
La Estrategia Competitiva

en la cadena de Comercialización de Productos Agroexportables

The Competitive Strategy

in the chain of Marketing of Agro-exportable Products

Alponte Montoya, Alberto Miguel¹

¹ Maestro en Management Internacional, Universidad Privada de Tacna

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4580-6342>

Email: aalponte@neumann.edu.pe

Resumen

El sector de agricultura del país carece de herramientas de gestión para lograr sostenibilidad de abastecer mercados internacionales ante este panorama se ve conveniente que los agricultores o productores, deben aplicar estrategias para mejorar la producción con la visión de exportación. En la actualidad el sector de agricultura, presentan carencias de estrategias competitivas orientadas para afrontar a las actividades que se presenta en la cadena de comercialización para exportación. Por los siguientes motivos: i) el agricultor no recibe información confiable para desarrollar el cultivo, solo se guía por el precio que tiene en el mercado, teniendo el pensamiento “si tiene buen precio, siembro el

producto”; ii) el agricultor no tiene herramientas ni conocimientos para negociar con el mercado nacional e internacional; iii) el agricultor no prioriza la calidad de la producción; iv) el agricultor recién muestra interés de vender la producción, justo antes de la cosecha. El mercado internacional solicita producto en donde enfatizan elementos como son la calidad y volumen, ante ello solo las grandes empresas agroexportadoras pueden cumplir con la exigencia, pero el resto de la agricultura que desea exportar se les dificulta poder llegar a ese requerimiento. Al aplicar una estrategia como es el caso específico de homogenizar los cultivos en una determinada época del año, con el objetivo de incrementar el volumen de producción y de esta manera ofertar

en el mercado internacional, por consecuencia abarcando más mercados potenciales se podría cumplir con un elemento que es el volumen de exportación que el mercado demanda. Por lo tanto, es importante que las empresas o el sector agrícola busquen aplicar mecanismos para concretar la calidad de la producción, respaldado por un adecuado asesoramiento permanente de profesional especialista en gestionar y controlar un adecuado manejo del cultivo, el elemento de la calidad es una actualidad que tiene injerencia en el precio, en consecuencia, también en la oportunidad de mercado que puede tener el agricultor.

Palabras clave: estrategia competitiva, cadena de comercialización, productos agroexportables.

Abstract

The country's agriculture sector lacks management tools to achieve sustainability in supplying international markets. Given this scenario, it is convenient for farmers or producers to apply strategies to improve production with an export vision. At present, the agriculture sector presents a lack of competitive strategies oriented to face the

activities that occur in the export marketing chain. For the following reasons: i) the farmer does not receive reliable information to develop the crop, he is only guided by the price it has in the market, having the thought "if it has a good price, I plant the product"; ii) the farmer does not have the tools or knowledge to negotiate with the national and international market; iii) the farmer does not prioritize the quality of production; iv) the farmer only shows interest in selling the production, just before the harvest. The international market requests products where they emphasize elements such as quality and volume, before this only large agro-export companies can meet the requirement, but the rest of the agriculture that wishes to export is difficult to reach that requirement. By applying a strategy such as the specific case of homogenizing crops at a certain time of the year, with the aim of increasing the volume of production and thus offering in the international market, consequently covering more potential markets could meet an element that is the export volume that the market demands. Therefore, it is important that companies or the agricultural sector seek to apply mechanisms to specify the quality of production, backed by

adequate permanent advice from a professional specialist in managing and controlling an adequate crop management, the element of quality is a quality that has an influence on the price, consequently, also on the market opportunity that the farmer may have.

Keywords: competitive strategy, marketing chain, agro-exportable products.

Introducción

En la actualidad la agricultura en el Perú, demuestra una oferta insostenible en el tiempo de productos agrícolas destinada a la exportación, a pesar que existe demanda en mercados internacionales. En las grandes ocasiones la producción agrícola nacional no satisface las cantidades que el mercado internacional exige, esto debido a que no hay una entidad del gobierno central en promover, incentivar y controlar la producción agrícola y que identifique mercados potenciales. En tanto el agricultor o productos planifica el cultivo, sin un sustento técnico requerimiento del mercado tanto nacional como internacional, esto origina un efecto en el mercado nacional que es la abundancia de

ciertos productos, ocasionando una disminución del precio en el mercado. En su mayoría la agricultura en el Perú se conduce de manera empírica y no se promueve algún tipo de la asociatividad, con la misión de buscar beneficiar al agro exportación.

En el año 2012, el Ministerio de Agricultura actualizó su Plan Estratégico Sectorial Multianual (2012 – 2016). En este documento, se identificó como el problema central de la Agricultura a nivel Nacional “**El Bajo nivel de desarrollo agrícola**”, que generaba problemas de “dependencia alimentaria”, “migración rural” y “pobreza y exclusión social”. Todas estas variables se ven agudizadas en nuestra realidad nacional, ya que en ella podemos identificar que existe un tipo de agricultura fragmentada, llevando una producción agrícola heterogénea, por consecuencia desconociendo los beneficios que obtendrían los agricultores si aplicarían la asociatividad entre ellos y de esta manera poder mejorar su producción, por consecuencia llegar a mercados internacionales. Toda esta realidad está compuesta por las siguientes causas:

- ✓ Escasa Asociatividad entre los agricultores.
- ✓ Deficiente utilización de los terrenos agrícolas.
- ✓ Limitado acceso a servicios básicos y productivos.
- ✓ Débil desarrollo institucional del

sector agrario.

- ✓ Deficiente sistema de comercialización.

Un factor que se presenta en la agricultura es la falta de información oportuna y sustentada sobre la oferta y la demanda. Una realidad en el Perú es que lamentablemente las zonas más alejadas del país tienen poco acceso a mercados de insumos, lo que limita sus posibilidades de desarrollar producto con calidad para ingresar a

mercados internacionales. Existen agentes en el mercado como es el caso de los acopiadores que intervienen directamente en el precio del producto originando que el poder de negociación de los productores es mínimo, no solamente por la poca producción que pueden ofrecer al mercado, como también la falta de organización y estandarización de sus productos en el mercado. La producción agrícola en el Perú

se caracteriza por el escaso valor agregado a la producción, debido principalmente a la falta de capacitación de los productores en manejo post-cosecha y transformación, así como el incipiente desarrollo del mercado nacional que no es muy exigente en calidad e inocuidad de los productos.

Metodología

Por ello se formula la interrogante

¿Cómo influye en la cadena de comercialización para la exportación, la estrategia competitiva?

Una característica de la comercialización agrícola es la multiplicidad de intermediarios (Zuñiga, Gonzalo, 2010) en su Libro "Economía Agraria" mencionan:

- i) El productor (agricultor). Quien produce y el mismo, busca el mercado, el cual no está capacitado para marketear su producción en función al mercado internacional.
- ii) El acopiador, aprovecha la desinformación de productor en referencia del mercado, el acopiador suele ser un comerciante local.
- iii) El mayorista, generalmente está especializado por producto, siendo proveído por el acopiador.

La estrategia Competitiva

Según (Porter, Competitive Strategy, 1980) define como el conjunto de acciones ofensivas y defensivas que se ponen en marcha para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de los competidores que se traduzca en la consecución de una ventaja competitiva sostenida a lo largo del tiempo y una mayor rentabilidad.

Según (Koontz, 1991) la estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Según (Lynch H. 1992) la estrategia competitiva es un sistema dinámico de anticipación en el que se destacan y agrupan los aspectos estratégicos diferenciadores empresariales en el marco de un entorno abierto procurando desarrollar una cultura empresarial que apoye las ventajas competitivas que la empresa u organización.

Según (David, F., 1994) plantea en una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar

las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. Los objetivos de la estrategia, deben ser concebidos e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

Según (Kaplan, 2001) la estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos. Seleccionando los negocios actuales o futuros de la organización, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

Modelo de estrategia competitiva:

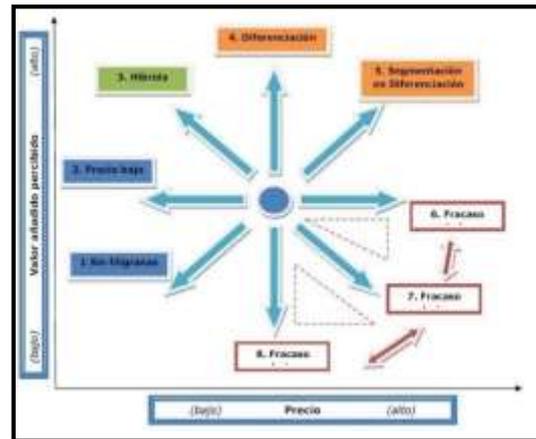
Indica (Larrea, Pedro, 2009) en las tres estrategias competitivas genéricas de Michael Porter que se pueden aplicar a cualquier rubro empresarial; las estrategias que se pueden poner en acto, generalmente por separado, pero en algunas circunstancias también en conjunto,

según los casos, para asegurarnos el crecimiento del valor de nuestra empresa, son las siguientes

a) El liderazgo en costos, consiste en fabricar con costos inferiores a los de los competidores un producto o servicio semejante. b) La diferenciación, que constituye una opción atractiva para empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales.

Según (Bowman, 1995) El concepto de reloj estratégico también es conocido como customer matrix (matriz del cliente)", en las organizaciones o empresas buscan a lo largo de sus trayectorias ofrecer sus productos y servicios a clientes de forma más competitiva que sus competidores. A raíz de ello, se tiene como objetivo principal es la búsqueda de nuevos clientes potenciales para poder adquirir progresivamente mejor posición en un sector o mercado.

Figura 1. Modelo el Reloj Estratégico



La matriz se basa en diversas combinaciones entre valores percibidos y precios percibidos, de manera que dependiendo de la situación de estos puntos se eligen diferentes rutas estratégicas a seguir en relación a las necesidades de cada empresa en cuestión para ser competitiva en el mercado.

Señala (Riquelme Leiva, 2015) Este modelo de Porter establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuanto atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Estrategia de Exportación:

Indica (Daniel, 2004) Una estrategia de exportación consisten la elaboración de un plan encaminado a fomentar la competitividad de la empresa u organización, aprovechando las fortalezas que se tiene. Es importante realizar un plan de internacionalización, y de viabilidad económico-financiera,entre otros análisis. Para ello se analizan el mercado, el producto, el precio, la distribución, así comola promoción. Objetivo de la Estrategia de Exportación (Daniel, 2004) El desarrollo de una estrategia de exportación le ayudaa definir sus objetivos de exportación y combinar sus recursos con esos fines. Una estrategia para exportar bien desarrollada ayudara a penetrar el mercado deseado, la estrategiacomprender las áreas en las que tienen una fuerte ventaja competitiva. Estas áreas pueden incluir su tecnología, personal o de sistemas de negocio. Determinar la mejor forma de utilizarlos para alcanzar sus metas. Indica (Frazelle, 2014) las actividades que se desarrollan dentro de la cadena de comercialización con efectos de brindar un producto optimo al consumidor, todo está

orientado para que la cadena de comercialización se genere un control desde lo concerniente de la planificación y buscar en todo momento ser eficiente, desde el almacenaje de la producción,como también, sobre el manejo de información del mercado.

Resultados

La presente está orientada a disminuir las brechas de competitividad que presenta la estructura productiva agraria, con visión de agro exportar dentro de las asociaciones de agricultores, elcual será un factor clave para fortalecer un adecuado sistema de comercialización, en donde el agricultor no se vea perjudicado por los factores que en la actualidad limitan una eficiente producción y comercialización. Las cadenas productivas y su relación con los corredores económicos a partir de la acción planificada y concertada entre todos los actores, es posible ir dotándolo herramientas necesarias que vaya asegurandosu desarrollo al agricultor. Sinembargo, estas acciones son las que permiten que el sector agrícola se fortalezca, permitiendo finalmente posicionarse en los mercados de destino y seguir atrayendo inversiones yagricultores.

Gran parte del problema de la agricultura, es la alta fragmentación de la tierra en el país.

El minifundio impide generar economías de escala en los cultivos para abaratar costos e incrementar la productividad. La producción destinada para la agro exportación se sostiene mediante el trabajo que realizan los intermediarios, ya que estos compran la producción, llevándolo a su almacén, es donde negocian la mercadería con otro Intermediario tanto nacional o internacional, y desarrollando una exportación con la modalidad de EXW- Ex Works (se vende desde el almacén). No existe una adecuada estrategia de exportación donde beneficie al agricultor. Es necesario comprometer, alinear y coordinar a todos los actores relevantes que se relacionan con el sector Agroexportador, logrando beneficiar y mejorar en los siguientes aspectos:

- **Agricultor:**

Mejorar la precariedad del agricultor que muestra limitado acceso a mercados financieros y la ausencia de estos mercados no le permite mejorar su nivel competitivo. El financiamiento al sector agrario, es

considerado como un negocio de alto riesgo por la existencia de diversos factores que afectan a la producción. Como también dotándolo de herramientas y conocimientos podrá analizar y evaluar mejor el sistema financiero, de esta manera mejorar el manejo de los costos de producción.

- **Comunidad:**

Contribuir con la generación de conocimiento por parte del agricultor, contribuyendo a elevar la productividad, asimismo a mejorar las oportunidades de calidad de los integrantes de la comunidad.

- **Sector agroexportador:**

Manejar la producción desde un enfoque empresarial, para así crear estrategias, que permita tener volúmenes de producción con calidad, para el mercado nacional e internacional.

- **Sector Agrícola:**

Mejorar el soporte técnico, enfocada a la producción agrícola como es; la irrigación, técnicas productivas, buenas

prácticas agrícolas etc., en algunos aspectos, no son cumplidos por los mismos agricultores, ya que ellos más confían en técnicas o mecanismos de producción a en base a su experiencia transmitida por tradiciones y/o costumbres agrícolas, convirtiéndose en una idiosincrasia de la realidad de la agricultura a nivel nacional.

Discusión

La actividad agraria se caracteriza por el desorden en la producción y la misma origina una disminución de ganancia por producción, originada por una falta de gestión estratégica para el sector agro exportador. Asimismo, los procesos de post cosecha y de mercadeo, se encuentran desordenados por la falta de una cultura empresarial, que sirva de guía para el desarrollo eficiente del sector agrícola, y por ello resalta, un sistema de mercados mayoristas, lo cual incide en los altos costos de comercialización que afectan a los productores agrarios.

Al emplear un canal de comercialización eficiente representa una de las claves para favorecer una correcta formación de precios en

función de las fuerzas del mercado (oferta y demanda). Actualmente no existe una gestión de estrategia competitiva enfocada en la exportación de productos agrícolas. El canal de comercialización es un instrumento que los agricultores pueden utilizar para mejorar su eficiencia productiva y mejor articulación con el mercado, asimismo dentro de las asociaciones se presenta diferentes situaciones en donde dificultan la “unión” entre todos los socios, pero existe una parte de asociados que poseen la voluntad de trabajar con una visión de agro exportar, por el cual no se termina de cumplir por falta de apoyo externo y se afiancen no solo en los mercados internos sino que también puedan competir en los mercados externos, mejorando su estructura de costos, para así, tener precios competitivos y productos de buena calidad.

Conclusiones

Las asociaciones de agricultores de las cuales pertenecen los agricultores, se tienen que conducir con un enfoque empresarial, de esta manera poder reconocer las externalidades que se presentan durante y post cosecha.

Así mismo formularse estrategia para mejorar el canal de comercialización que oriente al mercado.

Ante ello se propone la formación e inserción de un Clúster dentro de las Asociaciones de Agricultores, permitirá desarrollar un planeamiento con un enfoque empresarial, ya que los miembros del Clúster están reunidos con un fin común. Así mismo, servirá como medio para controlar y planificar estrategias frente a la cadena de comercialización de cebolla para la exportación. Las asociaciones de Agricultores presentan un Organigrama común, donde la conduce un presidente, seguido por un vicepresidente, vocal, secretario, tesorero. Ante ello el Clúster desarrollara otro modelo de estructura como es el caso de:

- Accionistas: Está compuesto por todos los miembros (propietarios de las chacras), teniendo la función de elaborar y supervisar los lineamientos del Clúster. Administrador: Profesional que tendrá que ser externo a la asociación. Teniendo la función de ejecutar los lineamientos propuesto por los accionistas, como también desarrollar el clúster de un enfoque empresarial, reuniendo información de las demás áreas con un mismo objetivo.

- Encargado de Compra: Encargado de

realizar actividades de compra de insumos (insecticidas, semilla, otro material a utilizar, etc.). Esta compra tiene que ser anual (una sola compra para todo el año) lo que significará reducir costos.

- Encargado de Producción: Profesional encargado de velar por la actividad de producción, controlando y velando por la calidad.
- Encargado de Ventas: Encargado de monitorear y hacer seguimiento al mercado, aprovechando la información recolectada para los fines del clúster.

Con esta estructura se podrá conducir la producción con un enfoque empresarial, controlando los efectos de la cadena de comercialización. Es importante que el sector agrícola deje de manejarse sin planificación.

Bibliografía

Bowman, C. (1995). *The Essence of Competitive Strategy*. Prentice Hall Series.

- Daniel, J. D. (2004). *Negocios Internacionales*. PrenticeHall.
- David.F. (1994). *Gerencia Estrategica*. Piramide.
- Frazelle, E. H. (21 de abril de 2014). *Supply Chain Strategy The Logistics of Supply Chain Management*. Obtenido de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliocamerica/article/view/832/881>
- Gonzales-Zuñiga, G. C. (2010). *Economia Agraria*. En G. C. Gonzales-Zuñiga, *Economia Agraria*.
- Kaplan, R. &. (2001). *La Organizacion Focalizada en la Estrategia*. Editorial Gestion.
- Koontz, H. (1991). *Estrategia, Planificacion y control*. koontz, H. (1991). *Estrategia, Planificación y Control*. En H. koontz, *Estrategia, Planificación y Control*.
- Larrea, Pedro. (2009). *Estrategia Competitiva*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>
- Lynch, H. (1992). *Estrategias Empresariales*. En H. Lynch, *Estrategias Empresariales*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Lynch, H. y. (1992). *Estrategias Empresariales*. Buenos Aires:El Ateneo.
- Perú Opportunity Fund. (2016). *Diagnóstico de la agricultura en el Perú*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de *Diagnóstico de la agricultura en el Perú*.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. En M. Porter, *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Piramide .
- Riquelme Leiva, M. (21 de Junio de 2015). *Las 5 fuerzas de Porter*. Obtenido de *Las 5 fuerzas de Porter- Claves para el Exito de las empresas*: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Zuñiga, Gonzalo. (2010). *Economia Agraria*. En *Economia Agraria*.