



Disponible
en Video-caso

Caso 127

Gestión



Hidroponías San Sebastián

Una competencia fresca como lechuga

“En verano el panorama cambia ya que la demanda aumenta el triple y el tiempo de crecimiento disminuye de 90 a 15 días para que la lechuga esté lista para la venta. El problema es que las mejores condiciones de cultivo y el aumento de la demanda no se reflejan en las ganancias”.

Yasna Gómez trabaja comercializando lechugas hidropónicas desde su parcela en San Bernardo. Cultiva todo el año y sus principales clientes son restaurantes y hoteles de la Región Metropolitana, mientras que los demás productores venden sólo en verano y a un precio menor, distribuyendo en ferias de abastos y en grandes volúmenes. Por el aumento de la competencia y la oferta de lechugas, los clientes la abandonan en los veranos, ante lo cual se ve obligada a buscar nuevos clientes o igualar los precios, lo que impacta negativamente en el margen de ganancia de Hidroponías San Sebastián. Debido a lo anterior, para el verano 2014 Yasna debe buscar estrategias para no generar pérdidas, las cuales aún no están definidas.

De vendedora comercial a agricultura hidropónica

Motivada por el deseo de pasar más tiempo con sus dos hijos, y cansada del exigente ritmo laboral capitalino, Yasna Gómez decidió iniciar una actividad económica propia, en la cual se sintiera a gusto. Debía encontrar una actividad que mezclara buenos ingresos y satisfacción personal. Entre varias ideas, escogió el cultivo hidropónico de lechugas, aprovechando las condiciones espaciales que ofrece su parcela en la comuna de San Bernardo.

Y así, con una amiga, asistió a sesiones de capacitación sobre cómo trabajar cultivos hidropónicos, las que fueron dictadas por diversas municipalidades, como la de San Bernardo y Calera de Tango, siendo esta última una de las principales comunas generadoras de productos hidropónicos. Estos cursos le sirvieron para adquirir los conocimientos básicos y así poder partir el negocio sin tener estudios técnicos previos. Con fondos propios levantó la primera “nave” de producción, como se denomina al invernadero instalado en su terreno.

Hidroponías San Sebastián

La empresa comenzó en 2008 con una producción de tres mil unidades. Gracias a fondos económicos adjudicados provenientes de la Municipalidad de San Bernardo y el Indap, Yasna logró consolidar el proyecto, logrando una capacidad productiva de 40 mil hortalizas en julio de 2013.

La empresa sólo se enfoca en abastecer a restaurantes y hoteles de la Región Metropolitana, como también pequeños establecimientos de la zona, dejando de lado a clientes mayoristas como la Vega Central o el mercado de Lo Valledor. Esto se explica debido a los bajos precios que exigen estos mayoristas, quienes no mantienen una relación estable como compradores y ante cualquier oferta se cambian de proveedor. Yasna centra el valor de su empresa en generar un producto de calidad durante todo el año, sin tener variaciones injustificadas en los precios para sus clientes cautivos.

Durante todo el año se comercializan lechugas, lo que obliga a cultivar almácigos todos los días en las camas del invernadero, guardando especial cuidado en la época invernal, ya que debido a las bajas temperaturas el tiempo de crecimiento demora 90 días. Además los cuidados por las posibles plagas aumentan, lo que impacta en los tiempos de trabajo. Si se suma a estos factores la disminución de la demanda, principalmente por el tipo de dieta consumida en invierno, se tiene como resultado el descenso en el número de productores, siendo lechugas San Sebastián uno de los pocos productores de la zona en la temporada de invierno.

Un verano no muy naranja

En verano el panorama cambia, ya que la demanda de lechugas aumenta el triple y el tiempo de crecimiento disminuye de 90 a 15 días para que la lechuga esté lista para la venta. El problema es que las mejores condiciones de cultivo y el aumento de la demanda no se reflejan en las ganancias, ya que así como aumenta el consumo también crece la oferta, debido a la aparición de productores de temporada, los cuales ofrecen un precio con el que Yasna no puede competir. Si en verano vende cada unidad entre \$310 y \$315, la competencia la vende a \$130, precio que puede disminuir aún más si es que los feriantes mayoristas compran en grandes volúmenes.

Por lo anterior, un porcentaje importante de los clientes de Yasna cambian de proveedor de lechugas en el verano, sufriendo la fuga de clientes ante lo cual se deben buscar estrategias para no salir perjudicada.

Se acercan momentos difíciles

Quedan tan sólo cinco meses para que empiece el verano, lo que significa que Yasna debe buscar estrategias para que no se repita lo que ha sucedido en los veranos anteriores, por lo que se pregunta, ¿Qué debo hacer para no perder a mis clientes en estas fechas y así no ver afectadas mis ganancias?

Anexos

1. Costos fijos

Insumo imputable	Costo total/m2	Depreciación	Valor por m2
Contenedor de madera	\$2.343	\$9.969	\$114,54
Plástico negro	\$179,28	\$2.492	\$34,86
Plumavit	\$643	\$2.492	\$124,5
Herramientas	\$513,40	\$4.985	\$49,8
Equipo	\$752,66	\$4.985	\$74,7
Subtotal			\$398,4
Imprevistos			\$249
Total costos fijos m2			\$647,4

2. Costos variables de producción por cosecha

Insumo	Costo total/m2	Valor imputable por m2 /cosecha
31 Plántulas de almácigo de 35 días	\$239,04	\$239,04
Solución nutritiva	\$313,74	\$313,74
Insecticidas naturales	\$24,9	\$24,9
Subtotal	-	\$577,68
Imprevistos	-	\$7,47
Total costos variables	-	\$585,15
Costo total (fijos más variables)		\$1.232,55

(*) Considerar que existe una superficie total de 300 m2 cultivados.

3.- Número de productores de lechugas hidropónicas en invierno y verano, en las comunas de San Bernardo y Calera de Tango (2013)

N° productores verano	25
N° productores invierno	3