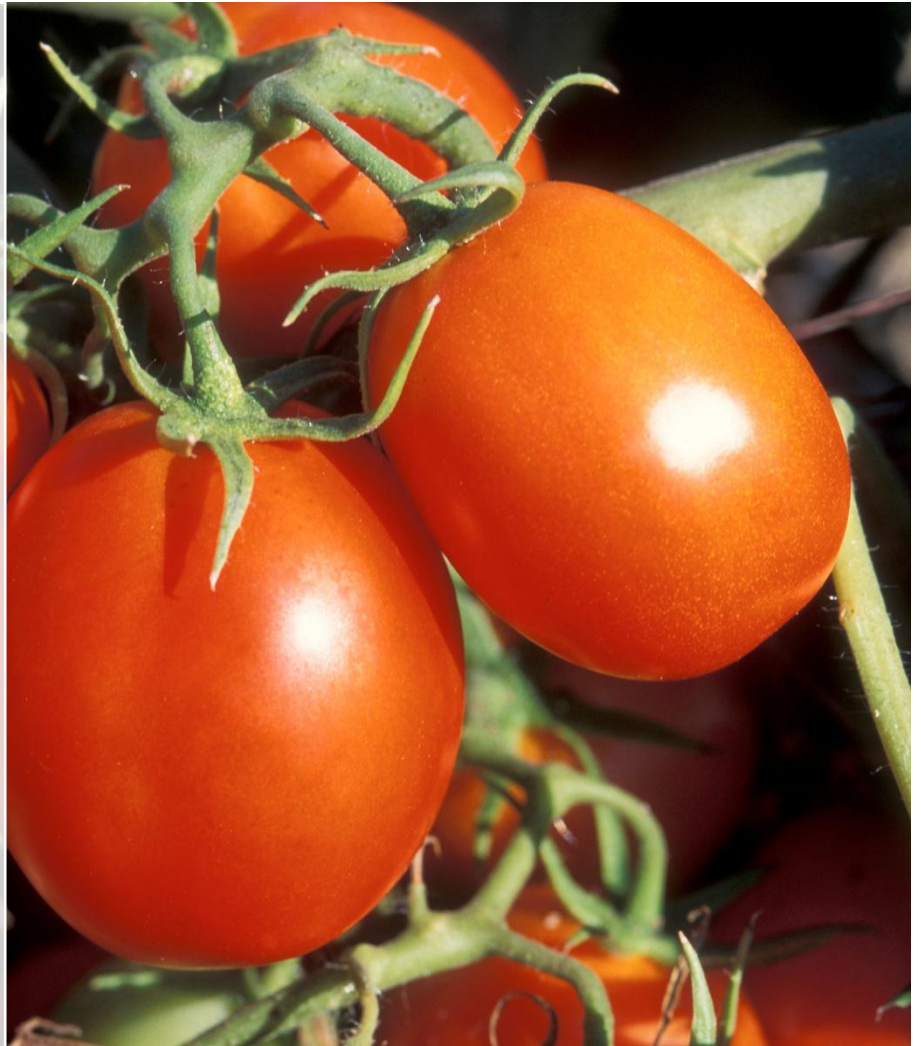


Tercer y Último Reporte, Resumen Ejecutivo y Conclusiones

Implementación de una Plataforma Logística para la
Distribución de Hortalizas Frescas de Sinaloa

2010



Este documento contiene el reporte final de las actividades realizadas bajo el proyecto titulado: “Implementación de una Plataforma Logística para la Distribución de Hortalizas Frescas de Sinaloa”. Dicho proyecto fue realizado para la Fundación Produce Sinaloa A.C., promovido por la Confederación de Agricultores del Estado de Sinaloa y el Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa



17 de Julio de 2010
Culiacán, Sinaloa
<http://ilpil.asu.edu/>



El objetivo principal de la presente fase del estudio es el de desarrollar un plan secuencial de implementación de una plataforma logística en el área de Dallas que maximice la probabilidad de éxito de comercializar las hortalizas del estado de Sinaloa directamente en esa región y que a la vez sirva de puente para alcanzar otros mercados en los EE.UU. como en Canadá y Europa. Específicamente los segmentos del mercado que se analizan incluyen las cadenas de supermercados, los establecimientos de comida y hortalizas pre-cortadas. Como parte del análisis principal: (1) se analiza de manera cualitativa los diferentes tipos de cliente bajo cada nivel potencial de comercialización, (2) se detallan las necesidades y requerimientos asociados cada tipo de cliente, y (3) se determina la oportunidad económica existente bajo cada estrategia.

Primeramente, se realiza un análisis de las tendencias y factores principales de cambio en la industria hortícola a nivel mundial y en EE.UU. Dentro de este análisis, se encuentra que la tendencia principal detrás de las transformaciones de las cadenas de distribución, es hacia la cooperación y consolidación de las mismas debido al cambio de enfoque que se ha venido presentado con respecto a los puntos de competitividad. Cada vez más, los puntos de diferenciación y de competitividad (ej. valor agregado, seguridad alimenticia) requieren de una integración vertical de las cadenas, una reducción de las ineficiencias (intermediarios) en las mismas, y una cooperación directa entre cliente y proveedor.

Para presentar un análisis de la industria hortícola, se analizan dos casos de estudio que ejemplifican los cambios y desarrollos en las relaciones y estructuras de comercio. En los dos casos, se presentan las tendencias que han causado la modificación y desarrollo de las cadenas de valor/suministro, así como también su estado actual. Los dos casos de estudio son (1) el caso de la industria de frutas y verduras del mercado Inglés, en el cual los detallistas han tomado control del mercado, y son los intereses de los mismos los que dominan las transacciones de comercio. Después, se presenta (2) el caso de la industria de frutas y verduras en Holanda, en el cual los agricultores más importantes han consolidado sus operaciones de producción, distribución, y mercadeo, para competir de manera eficiente en el mercado.

En el caso del mercado Inglés, los cambios se han debido a la necesidad por parte de las cadenas suministro de desarrollar sus estrategias de producción, distribución y mercadeo para mantener niveles adecuados de competitividad en un ambiente cada vez más complejo, competitivo y dinámico. En este caso, el detallista es el catalizador principal de la evolución del mercado, lo que resultó en que fueran ellos mismos los que se hayan quedado con el control de las cadenas de suministro. Actualmente, el mercado Inglés es uno de los más desarrollados a

nivel mundial en cuanto a calidad de producto, avances tecnológicos, e integridad y desarrollo de las cadenas de suministro.

Por otro lado, los agricultores Holandeses han tenido que modificar sus cadenas de distribución para poder afrontar los cambios en la industria. La manera en la que estos se han desarrollado es a través de una integración vertical de sus operaciones de producción, mercadeo y distribución. Esto les ha permitido eliminar las ineficiencias dentro de sus cadenas de distribución para posicionarse como líderes mundiales en la industria de frutas y verduras frescas. La integración vertical realizada por los agricultores Holandeses se puede utilizar como un modelo a seguir debido a su similitud con los objetivos de la plataforma logística propuesta.

Como parte del estudio, también se desarrolla una serie de análisis en el cual se analizan de manera cualitativa y cuantitativa los diferentes segmentos del mercado en Dallas; cadenas de autoservicio, establecimientos de comida preparada y procesamiento de comida. Primeramente, se desarrolla un perfil para cada cliente mencionado, en base a sus necesidades de servicios, prácticas de comercio, tamaño del mercado, etc. Utilizando esta información, se determina el tipo de inversión necesario en términos de componentes de infraestructura en la plataforma, servicios, y tamaño de las operaciones.

La última parte del estudio consiste en traducir las necesidades de servicio y infraestructura en términos monetarios de costos y retornos estimados con el fin de determinar la oportunidad económica bajo diferentes niveles de comercialización. Para cumplir con el objetivo del estudio, se realizan una serie de análisis que toman en consideración los diferentes escenarios de inversión y retorno para determinar el mejor plan secuencial de implementación.

2 CONCLUSIONES

A continuación se muestran los principales puntos concluyentes de esta fase del proyecto. Seguido se muestran algunas de las aéreas de investigación relacionadas con la implementación del centro/plataforma identificadas como complementarias al proyecto en cuestión.

2.1 CONCLUSIONES GENERALES

- Los mercados hortícolas en Europa y EE.UU. han venido mostrando nuevos patrones y tendencias en los últimos años. Estos cambios se deben a los recientes requerimientos de seguridad y calidad alimenticia derivados de la exigencia de consumidores más informados, demandantes y selectivos. Estos cambios han forzado a dicha industria a la constante renovación de sus estrategias de producción, distribución y mercadeo.
- Uno de los países en los que más se han notado estos cambios y mejor se ha adaptado a ellos ha sido Holanda. Por esta razón en este estudio se puso énfasis especial a la industria hortícola en Holanda ya que se consideró que algunas de las lecciones aprendidas por la industria Holandesa pudieran utilizarse para alcanzar los objetivos del presente proyecto. En dicha industria se observa que los productores agrícolas han desarrollado prácticas para reducir las ineficiencias y aumentar el alcance de la comercialización de sus productos. La principal característica de la industria hortícola en Holanda es la integración vertical de la industria hortícola para capturar un mayor margen de la cadena de valor de estos productos. Es común que en la industria hortícola holandesa los productores agrícolas ofrezcan servicios como re-empaque, procesamiento, y operaciones de distribución que los han colocado como proveedores líderes en la industria mundial de hortalizas.
- Las tendencias en el consumo de hortalizas en los EE.UU. causadas por las altas expectativas del consumidor final han forzado a la reestructuración de las cadenas de comercialización. Esto se puede observar en las relaciones más directas que se están formando entre los productores y detallistas donde se trata de reducir la “distancia” existente entre los mismos en la cadena de valor. Este acercamiento busca ofrecer mejor calidad y disponibilidad de producto durante todo el año. Además, se observa una fuerte tendencia en el mercado estadounidense hacia consumir comida saludable donde los vegetales son pieza clave y se espera que la misma se mantenga en los próximos años.
- Las tendencias del mercado de hortalizas ya están afectando a los productores de hortalizas de México en general y de Sinaloa en particular quienes se encuentran en una coyuntura crítica, ya que si estos no toman medidas proactivas para avanzar hacia arriba en la cadena de valor, otros -como las cadenas de supermercados o mayoristas- lo harán hacia abajo, capturando los beneficios resultantes.

- Para poder avanzar en la cadena de valor es necesario tener la infraestructura y los sistemas necesarios para poder proveer servicios al cliente final. Servicios que reciben actualmente de mayoristas y “brokers” como lo son los servicios de distribución directa, re-empaque, procesamiento y una canasta de productos más extensa tanto en cantidad como en tiempo para surtir las necesidades de los clientes todo el año. Los resultados de la fase del proyecto que se presenta en este documento –al igual que los resultados de las fases previas- demuestran que la implementación de una plataforma logística es un paso clave para posicionarse efectivamente en la cadena de valor y suministro del producto ante dichas tendencias y transformaciones.
- El plan de implementación presentado consiste en ampliar las recomendaciones de las fases anteriores de establecer centros de redistribución de hortalizas al proponer que la plataforma cuente con los siguientes servicios:

Cadenas de Autoservicio en el área de influencia de Dallas, TX (Fase 1)

Mercados Adicionales –Domésticos e Internacionales- (Fase 2)

Establecimientos de Comida Preparada

Servicios de procesamiento de comida –pre cortados-

En esta fase del estudio se analizaron diferentes implementaciones de la plataforma y se crearon escenarios para establecer la factibilidad de la operación de la plataforma a diferentes niveles de captura del mercado potencial de Dallas.

- Cada escenario fue analizado en base a sus costos y requerimientos. El objetivo del análisis fue determinar la opción con el mejor rendimiento y valor presente neto dada una inversión usando un horizonte de planeación de 10 años. Los resultados que se presentan en la Sección **Error! Reference source not found.** del reporte muestran que el expandir la operación del centro básico de distribución con servicios adicionales tales como entrega directa a establecimientos de comida o el de servicios de pre-cortado de hortalizas resulta en tasas de retorno muy atractivas, aun con modestas tasas de penetración del mercado potencial.
- Se analizaron escenarios menos optimistas en relación a la integración logística de las operaciones y a la disponibilidad de producto. Difícilmente se podrá iniciar las operaciones de la plataforma con una amplia gama de productos a lo largo de todo el año, por lo que se analizaron otras circunstancias. El escenario semi-optimista -en el cual se segmenta la comercialización de los productos en dos temporadas- sigue siendo una inversión atractiva bajo cada tipo de operación. Una conclusión similar se obtiene para un escenario pesimista en el cual las operaciones de la plataforma se limitan a

ofrecer productos de la canasta principal durante 8 meses. En ambos casos, los índices de rentabilidad se reduce conforme se minimizan el tamaño de las operaciones.

- Los servicios requeridos por algunos de los clientes de los mercados investigados -como es el caso de los establecimientos de comida- no permiten un abasto temporal o una gama limitada de productos comercializados. Por esta razón se debe considerar el avance en la integración logística de las operaciones de la plataforma. Se concluye que es importante (1) implementar un sistema logístico que le permita a la plataforma obtener productos desde otras fuentes de producción de una manera estable y continua -parte de este análisis se realizó en fases anteriores del presente estudio (Villalobos, R., Flores, H., Sánchez, O., Meneses, C., & Cruz-Lee, K.,2009)- y (2) contar con un equipo competitivo de ventas, el cual debe ser capaz de analizar los comportamientos del mercado durante momentos claves del año para la toma inteligente de decisiones.

2.2 INVESTIGACIÓN FUTURA

En esta sección se hace una breve reseña de aquellas áreas de oportunidad que complementan la implementación efectiva de la plataforma logística. La mayoría de estas se refieren específicamente a aquellas estrategias de organización para la plataforma no necesariamente relacionadas con la comercialización del producto.

2.2.1 INTELIGENCIA DE MERCADO

Una de las ventajas más atractiva del establecimiento de centros de distribución y/o plataformas logísticas es el de entablar una relación directa con el consumidor final, esto da la oportunidad de aprender lo que el mercado requiere y anticiparse a los deseos de este mercado a través de inteligencia de mercado. La inteligencia de mercado se define generalmente como la recolección y análisis de información relevante acerca del mercado de una compañía con el propósito específico apoyar el proceso de toma de decisiones de mercadeo de manera precisa y segura. Específicamente, se sugiere investigar la estrategia de asignar un departamento dentro de la organización a cubrir tareas relacionadas con la inteligencia del mercado (presente y futuro). (Lackman, 2000) menciona que si una compañía utiliza sistemas de inteligencia de mercado efectivos los resultados derivados de las mismas estrategias pueden ser las mejores fuentes para crear una ventaja competitiva.

La implementación de un departamento de inteligencia de mercado dentro de la plataforma logística es una estrategia que permitiría el continuo desarrollo comercial de la organización. A la vez se puede alinear a los objetivos de la inversión y apoyar la participación activa de los productores en las cadenas de valor de las hortalizas de Sinaloa en los mercados

internacionales. Es por esta razón que es crítico que los productores tengan una injerencia significativa en la operación, pero sobre todo, la estrategia de ventas y mercadeo de la plataforma.

2.2.2 ORGANIZACIÓN DE GOBIERNO DE LA PLATAFORMA

Otra de las posibles áreas que se pueden explorar se relaciona más con la operación interna de la organización que gobierne el centro de distribución o plataforma logística. Es decir, es necesario identificar como se debe estructurar la organización que administre el centro (por ejemplo, como una cooperativa) que maximice el beneficio para los productores y las respectivas ganancias.

En un estudio anterior patrocinado por CAADES (Villalobos et al. 2007) proponen la organización de la plataforma por medio de una cooperativa en base a las investigaciones de mercado y análisis realizado en proyectos previos. La investigación futura se desarrolla alrededor de determinar las mejores estrategias para la operación de la misma de tal manera que se ofrezcan los mejores servicios y productos a los mejores precios.

De igual manera los autores proponen las principales actividades de la organización a explorar para el diseño de la misma, que se relacionan con los siguientes tópicos:

- La estructura de gobierno. Se refiere a determinar la asignación de derechos sobre ingresos y decisiones y los objetivos de la plataforma
- La toma de decisiones. Cómo se tomarían las decisiones entre los miembros de manera que se estén alineadas a los objetivos de la misma.
- La transferencia de información. Determinar cómo y cuanta información transmitir entre los miembros.
- La estructura de los incentivos. Se refiere a la distribución de compensaciones entre los miembros de la organización.

Estas son algunas de las áreas de interés que proponen los autores como principales para determinar dentro de la organización de gobierno de la plataforma. Se cree que es necesario identificar la configuración de la organización de gobierno que se encuentre alineada lo más posible a los objetivos a largo plazo de la plataforma.

2.2.3 ESTRATEGIA PARA LA OBTENCIÓN DE FUENTES INVERSIÓN

Aun y cuando no es el objetivo principal del estudio los resultados de factibilidad económica que aquí se presentan sugieren que el invertir en el desarrollo de una plataforma

logística en el área de Dallas es una proposición muy atractiva. Esto debe servir como base para el atraer inversionistas externos que estén interesados en asociarse con los productores de Sinaloa. Se pudiera también decir que este proyecto de inversión es atractivo aun sin la participación directa de los productores en la plataforma, pero pensamos que el tener como socios a los agricultores hace este proyecto de inversión aun más atractivo y seguro por las tendencias globales de comprar directamente a los productores y no a los intermediarios como sería el caso de una plataforma logística sin la participación de los productores.