

ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS ORGÁNICOS EN GUANAJUATO: ESTUDIO DE CASOS

Jessica Guadalupe Urrutia Negrete (1), Judith Banda Guzmán (2)

1 Licenciatura en Gestión Empresarial, División de Ingenierías Campus Irapuato Salamanca, Universidad de Guanajuato | Dirección de correo electrónico: jessica.urrutian@gmail.com

2 Departamento Arte y Empresa, División de Ingenierías Campus Irapuato Salamanca, Universidad de Guanajuato | Dirección de correo electrónico: judithbanda_guzman@hotmail.com

Resumen

Este trabajo presenta los resultados del estudio de dos agro-empresas del estado de Guanajuato, líderes en producción y comercialización de hortalizas convencionales y orgánicas. Esta investigación es de tipo descriptivo y utilizó el método de caso múltiple. Los resultados mostraron que la comercialización de productos orgánicos en México en uno de los casos es menor al 40% y el resto para exportación. Ambos casos coincidieron en tener mayor prioridad en el mercado extranjero ya que el precio pagado en el extranjero puede llegar a más del doble del pagado en México, también coincidieron que la certificación es una de las decisiones clave para ingresar a un mercado extranjero y que el convenio de colaboración es una estrategia para incrementar la competitividad en los pequeños productores de orgánico.

Abstract

This paper presents preliminary results of an empirical study of two agro-enterprises in the state of Guanajuato, leaders in production and marketing of conventional and organic vegetables. This research is descriptive and it used the method of multiple case. The results showed that the commercialization of organic products in Mexico in one of the cases is less than 40% and the rest for export. Both agreed to have a higher priority in the foreign market as the price paid abroad can reach more than double the paid in Mexico, also they agreed that certification is a key decision to enter a foreign market and that the cooperation agreement is a strategy to increase competitiveness of small organic producers.

Palabras Clave

Agricultura orgánica, comercialización, caso múltiple, hortalizas, convenios.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la demanda de productos orgánicos crece aceleradamente generando el surgimiento de un segmento de mercado que está dispuesto a solventar el sobreprecio de la oferta orgánica a cambio de productos de calidad, sin pesticidas y hormonas que pudieran perjudicar su salud [1].

Este nuevo sistema de producción se ha convertido en uno de los subsectores más exitosos en la agricultura, a nivel mundial 37.5 millones de hectáreas se destinan a la agricultura orgánica, existen 1.9 millones de productores y el consumo per cápita es de 9.08 dólares [2].

En México, el crecimiento de alimentos orgánicos va en aumento, en los últimos diez años el número de productores ha pasado de 33 mil 587 a 169 mil 570 en 2014, los productos más demandados son los frescos, como frutas y verduras, seguido por lácteos, jugos y mermelada, y su participación a nivel mundial es de 2.27%. Existen 262 zonas de producción orgánica ubicadas en 28 estados de la república, destacándose principalmente Chihuahua, Guerrero, Michoacán, Chiapas y Oaxaca, quienes concentran en conjunto el 82.8% de la superficie orgánica total [3], lo cual justifica que haya información limitante que impide conocer a detalle el valor de la superficie sembrada, cosechada y el valor de la producción de la agricultura orgánica en Guanajuato, sin embargo, al 2008, existen 12 compañías certificadas de productos orgánicos en el estado de Guanajuato, de las cuales seis de ellas comercializan hortalizas [4].

Si bien la agricultura orgánica tiene un crecimiento rápido y sostenible, México se ha posicionado más como productor exportador que como consumidor [5], cerca del 85 por ciento de la producción nacional es exportada a Estados Unidos, Canadá y Europa, y el restante 15 por ciento se queda para consumo en el país. Esto ha propiciado que los grandes productores estén mejor posicionados para acceder a mercados internacionales, dejando en desventaja a los pequeños productores de tipo campesino que representan un 98% de los productores, quienes cultivan 87% de la superficie en orgánico [6].

Por lo tanto, los pequeños productores de orgánicos requieren incorporar estrategias en su proceso de

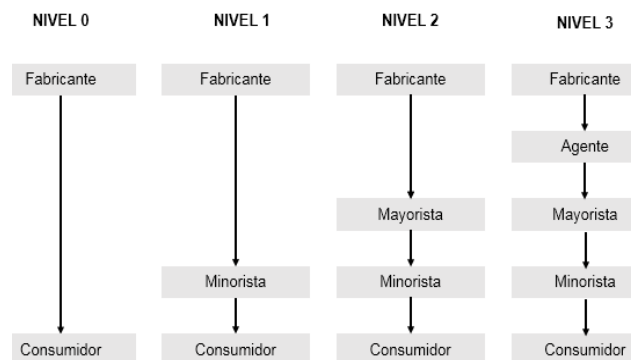
comercialización, debido a que éste comprende toda la cadena de vínculos entre productores y consumidores que determinan la relación entre los ingresos de los productores y la oferta del producto.

La comercialización agrícola puede definirse como una serie de servicios involucrados en el traslado de un producto desde el punto de producción hasta el punto de consumo [7]. Por consiguiente, comprende una serie de actividades que van desde la planificación de la producción, cultivo y cosecha, embalaje, transporte, almacenamiento, elaboración de productos agrícolas y de alimentos, a la distribución y venta de los mismos.

Una de las principales decisiones estratégicas dentro del proceso de comercialización es la elección del canal de distribución debido a que de ello depende el beneficio otorgado al consumidor en tiempo y en lugar [8]; Lamb, Hair y McDaniel definen desde el punto de vista formal a un canal de marketing / distribución como una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto de origen del producto hasta el consumidor con el propósito de llevar los productos a su destino final de consumo.

La figura 1 ilustra los canales utilizados con mayor frecuencia en el mercado de consumo, según el nivel de intermediarios que hacen posible que los productos lleguen a los consumidores finales.

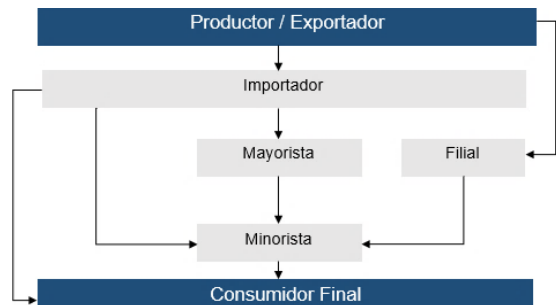
Figura 1. Canales de bienes de consumo



Fuente: Kotler, Philip (2006)

Cuando las empresas deciden ingresar a mercados extranjeros sus canales de distribución pueden incorporar a otros agentes (figura 2):

Figura 2. Canales de distribución internacional



Fuente: Lama, Martínez y Rosado (2007)

La entrada a mercados extranjeros requiere de alianzas y convenios de cooperación que faciliten su entrada. Las alianzas estratégicas, son una demostración de asociación fundamental entre las empresas en las que los recursos propios se combinan para satisfacer los intereses mutuos; también son un medio para fortalecer la competitividad de una empresa en mercados extranjeros con lo cual favorecen sus posiciones sin perder su independencia [9].

En base a ello, la preposición que se generó fue la siguiente: la comercialización de productos orgánicos es más conveniente en mercados extranjeros y se logra una mayor cuota de mercado ayudando a pequeños productores, donde a través de convenios de colaboración logran colocar sus productos a un mercado más rentable. Esta investigación es descriptiva y utilizó el método de estudio de casos múltiple, aplicando el análisis de la descripción conjunta de los casos mediante el estudio empírico de dos agro empresas ubicadas en el municipio de Irapuato, Guanajuato.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para lograr el objetivo planteado se utilizó el estudio de caso como metodología, realizando un análisis de tipo descriptivo. El enfoque científico del estudio empírico, es de tipo inductivo analítico a través de la lógica de réplica, en la que se pretende generalizar desde la experiencia del caso en particular y parcialmente deductivo, esto a partir de las preposiciones teóricas obtenidas en el marco teórico [10]. El instrumento que se utilizó para recolectar la información fue la entrevista semiestructurada a profundidad.

Con la finalidad de sustentar la investigación se seleccionaron 2 agro empresas comercializadoras de productos orgánicos, las cuales forman parte de las 12 empresas certificadas en orgánico y de las 6 compañías que comercializan hortalizas orgánicas en el estado de Guanajuato, las cuales brindaron la posibilidad de proporcionar información.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Caso 1

Esta agro empresa se dedica a la comercialización de brócoli orgánico, destinando el 100% de su producción a la exportación básicamente para su filial en Estados Unidos de Norteamérica. Su capital de inversión en agricultura orgánica fue de 5 millones de pesos, actualmente tiene ventas anuales por más de 250 millones de pesos y cuenta con alrededor de 1500 empleados y 5 agricultores.

La compañía es intermediaria. Su filial estadounidense le solicita las necesidades de producción aproximadamente con un año de anticipación y para satisfacer la demanda recurre a la contratación de pequeños agricultores reuniendo un total de 2500 ha, de las cuales 60 se destinan al cultivo de brócoli orgánico y las restantes para productos frescos convencionales. Una vez que se completa todo el requerimiento, éste se envía al área de comercialización de su filial, quien es la encargada de hacer llegar los productos al el cliente final mediante distintos canales de distribución (figura 3).

Figura 3. Canales de distribución Caso 1



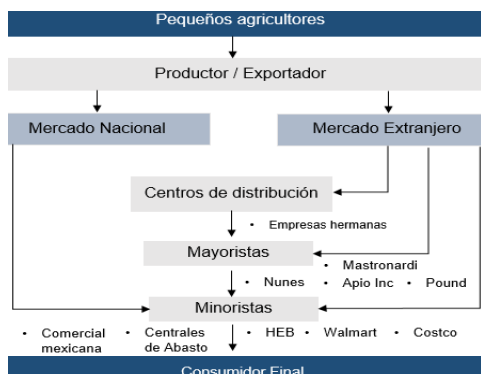
Elaboración Propia

Caso 2

La segunda agro empresa asume el papel tanto de intermediario como de productor. Esta empresa cuenta aproximadamente con 137.17 hectáreas destinadas al cultivo orgánico pero no es suficiente para abastecer el total de la demanda, por lo cual recurre a pequeños agricultores. Del total de la producción, el 40% lo destina a mercado nacional y 60% al mercado extranjero.

La empresa utiliza distintos canales de distribución dependiendo al mercado al que se dirige. Para el caso del mercado nacional, la empresa se provee de pequeños agricultores y el total de la producción se distribuye a mayoristas o directamente a minoristas. En el caso del mercado extranjero, la producción se puede enviar a centros de distribución o directamente a los mayoristas y minoristas (*figura 4*).

Figura 4. Canales de distribución Caso 2



Elaboración Propia

Los pequeños agricultores en México son muy importantes ya que gran parte del éxito de las grandes compañías se debe a su participación, como es el caso específico de los productores de hortalizas orgánicas al celebrar convenios de colaboración con grandes empresas con el fin de poder colocar sus productos y tener mayor alcance en el mercado nacional y extranjero [11]. De esta manera, el agricultor puede centrar sus esfuerzos en la producción y evitar algunas otras funciones que requerirían de una mayor infraestructura, inversión, costos y conocimiento del mercado.

En la tabla 1 se muestran las estrategias de comercialización identificadas en los estudios de

caso, que los pequeños agricultores han adoptado durante el proceso de comercialización:

Tabla 1: Estrategias de comercialización para pequeños productores

Propósito de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posicionamiento en el mercado. ▪ Internacionalización. ▪ Precios justos y estables. ▪ Aseguramiento de la producción. ▪ Supervivencia y crecimiento de la empresa.
Se logra mediante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporación de un nuevo sistema de producción agrícola orgánico ▪ Certificación de orgánico ▪ Acceso a tecnología ▪ Capacitación ▪ Financiamiento
Relación Empresarial	Agricultura por contrato: Se especifica el programa, la cantidad pactada y el en que se concreta
Tipo de relación de la cooperación	<ul style="list-style-type: none"> • Contractual • Formal • Sólida
Duración	A largo plazo
Beneficios para el pequeño productor	<ul style="list-style-type: none"> • Logro de objetivos • Impacto en la competitividad • Rentabilidad • Estabilidad • Esfuerzo dirigido a la producción • Nuevo aprendizaje y conocimiento • Minimización de costos

Elaboración Propia

Los vínculos de cooperación entre los pequeños productores y los dos casos de grandes productoras y comercializadoras de orgánico del estado de Guanajuato, no sólo han favorecido a estas últimas, sino ha fortalecido a los pequeños productores a contribuir en el mejoramiento del medio ambiente. Si bien, el vínculo de cooperación ha servido como primer paso para su internacionalización, también las ha preparado para mejorar su competitividad, donde el principal requisito es la obtención de una certificación de orgánico, con ello de manera sistematizada mejoran su calidad y procesos de producción. Por lo cual, el uso de los vínculos de cooperación como estrategia de comercialización de productos

agrícolas, facilita la entrada de productos a mercados extranjeros y por consecuencia logra su supervivencia [12].

CONCLUSIONES

El presente trabajo permitió conocer cómo se comercializan los productos orgánicos en el estado de Guanajuato a través del estudio de casos, qué porcentaje se destina a exportación y si entre sus estrategias de comercialización ayudan a pequeños productores a colocar sus productos.

Se puede concluir que aún no existe un gran consumo de productos agrícolas orgánicos, pues el porcentaje que se destina al mercado extranjero es mucho mayor al nacional, y otro hallazgo importante es que ambas empresas coincidieron en que el mercado de orgánico crece aceleradamente y por lo tanto la demanda de producto en ocasiones no la alcanzan a cubrir, por lo cual deciden estratégicamente establecer convenios de colaboración con pequeños agricultores con el fin de sustituir algunos cultivos convencionales por una nueva cultura de producción orgánica más amigable con el medio ambiente, lo cual debe ser respaldado por una certificación en orgánico, con ello ayudando a estos pequeños productores a ser más competitivos y a tener la posibilidad de que su producto sea con calidad de exportación.

Es importante resaltar que el presente estudio arrojó resultados importantes, los cuales en general sostienen que los convenios de colaboración son una estrategia para los pequeños productores que ayuda a su internacionalización y con ello mejoran su rentabilidad y competitividad.

Finalmente, este trabajo al sólo mostrar dos casos representativos del estado de Guanajuato conlleva a limitaciones de tipo metodológico, los hallazgos presentados en tales casos pueden no ser generalizables a todos los productores de orgánico, por lo cual se recomienda complementar la investigación mediante estudios que incorporen a pequeños productores de orgánico.

AGRADECIMIENTOS

Brindamos nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la

realización y culminación de la investigación, en especial a las personas que colaboraron en la realización de las entrevistas.

REFERENCIAS

- [1] Sánchez, M., Gil, J. M., & Gracia, A. (2000). Segmentación del consumidor respecto al alimento ecológico: diferencias interregionales. *Revista de estudios regionales*.(56), 171-188.
- [2] Willer, H., Lernoud, J., & Schlatter, B. (2014). Current Statistics on Organic Agriculture Worldwide: Organic Area, Producers and Market. En FiBL, & IFOAM, *The World of Organic Agriculture* (Vol. P. 46, pág. 308). BIOFACH.
- [3] SAGARPA; Secretaría de Energía: Energías Renovables para el Desarrollo Sustentable en México. (2009). *Tecnologías de mitigación*.
- [4] Cruz, M. Á., Riindermann, R. S., Ruffino, J. O., (2008). *Agricultura Orgánica de México*.
- [5] Gómez Cruz, M. Á., Gómez Tovar, L., & Schwentesius Rindermann, R. (2003). México como abastecedor de productos orgánicos. *Revista Bancomext*, 53, 11.
- [6] Quiroz, A., Miranda, G. (1994). La agricultura orgánica: Una respuesta a la sustentabilidad en nuestro país. *Ciencias*, 33, 28-29.
- [7] Valdés Rodríguez, N. (05 de Agosto de 2013). *Consideraciones sobre la comercialización de los productos agropecuarios en La Palma, Cuba*.
- [8] Samayoa, F., Naranajo, L., Castejón, M., Rodríguez, W. (2003). La organización necesaria para acceder el mercado orgánico. *Agricultura Orgánica: una herramienta para el desarrollo rural sostenible y la reducción de la pobreza* (pág. 115). Turrialba, Costa Rica.
- [9] Thompson, A., & Strickland, A. (2004). *Administración estratégica: textos y casos* (13 ed.). México: McGraw-Hill.
- [10] Zabalza Miera, K., & Matey de Antonio, J. (05 de Mayo de 2010). *Efectos de la privatización en la gestión financiera: un estudio de casos*. 10(2), 81-98. Doi: 10.5295
- [11] Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. (Abril de 2003). *La adopción de la agricultura*

orgánica por parte de los pequeños agricultores de América Latina y el Caribe.

[12] Ojeda, J. (2008). La Cooperación Empresarial como Estrategia de las PyMEs del Sector ambiental. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 39-61.