Estas decisiones no las efectuamos en forma independiente, pero si las tenemos que evaluar en relación con las otras. Por ejemplo, decidir que vamos a producir depende de cuanto y donde vamos a vender, lo que a su vez determina como vamos a presentarlo y etiquetarlo.

### **Métodos de marketing. Decidir donde comercializar**

Decidir donde vamos a vender depende en gran parte de los volúmenes de producto a ser vendido. En general, a mayor volumen de producto hay más alternativas. Los productores de pequeña escala quizá estén limitados a los mercados locales o regionales, mientras que los grandes productores pueden también comercializar a nivel nacional o internacional. Sin embargo, los productores pequeños pueden acceder a estos últimos

Rutas 5 y 7  
C. C. 221  
6700 – Luján (Buenos Aires)

Teléfono: 02323-42-3677/3171  
Fax: 02323-42-5795  
Impreso en el Depto de Publicaciones  
Imprenta de la UNLuján

mercados (nacional o internacional) mediante agrupaciones, tales como asociaciones de productores, cooperativas, etc.

Hay ventajas y desventajas en todas los lugares de comercialización. El mejor mercado para un productor no es simplemente el mercado que le ofrezca el precio más alto, sino aquel que cubra las expectativas del productor en determinado momento. A continuación vamos a ver algunas características de las alternativas para productores hortícolas.

### **Mercado local**

Los productores que estén en una zona donde no hay una producción comercial importante deberían explorar en primer lugar las alternativas que existen en los mercados locales. Los mercados locales son fáciles de acceder dado que pueden ser servidos por los productores en forma individual con cantidades grandes o pequeñas. Hay varias formas de llegar a este mercado. A continuación mencionaremos algunas.

- **Puestos callejeros.** Son puestos ubicados en lugares de tránsito intenso o relativamente intenso, generalmente a la vera de una ruta o camino principal. La principal ventaja es reducir los costos de comercialización, y aumentar los márgenes, dado que se obtienen los valores de venta al público. En general, también se reducen los costos de transporte, lo que está relacionado con la ubicación de estos puestos (zona rural o urbana). Estos puestos resultan interesantes si están relativamente cerca de una población urbana grande, si poseen productos para vender durante la mayor parte del año, si la población es estable, si hay superficie apta para el cultivo, y a la diversidad de productos. Un factor estratégico en la supervivencia de estos puestos es lograr la repetición de los consumidores (que la misma gente vuelva seguido a comprar), lo que se logra con calidad de producto, precio, abastecimiento permanente (ya sea por producción escalonada o por vender producto de otros productores) y buena atención durante la venta.
- **Mercados comunitarios.** Se basan en el mismo principio del puesto callejero. La diferencia es que están concentrados en un área urbana. En general, un buen mercado comunitario tiene un cierto prestigio en la comunidad, y tiene una cierta clientela. La desventaja para el productor es que aumenta sus gastos fijos (transporte, alquiler, personal, etc). Una ventaja es que no tiene que hacer publicidad para hacer conocer su puesto.
- **Bocas de expendio locales.** Pueden ser verdulerías, mercados, supermercados, etc, cuyos dueños y operadores son locales. Aquí tenemos que desarrollar la habilidad para poder vender a estas bocas. En general, esto se consigue cuando uno es un proveedor serio, confiable, y con productos de buena calidad en forma consistente. Una de las ventajas de vender en este mercado es que no hay comisiones ni gastos extras. Un problema es que quizá necesitamos varias bocas para poder colocar la producción, lo que implica mayor tiempo y esfuerzo. Por otro lado, si nuestra producción va a una boca en forma exclusiva, ello puede representar un riesgo. El productor que tiene interés en vender en estas bocas tiene que identificar claramente quienes compran, y las condiciones. Esto se logra

Rutas 5 y 7  
C. C. 221  
6700 – Luján (Buenos Aires)

Teléfono: 02323-42-3677/3171  
Fax: 02323-42-5795  
Impreso en el Depto de Publicaciones  
Imprenta de la UNLuján

tomando contacto con los encargados de compra de hortalizas. En base a ello, podemos determinar las necesidades de los compradores, y como podemos satisfacerlas.

### **Mercados regionales y nacionales**

Los mercados regionales y nacionales generalmente se acceden a través de mayoristas o concentradores. En nuestro país, las principales opciones son:

- **Mercados concentradores.** Son mercados como el Mercado Central de Buenos Aires. En general, tenemos varias opciones para vender la producción, tales como mayoristas, consignatarios, remates y playa libre. Habitualmente, tanto productores pequeños como los grandes acceden a estos mercados mediante los consignatarios. Llevar el producto a estos mercados implica tener en cuenta algunos factores importantes, tales como una mayor cantidad de cultivares (variedades), un mayor rango de productos, la calidad de la producción, donde la apariencia y el tamaño son fundamentales, las prácticas de post-cosecha, tales como el enfriamiento del producto, y la forma de empaque y envases utilizados. Es crucial que discutamos todos estos aspectos con el consignatario antes de realizar la plantación para prevenir errores críticos tanto de producción como de comercialización. Además, debemos entender los códigos de estos mercados para proteger los intereses propios.
- **Cooperativas, Asociaciones.** Las cooperativas y/o asociaciones de productores permiten fundamentalmente que los productores chicos lleguen a mercados más grandes, que de otra manera no lo podríamos hacer en forma individual. Estas agrupaciones proveen, además, otros servicios a los asociados, tales como empaque, enfriado, compra de insumos a mayor escala y con reducciones sustantivas de precios, y una coordinación de las labores. Una de las principales ventajas que puede ofrecer una agrupación es el desarrollo de una marca comercial. Otra es una capacidad y poder de negociación muy grande.
- **Venta directa.** En ciertos casos, los productores grandes hacen ventas directas a bocas de expendio grandes. En general, se trabaja con un representante. Este sistema es muy difícil de alcanzar por los productores chicos. Además, en caso de ser factible, la atención recibida puede no ser la misma.

### **Decisiones de producto. Qué y cuando producir.**

#### **Decidiendo que producir**

Algunos de los factores que tenemos que considerar cuando decidimos qué producir en el negocio hortícola son algo diferentes de los de otros negocios. Por ejemplo, los productores tenemos limitaciones para diferenciar los productos de los de nuestros

Rutas 5 y 7

C. C. 221

6700 – Luján (Buenos Aires)

Teléfono: 02323-42-3677/3171

Fax: 02323-42-5795

Impreso en el Depto de Publicaciones

Imprenta de la UNLuján

competidores. Tampoco los productores tenemos certeza respecto de la calidad y cantidad final de producto que tendremos para la venta. A pesar que los riesgos de producción pueden ser mayores que los de otros negocios, la estrategia de producto es la misma. Consiste en producir y comercializar los productos que tienen una probabilidad razonable de general ganancias aceptables.

### **Produciendo para un mercado**

En el mercado de los productos frescos generalmente no es posible fijar un precio o un compromiso para que se compre la producción antes de plantarla. Sin embargo, podemos desarrollar una estrategia de comercialización que mejorará enormemente las probabilidades de encontrar un mercado que genere ganancias. Cuando tomamos la decisión acerca de qué producir, una de las primeras y más importantes preguntas que nos debemos hacer es donde vamos a vender. Esto puede parecer obvio, pero muchos productores hacemos muy poca investigación de los mercados para hacer la comercialización. No podemos asumir que habrá una demanda para nuestro producto cuando vamos a cosechar. Las decisiones sobre el mercado deben ser siempre tenidas en cuenta en forma muy cuidadosa antes de plantar, y la elección del mercado va a ayudar a determinar que productos y cultivares (variedades) tenemos que cultivar, y en qué momento tenemos que producir.

Por ejemplo, cuando vendemos un producto en un puesto callejero o en un mercado comunitario, tenemos que tener un número de diferentes productos para vender, y también tendríamos que considerar que convendría experimentar con una pequeña cantidad de productos diferentes y especiales, los que van a atraer gente al puesto. Si vendemos a un mayorista en un mercado concentrador, mantener una buena comunicación con el mayorista es esencial. Muchos mayoristas solamente manejan algunas variedades o tipos de productos. No es poco común que llevemos nuestro producto a un mayorista en el momento de la cosecha, y allí nos enteramos que ese mayorista no quiere ese producto. Esto puede ser un problema muy costoso para nosotros. Los consignatarios (o mayoristas) también poseen valiosa información sobre las condiciones de oferta y demanda. Mientras que es imposible para ellos conocer exactamente que y cuanto van a comprar en la próxima temporada, nos pueden dar información que mejorará nuestra habilidad para planificar que producir. El establecer una buena relación con un mayorista antes de la temporada puede ser una de las decisiones más importantes de planificación que podemos hacer.

### **Produciendo para ganar plata**

Además de investigar los mercados probables de un cultivo, también necesitamos decidir si es rentable hacer ese cultivo. Cuando evaluamos todos los recursos que necesitamos para manejar el cultivo, tenemos que tener en cuenta el costo y la disponibilidad de la tierra, la necesidad o no de riego, la mano de obra, las maquinarias, y la disposición de capital para la compra de insumos. Tenemos que hacer presupuestos, y visualizar cuales son los puntos de indiferencia, es decir, a partir de cuando empiezan nuestras ganancias, calculándolos a diferentes costos, precios y rendimientos. Con esta información, vamos a

Rutas 5 y 7  
C. C. 221  
6700 – Luján (Buenos Aires)

Teléfono: 02323-42-3677/3171  
Fax: 02323-42-5795  
Impreso en el Depto de Publicaciones  
Imprenta de la UNLuján

tener un rango de márgenes brutos, de acuerdo a los precios y rendimientos. En la medida que tenemos más experiencia e información vamos a realizar mejores estimaciones, y - consecuentemente - tenemos mayores probabilidades que los márgenes brutos (cuanto nos queda entre lo que gastamos y lo que recibimos) sean mucho más reales.

El próximo paso es decidir si estos márgenes son aceptables, basados en cuales son nuestros objetivos. Como otros negocios, los productores debemos establecer objetivos a largo plazo realistas, los que podemos dividirlos, a su vez, en objetivos a más corto plazo, por ejemplo, anuales, tales como las tasas de retorno sobre el capital y los retornos netos por hectárea. Los objetivos personales y familiares son también muy importantes, y van a modificar los planes de largo plazo. Tendremos que periódicamente revisar nuestros objetivos de corto y largo plazo, basados en nuestras aspiraciones personales y las condiciones cambiantes de la economía.

### **Reduciendo los riesgos de producción**

Luego de determinar donde vender la producción y calcular la ganancia, necesitamos algunos pasos más para completar la planificación con el fin de tener una estrategia de producto efectiva. Una de estas decisiones es planificar una estrategia de producción. Podemos manejar factores de producción, tales como el riego, el control de plagas, enfermedades y malezas, y el momento de plantación y cosecha. De esta manera disminuimos los riesgos de producción. Otros aspectos de igual importancia son las prácticas de post-cosecha, tales como el enfriado y el almacenamiento, fundamentales para mantener la calidad. El desarrollo de buenas prácticas de cosecha y post-cosecha son esenciales para productos frescos muy perecederos, y sirven para atraer a los compradores, así como para evitar problemas tales como rechazos o decomiso del producto.

### **Momento de producción**

Decidir cuando producir es otra decisión importante, y está ligada estrechamente a la estrategia de precios y a la elección del mercado. Tal como mencionáramos antes, si apuntamos al mercado local necesitaremos hacer un escalonamiento de la siembra y producción que le permita una provisión constante de producto a lo largo de la temporada. La producción para mercados regionales o nacionales también requiere una planificación cuidadosa del momento de producción. A los mayoristas de hortalizas les interesa tener una provisión constante de producto, mientras que a los productores nos interesa planificar la producción sobre los precios. Producir para nichos de mercado (por ejemplo, un período de tiempo durante el cual una región es única proveedora de determinado producto) es una manera en la que podemos obtener mejores precios. Sin embargo debemos tener precaución cuando producimos para nichos de mercado, dado que otros productores pudieron haber adoptado la misma estrategia. La sobre-oferta de un producto en una región produce caída de precios. Además, no es tan fácil predecir cuando se va a producir un determinado nicho en el mercado.

Hay varias estrategias que podemos desarrollar para evitar este problema. La más importante es la comunicación con los compradores o mayoristas para conocer que cultivos se necesitan y cuales otros pueden estar sobre-ofertados. Si pertenecemos a algún tipo de agrupación, la comunicación con los gerentes o agentes es fundamental. También es importante tener presente que las ganancias altas también están asociadas a riesgos altos. En consecuencia, la mejor estrategia de planificación puede no ser únicamente la producción para nichos de mercado. La diversificación disminuye los riesgos y se logra produciendo un cierto número de cultivos que se cosechan en momentos diferentes.

### **Estrategia de precios. Concretando el potencial.**

Cuando vendemos directamente al consumidor, ya sea mediante los mercados comunitarios o los puestos callejeros, los precios están en función de los otros negocios (supermercados, verdulerías) en el mercado local, y algo extra que el consumidor esté dispuesto a pagar por un producto de mayor calidad o mayor frescura por ser de producción local. Cuando vendemos a un consignatario, el precio recibido depende del precio que el consignatario recibe. En este caso, el precio está determinado por la oferta nacional y las condiciones de la demanda.

Una de las decisiones más difíciles de comercialización es determinar cuando aceptamos un precio, y cuando esperamos un precio mejor. Por supuesto que nos gustaría vender nuestro producto al precio más alto posible, pero nadie sabe cuando va a ocurrir ese precio. No existe una estrategia de comercialización que asegure el precio más alto posible. Una estrategia de comercialización que intente conseguir un precio aceptable tiene más probabilidades de éxito que una que busque el precio máximo. En consecuencia, tenemos que conocer cual es el nivel de precios que es consistente con una ganancia aceptable para la operación total de la empresa. Si prestamos atención a las tendencias de mercado esto nos ayudará a decidir cuando aceptar un precio y cuando esperar por algo mejor.

A pesar que los productores no pueden fijar los precios, a veces podemos elegir precios de un rango de opciones. Una manera de hacer esto es estudiando los patrones de precios en varios mercados, y buscar los mercados especiales. Un mercado especial significa producir cultivos que satisfacen las necesidades de una clientela particular. Habitualmente necesitamos investigar el mercado un poco más cuando estudiamos y evaluamos los mercados especiales. Los costos de producción deben ser evaluados cuidadosamente y cualquier costo extra asociado con el mercado especial tiene que ser incluido. Si somos capaces de proveer un producto consistente, de alta calidad, a un mercado especial, generalmente obtendremos precios más altos.

## **Decisiones del negocio. Logrando lo máximo de la comercialización**

Luego de tomar las decisiones sobre que cultivos producir y donde venderlos, el paso final en esta planificación de una estrategia para el negocio es desarrollar un esquema de comercialización que logre el valor máximo de los productos. Esta estrategia de comercialización se puede resumir en tener la cantidad adecuada del producto adecuado en el lugar adecuado y en el momento adecuado.

Cuando vendemos directamente al consumidor necesitamos considerar como proveer una oferta confiable de productos de calidad uniforme, una ubicación conveniente, una exhibición y envases atractivos, y una estrategia de publicidad, de precios y de venta efectivas.

Cuando vendemos a mayoristas también tenemos que desarrollar una estrategia. Si podemos obtener una reputación de proveedores de productos de alta calidad podremos obtener precios sobre los valores pagados a otros proveedores. También podemos obtener un mejor precio si proveemos productos en el tiempo requerido, o en una urgencia. Los productores grandes, o los pequeños que trabajen en conjunto, tienen que ser capaces de desarrollar una marca o una identidad local para sus productos que puede mejorar la demanda para esos productos, y consecuentemente los precios. Hay muchos ejemplos locales del éxito de esta estrategia.

## **Una reflexión final**

Producir es rentable, pero no todo el que lo intente va a tener éxito. Los problemas y oportunidades que están relacionadas con los aspectos productivos tienen que ser considerados muy cuidadosamente. También tenemos que considerar los problemas y oportunidades relacionados con la comercialización, aspecto que es tan importante como la faz productiva. Antes de plantar, tenemos que tener desarrollada una estrategia de comercialización adecuada. Todo complementado con el otro pilar, que es un buen gerenciamiento para asegurarnos altos rendimientos de productos de alta calidad, que serán acondicionados y envasados de acuerdo a las especificaciones del mercado. El éxito del negocio se basa en tener estos aspectos en cuenta.