

AGROMAR S.A

Rubro: Musgo



Su historia

Edgar Shomaly, ingeniero comercial de amplia trayectoria profesional en el mundo privado (en los sectores minero y agrícola) ingresó a este mercado luego de varios embarques exploratorios en el área pesquera, hasta que en una consultoría para un organismo neocelandés, le introdujo en 1989, al negocio del musgo. Cabe indicar que este vegetal tiene un gran valor para el mercado por dos características: una fuerte retención de humedad y su asepsia. Ello permite que las flores ornamentales, especialmente las orquídeas, se reproduzcan y mantengan por más tiempo. Entonces, el potencial de este negocio se hizo evidente.

Sus investigaciones le llevaron a descubrir que el musgo se produce en Chile, específicamente, en la Décima y Undécima regiones. Entonces, Shomaly comenzó a exportarlo. Esto dio origen a la creación, en 1993 de Agro-Mar, una empresa dedicada a su procesamiento y empaque, en diferentes presentaciones. Y a desarrollar además, un producto complementario: las cestas de madera usadas para la venta de orquídeas en flor.

En el año 1994 las exportaciones de Agro-Mar se hicieron regulares y la empresa, a juicio del Sr. Shomaly “conformaba un grupo cohesionado y experimentado”.

En sus inicios, Shomaly trabajó cuatro años en la administración y producción con sólo cuatro colaboradores, dos de los cuales permanecen. Luego se incorporaron al área de producción uno que se había formado en otra empresa y otro en el área de contabilidad, el que jubiló

hace un año. Sostiene que “haber comenzado de cero hace que valore sobremanera el capital humano”.

Desde 1996 a la fecha, Agro-Mar ha tenido un crecimiento sostenido de las ventas, exportando el 100% de la producción, con remesas en torno a los US \$ 550.000 anuales, lo que según su dueño “es de especial relevancia considerando que se trata de una PyME enteramente autofinanciada”.

La empresa

Agro-Mar ha demostrado la capacidad de adaptarse a las exigencias del mercado y diversificar productos, convirtiéndose en una de las organizaciones más exitosas de su rubro.

En la actualidad, la estructura de costos de Agro-Mar se compone en un 63% de musgo y un 29% de insumos, tales como cajas, bolsas y madera, los cuales son de origen nacional casi en su totalidad.

En Chile, este musgo crece en tierras privadas, distinto a otros países donde se permite la extracción mediante licitación.

Agro-Mar ha llegado a sostener relaciones comerciales con 13 clientes y 30 proveedores. De estos últimos, un 80% son PyMe, 18%, microempresas productivas, y el resto empresas extranjeras, la mayor parte con relaciones de más de diez años. Su política con estos últimos es de una interacción activa, implementada por medio de visitas a las plantas y participación en el proceso productivo a fin de asegurar insumos de calidad. Cabe destacar por último, que los proveedores estables localizados en Chile tienen

un 95% de participación en las compras totales y que con ellos hay un sistema de asistencia técnica recíproca. No mantienen stock porque todo lo hacen a pedido.

Shomaly señala que “salvo los incentivos para productos de exportación no-tradicionales Agro-Mar nunca ha recibido beneficios del Estado”.

Hoy la empresa cuenta con 15 empleados con quienes tiene distintos vínculos contractuales; los que ocupan cargos gerenciales mantiene contratos indefinidos y a los demás les garantiza el sueldo mínimo e incentivos de acuerdo a la producción. Por su parte, los temporeros tienen todos los beneficios y derechos propios de su condición de trabajadores por un período de tres meses.

Agro-Mar se encuentra organizada en cinco áreas: la gerencia general, ejercida por Shomaly; la jefatura de producción y personal, por Pedro Alarcón (por cuatro años, y con experiencia en el rubro de la refrigeración); la jefatura de administración y contabilidad, a cargo de Alejandra Arriagada (3 años en la empresa), más tres jefes de grupo con 10 y 12 años de experiencia. Los colaboradores permanentes tienen entre 2 y 5 años de antigüedad y son ocho en total. La estabilidad laboral es uno de los rasgos que se destacan en esta empresa.

En vista de las necesidades y fluctuaciones del mercado, Shomaly creó un novedoso sistema laboral basado en el teletrabajo, donde se asigna a un número de empleados el armado de ciertos productos en sus casas, una práctica

poco común por las empresas pero que tiene múltiples beneficios para ambas partes. Shomaly destaca además, que “él siempre ha dado capacitación a su personal”.

La empresa mantiene compromisos con la comuna en la cual se encuentra, Puente Alto. Un ejemplo claro es que todos sus empleados provienen de ella, lo cual representa un plus en su calidad de vida al evitar los largos recorridos propios de muchos trabajadores de la Región Metropolitana.

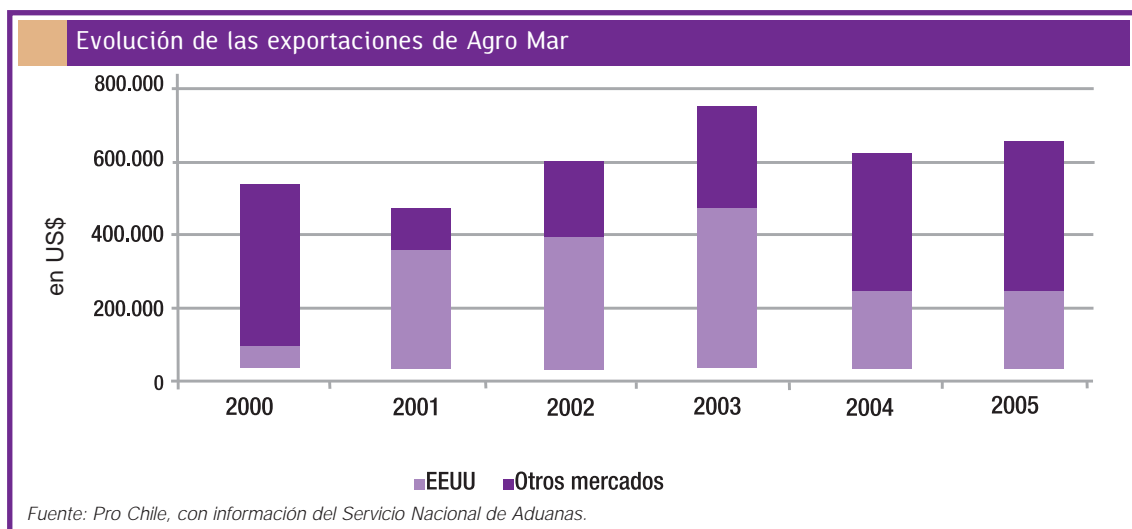
A nivel de sus instalaciones uno de los hechos más difíciles que la empresa ha debido sortear es la de los incendios, por lo inflamable del material con el que se trabaja. Esto no ha podido ser resuelto por ninguna compañía aseguradora, por lo que sólo han podido tomar medidas internas.

La característica más importante de Agro-Mar es su capacidad innovadora al agregar valor al producto básico, lo que se ha logrado gracias a un seguimiento de información actualizada sobre éste, aportado además por las visitas a diversas ferias internacionales que ha efectuado Shomaly, ya sea como asistente o como expositor, marcando presencia mundial con sus productos.

En la actualidad, la empresa, según destaca su dueño, se encuentra en vía de obtener sus certificados de calidad.

Su experiencia exportadora

Esta empresa fue concebida desde el comienzo como exportadora, con el fin de llevar a merca-



dos extranjeros productos clasificados de acuerdo a los códigos arancelarios, como estatuillas y demás objetos de adorno de madera, mantaraya congelada y musgos secos. Según ProChile en 2004 Agro-Mar exportó US\$ 597.710. La mayor de las exportaciones se produjo en 2003, con una cifra cercana a los US\$ 727 mil. Existe un problema de clasificación arancelaria que lleva a que dos o tres empresas competidoras se encuentren en la antigua partida (o clasificación) arancelaria, situación que impide la comparación real sobre el rubro. En efecto, pues si se considera la información actual, (1404.9020) Agro-Mar aparece en tercer lugar por monto de exportación, pero si se agrega la clasificación original (0604.1000) figura primero.

Actualmente, Agro-Mar posee más de 13 clientes extranjeros. De éstos un 70% son PyMe, un 15% son grandes empresas y un 15% son distribuidores.

Respecto de las zonas globales, sus principales mercados son Estados Unidos, Asia, Europa y algunos países de América. El 40% de las ventas de musgo va al primero; otro 30% a Asia y un 15% tanto a Europa como al resto de América. El 100% de las cestas llega al mercado estadounidense.

La principal estrategia exportadora de Agro-Mar es que sus productos compitan con ventajas comparativas. En estos momentos un 35% de su

producción se vende a una sola empresa, la cual le produce específicamente lo que requiere.

Como parte de su perfil corporativo y preocupación por sus clientes, Agro-Mar se caracteriza por su cumplimiento en plazos de entrega y la calidad de su producto. La segunda característica es la multiplicidad de servicios que ofrece, su conocimiento del mercado y, más importante aún, el manejo de la materia prima, lo que le conduce a desarrollar un número creciente de sub productos.

“Calidad y confianza son factores importantes en todo negocio”, señala Shomaly. En efecto, un producto contaminado o mal tratado afecta en forma negativa e inequívoca al cliente. Esto es parte del deterioro en la imagen empresa-país. Básico es también en esta línea de acción el cumplimiento de los plazos, porque de lo contrario, simplemente se pierde el cliente. En ocasiones es necesario, incluso, asumir costos extras para satisfacer las demandas del cliente a fin de establecer fidelidad.

La situación más difícil que ha debido enfrentar al exportar ha sido la pérdida de un container, que fue descargado en un puerto errado y al no tener seguro de embarque parte del producto debió enviarse vía aérea. Afortunadamente, la compañía naviera lo indemnizó con el 80% del costo incurrido.

Respecto del ítem pagos, Agro-Mar utiliza tres fórmulas: la orden anticipada, la de pago post-



embarque y los valores al cobro. Cabe notar que en el ámbito de pagos fiscales, proveedores e incluso remuneraciones hace dos años todo se hace en forma electrónica.

Agro-Mar no posee marca registrada en el extranjero, por lo que tampoco puede publicitarse en los mercados internacionales. Ello le ha llevado a desarrollar y buscar cadenas de distribución adecuadas al producto y necesidades empresariales. En estos momentos, cuenta con cinco distribuidores en los mercados extranjeros. También intenta crear y mantener lazos de cooperación con socios estratégicos en ferias y exposiciones, así como visitas en terreno a potenciales clientes.

Otra herramienta de utilidad es la incorporación de una página web, la cual brinda información completa de la empresa y sus productos, y permite tener una cara moderna al mundo globalizado.

Su experiencia en Estados Unidos

Agro-Mar se relaciona con Estados Unidos hace 17 años, de hecho su primer cliente provenía de Florida (OFE International). Llegó hasta él en forma directa a través de información que consiguió en una biblioteca. Entonces, un antiguo socio viajó a conocer la empresa y volvió con una orden de compra. En ese sentido, destaca que uno de los principales factores de éxito son el dinamismo y la negociación directa (cara a cara), franca y transparente.

En dicho mercado tiene cinco clientes, que representan el 40% de sus ventas. Pero destaca uno con el que lleva una relación muy positiva de cuatro años, que ha ido en constante expansión.

El transporte utilizado para la colocación de envíos en el extranjero es un 5% aéreo y un 95% marítimo, lo que demora el arribo del producto. Para el mercado norteamericano compite principalmente con productos neozelandeses, que son superiores en calidad. Las ventajas respecto a otros países son el costo laboral y accesos a la materia prima. Entonces, su única fortaleza es, dice Shomaly "la innovación".

En el mercado estadounidense es especialmente importante complementar la oferta de productos con buenos y variados servicios de post-venta. Esto no es fácil reconoce, sin embargo, es

una inversión que vale la pena porque algunos clientes ofrecen a cambio cierta exclusividad en la relación que no debiera desaprovecharse, agrega.

El TLC con Estados Unidos le ha ahorrado a sus clientes la obtención de un certificado fitosanitario y el pago de derecho arancelario, (antes de 0,06%). Como el porcentaje es menor el hecho de esta exención no tiene mayor incidencia en los costos. También se ha facilitado el tema de manejo documentario. Pero, por otra parte, los asuntos de protección y seguridad demoran la tramitación en puertos estadounidenses, con el consiguiente aumento de los costos de internación.

Respecto del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, Shomaly no ve beneficio financiero alguno para su empresa.

Este empresario aconseja a las PyMe que deseen ingresar al mercado que primero se informen concienzudamente de las necesidades de sus potenciales clientes, para saber si les será posible satisfacerlas. En segundo lugar, que se mantengan al día con las condiciones de funcionamiento, tamaño y forma de ingreso, puesto que los beneficios del TLC son progresivos y muchos de ellos darán resultados concretos a largo plazo.

Por último, reitera que el cumplimiento de los plazos es una de las principales condiciones para exportar a cualquier país. Esto demuestra seriedad, responsabilidad y por sobretodo, garantiza al cliente la calidad del producto o servicio. Sostiene que "no debemos olvidar que a pesar de ser empresas privadas las que interactúan en el comercio global, lo que queda al final del día es la imagen país".

La clave del éxito

Agro-Mar posee una adecuada vinculación sobre la base de la confianza en relaciones virtuosas y de largo plazo con sus clientes, proveedores y trabajadores. La innovación permanente de acuerdo a los requerimientos de sus clientes y a la inquietud propia del emprendedor, junto a la satisfacción del cliente como valor rector de las relaciones comerciales, asumiendo los costos de cualquier problema independiente de su origen, son los factores más importantes de su éxito.★