

# SERCOAMP S.A

Rubro: Agroindustrial



## Su historia

Han transcurrido aproximadamente 12 años desde que se inició Sercocamp. Su nacimiento se explica por la motivación de agrupar a productores de frambuesas de la zona de Linares, Región del Maule, que no contaban con un canal de comercialización para su producto. Los asociados, que en un comienzo llegaban a 50, eran en realidad todos microproductores. “Se establece el primer año un centro de acopio, o sea se agrupaba la fruta de los productores y se vendía a un intermediario en Santiago o aquí mismo, en Linares, a empresas grandes. Nosotros simplemente éramos un centro de acopio”, comenta Leonardo Vergara, Gerente de la empresa. Originalmente, la empresa estuvo enfocada al mercado nacional.

En el primer período comienza la relación de Sercocamp con el INDAP (Instituto de Desarrollo Agropecuario) que dentro de sus proyectos de desarrollo mantenía en la zona a un grupo de profesionales, a cargo de una empresa denominada Desarrollo Rural Ltda., que tenía como objetivo el desarrollo de tecnología en productos como berries (frambuesas, moras) y hongos. Esta empresa además, cumplía un papel muy importante en el sector rural, periferia de Linares, pues capacitaba a productores. Finalmente, antes que este grupo de profesionales terminara su proyecto en el lugar, y como parte del mismo, incentivaron a muchos de estos agricultores a formar una asociación, en la que cada uno participaría por partes iguales, siendo cada uno poseedor de una acción.

“En un primer momento fue difícil, los agricul-

tores reacios a proyectos nuevos no querían comprar acciones -en esos años cada acción valía entre 5 y 10 mil pesos, aproximadamente- hasta que se juntó las acciones necesarias para constituir la sociedad como tal.

Al principio, la empresa se instaló en la calle Brasil de la ciudad de Linares, en un local arrendado, allí se trabajaba con alrededor de 10 personas, técnicos y secretaria. El organigrama de la empresa tenía en la cúspide al Directorio, conformado por 5 de los asociados, elegidos por todos en una asamblea, después estaba el gerente general e inmediatamente un Departamento Administrativo y otro de Finanzas; éste último llevaba todos los movimientos bancarios, compras y ventas; la contabilidad se externalizó, pues era una buena forma de abaratar costos y asegurarse que el trabajo estuviera realizado por personas capacitadas. En el año 1995, la empresa pudo comprar el terreno donde se emplazó al principio y construyó su primer galpón, de tan sólo 32 metros cuadrados.

Entre 1996 y 1997, a través de una herramienta de INDAP, la empresa pudo acceder a un crédito que les permitió la construcción de la primera etapa de un frigorífico; la producción entonces, había variado, pues ya disponía de mora cultivada, frambuesas, boysenberries y hongos (variedades). Hasta entonces, todo se comercializaba a través de traders o brokers establecidos en diferentes mercados.

Fue en el año 2003, cuando la empresa decide que su producción no podía estar enfocada solamente a la venta nacional, era demasiado riesgoso por ejemplo, vender toda la producción

a los broker pues dependían de ellos, quienes en definitiva eran los que exportaban. Coincidentemente, se les presentó la posibilidad de participar en un programa de ProChile. Así pudieron exportar de forma directa tres contenedores de frutas. En la temporada 2003-2004, la empresa decidió aumentar su producción de fruta para lograr mayores exportaciones, para esto Sercocamp debió iniciar un programa de comercio exterior, en el que contrató a un profesional del área. Durante esa temporada con el apoyo nuevamente de ProChile, participaron en la Feria de Alimentos SIAL (Francia), en la que lograron realizar importantes contactos. Así lo comenta orgulloso el gerente de Sercocamp, Leonardo Vergara: “para el 2004 esperábamos exportar cinco contenedores de fruta y en total exportamos casi 35”.

### La empresa

Ubicada en el Km. 8 Camino de Yerbas Buenas, Provincia de Linares, VII Región, Sercocamp es una empresa asociativa cerrada (no transa sus acciones en la bolsa), integrada por 205 socios. La empresa centra su actividad en la compra de berries a sus asociados, principalmente mora híbrida y frambuesa como materia prima para congelados.

Con un frigorífico capaz de procesar 5.000 kilos de fruta por turno de trabajo, equivalente a 240.000 kilos al mes en plena temporada (entre el 15 de noviembre y el 15 de mayo), se procesa un total de 1.000.000 kilos de berries por temporada, lo que les permite garantizar volúmenes adecuados logrando economías de escala al trabajar en forma asociativa, disminuyendo costos directos de fabricación y haciendo rentables las áreas de negocios.

Además, la empresa cuenta con un vivero que produce aproximadamente 150.000 plantas de frambuesa y mora híbrida, certificadas por el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG).

La preocupación principal en la empresa ha sido la implementación integral de buenas prácticas agrícolas (BPA) en todos los procesos productivos para enfrentar los nuevos mercados que se abren con altos estándares de calidad e inocuidad en sus productos.

Actualmente, Sercocamp cuenta con una amplia gama de productos como oferta exportable,

entre los que se cuentan frambuesas en fresco, pulpa de frambuesa, frambuesa IQF, frambuesa crumbled, frambuesa whole & broken, mora híbrida fresca, mora híbrida IQF, hongo bolotus grado A.

La plana administrativa es bastante simple y horizontal. La asamblea integrada por sus 205 socios elige al Directorio, integrada por cinco de ellos (agricultores y proveedores) que eligen finalmente al gerente, el que actualmente es Leonardo Vergara. Luego existe un Departamento Administrativo y de Finanzas; la jefa del Departamento de Producción, que también tiene a su cargo el Departamento de



### Exportaciones Sercocamp (principales productos)

Producto (US\$)	2003	2004	2005
Frambuesas congeladas	77.927	36.222	292.768
Las demás, moras-frambuesas y grosellas, congeladas			93.073
Moras congeladas			28.096

Fuente: ProChile

Exportaciones. También está la secretaría de Finanzas y la Administrativa que están encargadas del Departamento de Capacitación de la empresa. Finalmente, el Departamento Agrícola y la sala de máquinas, encargado de la refrigeración industrial.

#### Su experiencia exportadora

A pesar de su relativamente larga vida como empresa PyMe, Sercocamp posee un historial exportador de corta trayectoria, pero sin lugar a dudas muy exitoso. Tal como lo relata su gerente, la empresa estaba creciendo, su producción estaba enfocada al mercado nacional y la dependencia de los traders o brokers y la capacidad de negocios que estos podían lograr en el exterior les abrió los ojos respecto al riesgo que ellos tomaban cada año al colocar toda su producción en un sólo mercado, el chileno, todo lo compraban los intermediarios. “No podíamos

más depender de los brokers nacionales porque cuando las temporadas venían complicadas dependía 100% de ellos todo el negocio”.

En el año 2003 a Sercocamp S.A. se le presenta la posibilidad de formar parte de un programa de ProChile, donde junto a otras dos empresas del mismo sector Agropehuenche y Agrosur, conformaron lo que se denominó una “Triple alianza”, cuya unión tendría por finalidad acumular oferta exportadora. Ese año se logró exportar directamente tres contenedores de frutas con un resultado relativamente exitoso. Relativamente, explica el gerente, porque “si bien es cierto, conocimos la logística de lo que era el negocio exportador el precio que obtuvimos en esa oportunidad no fue atractivo, pero sí aprendimos lo que significaba exportar”.

En la temporada 2003-2004, el Directorio y la gerencia toman la decisión de incrementar la exportación directa a través del aumento en la



cantidad de fruta exportada. Es así como la empresa comienza a ejecutar un programa de comercio exterior, para lo cual debió contratar un profesional que apoyara directamente al gerente. Desde entonces participaron en Ferias Internacionales, “tuvimos presencia en la SIAL de Francia en el año 2004, por intermedio también de ProChile. El hecho de asistir a las ferias ha sido un tema muy importante para nosotros”. Basta mirar algunas cifras de exportación que mantiene la empresa para darse cuenta lo bien que están aprendiendo a exportar (ver Tabla: Evolución Exportaciones Sercocamp). En la primera feria a la que asistieron en el extranjero hicieron contactos con dos clientes, y en esa temporada de 2004, cuando pretendían exportar aproximadamente cinco contenedores de frutas, lograron un total de 35. Esta exportación se realizó mediante dos vías: una directa y otra indirecta. En la primera, la propia empresa es quien se contacta directamente con sus clientes en el país de destino, gracias a que cuentan con representantes comerciales en Estados Unidos y Europa. Paralelamente, en Estados Unidos se abrió una oficina comercial, que además de ser antena de búsqueda de clientes observa los casos de dumping que se puedan suscitar y que afecten a la fruta que ellos exportan. Con la ayuda de una herramienta denominada INTERPAC <sup>(29)</sup>, que se desarrolla conjuntamente con otras empresas, se realizó la venta indirecta de sus productos en el mercado externo a través de la exportadora Uniberrie. Así es como por estas dos vías en la temporada 2004, la empresa logró exportar una gran cantidad de frutas y a un buen precio.

Durante el 2003, que fue el primer año de exportaciones, alcanzaron envíos por US\$ 78 mil; la segunda temporada llegaron a US\$ 36 mil; y la tercera temporada, el 2005, registraron aproximadamente US\$ 414 mil.

US\$	2003	2004	2005
Exportaciones	77.927	36.222	413.938

Fuente: Pro Chile, con información del Servicio Nacional de Aduanas

Desde sus inicios, hasta el momento de convertirse en exportadores directos, lo más valioso con que ha contado la empresa es, sin lugar a dudas, su capital humano, que además de capacidades técnicas cuenta con un compromiso fuerte hacia la empresa.

### El mercado de Estados Unidos

En la temporada 2003-2004 las exportaciones de Sercocamp a Estados Unidos sobrepasaron los US\$ 51.500, mientras que en la temporada 2005-2006 éstas superaron los US\$ 252.000. Estados Unidos es, sin lugar a dudas, el mercado más importante para la empresa, en cuanto a volumen exportado.

Aunque sus primeros contactos para exportar directamente fueron con el mercado europeo, a través de ferias y misiones que apoyó ProChile, la búsqueda y prospección de nuevos mercados llevaron a estos frambueseros a optar por Estados Unidos como una alternativa de primer orden. Según su gerente, el mercado europeo a pesar de ser bueno estaba cubierto con producción del propio continente, donde países como Serbia y Montenegro, España, y Polonia son competencia muy fuerte en el rubro. Por otro lado, la demanda en Estados Unidos aún es alta, lo que ha permitido mejores precios y mejores condiciones de pago con los mismos estándares de calidad. “Esto se debe simplemente a un tema de oferta y demanda, por ejemplo, el año 2004 el mercado americano en cuanto a precios estuvo mejor que el europeo”. Sin embargo, Leonardo Vergara tiene muy claro que el mérito de la empresa es analizar y observar con antelación las condiciones que se dan en cada mercado para obtener el mejor precio.

Respecto al tema de los Tratados de Libre Comercio la empresa está consciente que si bien la rebaja de aranceles para el ingreso de sus productos a Estados Unidos ha sido beneficiosa respecto a la competencia internacional, no es menos cierto que es una ventaja momentánea y pareja para su competencia nacional. Por esto, ellos están conscientes que tienen que mejorar su competitividad a través de implementar tecnología, certificación, capacitación constante de sus empleados, y, por sobre todo, compromiso con sus proveedores y con sus clientes, todo lo cual incide directamente en la

## Evolución de las exportaciones de Sercocamp por mercado (en US\$)

País	2003	2004	2005
Estados Unidos	51.677		251.969
Inglaterra		36.222	104.438
Holanda	26.250		57.530

Fuente: ProChile, con información del Servicio Nacional de Aduanas.

calidad del producto.

En efecto, los principales atributos del producto comercializado son primero, la seriedad en el negocio; segundo, el cumplimiento de calidad y plazos de entrega; y tercero, compromiso constante de la empresas para asegurar el buen cumplimiento de las normas de calidad y certificación requeridas. En este último tema, Leonardo Vergara asegura que la implementación de la certificación ISO ya ha sido realizada por la empresa, y recientemente, se obtuvo la certificación de análisis de peligros y de puntos críticos de control, HACCP, el cual es un sistema de gestión destinado a garantizar la inocuidad y calidad de los alimentos.

En general, la estrategia de internacionalización de Sercocamp ha consistido en brindar la mejor atención al cliente, en cuanto a calidad del producto y plazos de entrega; segundo aumentar en fases sucesivas el volumen de producción y, por tanto de exportaciones directas de la empresa. En la temporada 2003-2004 éstas eran el 40% del total producido, hoy alcanzan entre el 60% y 70%. Además, cada año dejan un margen de su producción, alrededor de 15%, para prospectar en nuevos mercados. Fue el caso de Estados Unidos y Holanda en su momento. Por ejemplo, en la última temporada hicieron contacto con dos nuevos clientes, gracias a la participación en la feria de Anuga 2005, en Alemania. Acá la estrategia final es diversificar el riesgo de colocar toda la producción en pocos mercados, además de aumentar los volúmenes enviados. Otro punto importante en su estrategia de internacionalización ha sido la prospección no sólo de nuevos mercados, sino también de nuevos productos y canales de comercialización, ese es el caso de los boysenberries, hongos, uvas y kiwis. Estos frambueseros guiados por su gerente,

Leonardo Vergara, cuentan que siempre hay desafíos y que muchos surgen en el proceso, como ha sido el de la implementación de las certificaciones y tecnología de los procesos productivos, (requerida por la vigencia del TLC con Estados Unidos). Hay otros desafíos en mente, el más reciente incorporar en sus exportaciones la línea del retail, para esto necesitan un canal de comercialización directo con las cadenas de supermercado.

Hasta el momento, sus cuentas las han manejado de una manera ordenada y conservadora, sin endeudarse más allá de su capacidad y con financiamiento propio en la mayoría de sus proyectos, y hacen uso también de todos los beneficios y apoyo que otorgan algunas instituciones gubernamentales como INDAP y ProChile.

### La clave del éxito

En Sercocamp todas las cosas que se hacen se realizan con el mayor de los compromisos. En su jerga: están muy convencidos que hay que sembrar la mejor semilla, brindarle los mayores cuidados, para mañana cosechar las mejores frambuesas. Y es que las cosas no les han sido fáciles.

Recapitulando, en sus inicios exportadores no lograron precios atractivos para sus frambuesas, sin embargo, de ese capítulo de su historia rescataron el aprendizaje obtenido del negocio. Por ejemplo, en sus primeras experiencias ellos contaban con una producción al final de la temporada, y sólo en esos momentos, comenzaban a buscar a sus posibles clientes internacionales, en cambio hoy, su gerente nos dice orgulloso que antes de tener el producto cosechado ya saben a cuántos clientes tienen que proveer y a qué precio. Es evidente el aprendizaje del negocio y la proactividad de la empresa para mante-

nerse vigente, incorporando nueva tecnología, nuevos productos y búsqueda de nuevos mercados.

Como ellos mismos reconocen, en su negocio han influido una serie de factores y condiciones que les han permitido salir adelante. Desde lograr coordinar a un grupo de productores para poder comercializar en conjunto; reunir a un grupo de personas con un valioso capital humano, con una entrega casi incondicional a la empresa, apoyándola en las buenas y malas, además de una capacitación constante. Por otro lado, la confianza sembrada en el transcurso de todos estos años, tanto con proveedores como con clientes, permite que ambas partes sepan

que la empresa les responderá al momento de los pagos y de los plazos de entrega, respectivamente. Finalmente, lo que ellos reconocen como factor muy importante es esa cuota de riesgo, o, tal vez, de emprendimiento con que han sabido jugar, al momento de decidir exportar. "La idea de exportar nace simplemente por una necesidad de mercado, la que en un momento dado es amenazada porque dependíamos de los brokers nacionales a quiénes les vendíamos. Teníamos que bailar al ritmo de ellos. Si bien es cierto el hecho de exportar tiene sus riesgos, la diferencia es que no dependes de nadie para vender tu producción."★

