

Authors

Gema Marín Carrillo¹

Juan Carlos Gázquez Abad

Manuel Sánchez Pérez

University of Almería (Spain)

¹ University of Almería. Department of Business Management, Faculty of Economics and Business Studies. Ctra. Sacramento s/n. La Cañada de San Urbano-Almería (Spain). e-mails: gmarin@ual.es, jcgazque@ual.es, msanchez@ual.es

The authors would like to acknowledge TECNOVA for its support and financial help

STRATEGIC FRAMEWORK AND ONGOING MARKETING ACTIONS IN THE AGRICULTURAL AUXILIARY INDUSTRY.

Resumen

Este estudio pretende desarrollar un diagnóstico estratégico en la industria auxiliar de la agricultura (AAI). Con este objetivo, seleccionamos Almería, una zona agrícola de producción intensiva situada en España. Se realiza una aproximación descriptiva basada en una muestra de 85 empresas pertenecientes a la (AAI) con el objetivo de desarrollar un análisis estratégico, que incluye ventajas competitivas y evaluación del beneficio en dicha industria. En base a este análisis estratégico, proponemos las posibles acciones futuras de marketing para este sector

Palabras clave: *Análisis estratégico, estrategia de marketing, ventaja competitiva, agricultura*

Abstract

This study aims to develop a strategic diagnose in the agricultural auxiliary industry (AAI). For this purpose, we choose Almería, an agricultural productive and intensive spanish area. A descriptive approach based on a sample of 85 companies in AAI was carried out in order to develop a strategic framework analysis, which includes strategic objectives, competitives advantages and the evaluations of AAI profits. Based on this strategic analysis, we also propose possible ongoing marketing actions for the AAI.

Keywords: *Strategic analysis, Marketing strategy, Competitive advantage, Agriculture*

1.INTRODUCCIÓN

Almería, situada al Sureste de la Península Ibérica y bañada por el Mar Mediterráneo, constituye una de las principales zonas de producción agrícola intensiva de España, con una extensión aproximada de 30.000 Ha de invernadero en la actualidad. La espectacular evolución que ha experimentado la agricultura almeriense en las últimas décadas ha supuesto cambios profundos en el modelo agrario y en la economía provincial. La consecuencia ha sido la aparición de un modelo agrícola propio al que se ha denominado “Modelo Almería” y, a partir de éste, el desarrollo de la industria auxiliar de la agricultura (IAA) que ha supuesto un cambio en la configuración actual del tejido empresarial almeriense.

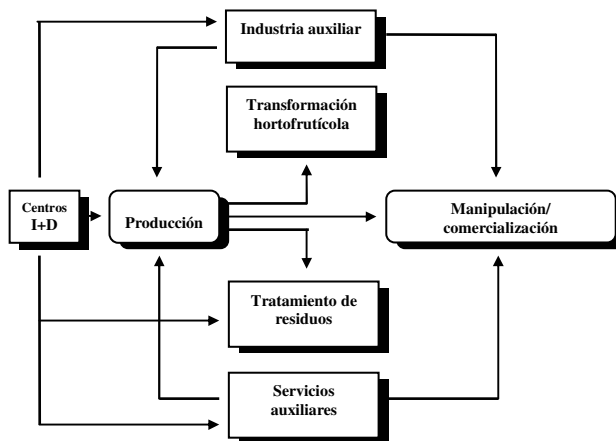
De este modo, alrededor del modelo de agricultura avanzada ha surgido un conjunto de actividades auxiliares de gran valor estratégico para el desarrollo industrial y comercial del sector agrícola, centradas en el suministro de *inputs* necesarios en la producción, manipulación y comercialización agrícola (plásticos, agroquímicos, semillas, maquinaria agrícola, envases y embalajes, etc.), así como en la prestación de servicios especializados (ingeniería agronómica, informática especializada, consultoría, etc.).

La dependencia y vinculación entre las actividades de producción, transformación, manipulación, comercialización y las actividades de la agricultura han supuesto la consolidación de un conjunto de interrelaciones fundamentadas en lazos comerciales, de cooperación e intercambio de conocimientos. Esta interconexión ha dado lugar a una importante realidad que adquiere la forma de *sistema productivo local*, proporcionando al territorio sinergias y economías externas que añaden factores de competitividad a los propios de cada empresa. Este cluster de actividades está integrado a su vez por dos subsistemas (figura I):

- El *subsistema agroalimentario*, en el que se incluirían, por un lado las actividades de producción, comercialización y manipulación que han alcanzado un evidente grado de madurez y por otro, las actividades de transformación hortofrutícola cuya presencia viene sendo meramente testimonial.

- El *subsistema industrial y de servicios*², que estaría formado por la industria auxiliar de la agricultura, servicios auxiliares, centros de I+D, principalmente y actividades de tratamiento de residuos procedentes de la actividad agrícola.

Figura 1. Sistema Productivo Local



Fuente: IFA (1999)

Centrándonos en el subsistema industrial y de servicios, y teniendo la delimitación de actividades que conforman la industria y servicios auxiliares de la actividad productiva agrícola, cabe destacar que, en los últimos años, la evolución del sector ha sido importante. Si bien en 1999 el nivel de facturación se hallaba cercano a los 600 M. de €, respecto a las actividades que generan valor añadido (FIAPA, 2000), actualmente el conjunto de actividades vinculadas a la agricultura (industria y servicios auxiliares) presenta una facturación en torno a los 746 M. de €, pudiendo alcanzar los 1.300 M. de € si le añadimos las actividades centradas únicamente en la distribución comercial de insumos para la agricultura.

Tabla I. Evolución del volumen de negocio del sector de la IAA

	Año 1998 (Estimación IFA)		Año 2002 (Estimación propia)	
	Nº empresas	Facturación (€)	Nº empresas	Facturación (€)

² Es difícil delimitar las actividades que deben ser consideradas dentro de este subsistema industrial y de servicios. En este sentido, los estudios realizados en estos últimos años han considerado la conveniencia de incluir actividades que contribuyen a la mejora de la competitividad del sistema pero que no responden a actividades estrictamente industriales.

Industria	65	251.643.768	222	637.695.487,6
Servicios de valor añadido	94	180.622.167	50	109.067.000,0
Total	165	432.265.935	272	746.762.487,6

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones propias y datos de IFA (1999)

El interés que suscita el *modelo de producción intensiva en invernadero* en otros países de similares condiciones agro-climáticas, junto a otros factores como la creciente competitividad existente a nivel local, y el bajo nivel de desarrollo exterior del sector, origina una importante oportunidad de desarrollo para llevar a cabo procesos de apertura al exterior y alcanzar una posición de liderazgo tecnológico en base al conocimiento adquirido y a la capacidad de adaptación de los productos y servicios a las condiciones específicas de la producción.

El futuro del sector de la IAA depende en gran parte del nivel de colaboración e interrelación entre las empresas y organismos vinculados al sistema productivo. Por todo ello, es necesario promover actividades encaminadas a promocionar y fomentar la innovación, la formación, comercialización y el reciclaje profesional, reforzando el papel de este modelo productivo como polo de atracción y fuente de desarrollo económico.

El objetivo de este trabajo es realizar un diagnóstico estratégico del sector profundizando en aspectos concretos como los objetivos de las acciones estratégicas, ventajas competitivas del sector, la formulación de estrategias y la evaluación de los resultados obtenidos por el sector, a partir de la información obtenida sobre una muestra de 85 empresas pertenecientes a IAA. Del análisis realizado se establece cuáles pueden ser las acciones estratégicas orientadas al mercado que podrían llevarse a cabo para incrementar el nivel competitivo del sector.

2. SITUACIÓN DEL ENTORNO ACTUAL DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA AUXILIAR AGRÍCOLA.

El conocimiento de la situación actual del entorno en que opera el sector constituye un requisito necesario para el diseño y la implementación de estrategias con éxito.

2.1. Análisis del entorno genérico

A nivel macroeconómico, la industria auxiliar la agricultura se ve sometida a un *entorno político* caracterizado por una creciente preocupación en el escaso nivel de incorporación de actividades de I+D+i por parte de las empresas. El gran peso específico que sobre la economía provincial tiene el sistema productivo vinculado a la agricultura, justifica la necesidad de que los esfuerzos innovadores realizados por las empresas sean respaldados por las administraciones públicas. El estímulo no debe centrarse sólo en el apoyo financiero a los proyectos empresariales, sino también mediante el apoyo a la capacidad investigadora y de producción tecnológica de los centros de investigación públicos y privados.

El *entorno legal* viene presidido por el aseguramiento de la calidad y la seguridad alimentaria. Los diversos escándalos en el consumo de alimentos han llevado a las distintas administraciones a preocuparse más por la calidad de los productos, la ausencia de pesticidas y fitosanitarios y el aumento de la transparencia en los mercados. La genética, con los problemas implicados sobre las semillas y alimentos funcionales, constituyen uno de los problemas actuales más complejos y cuyo devenir determinará en gran parte el futuro de la agricultura y de su industria auxiliar. Los problemas de seguridad alimentaria están convirtiendo ésta en una variable de gestión estratégica, potenciándose los sistemas de calidad y trazabilidad.

En el *entorno económico* es de destacar la globalización de los mercados que está conduciendo a la caída de las barreras al comercio de los productos agrarios, la cual está haciendo aumentar, especialmente, la presencia de producciones de países en vías de desarrollo en los mercados de la UE. De forma paralela, se está produciendo la transformación en numerosos países y áreas de sus modelos de producción agraria, buscando el aumento de la eficacia y eficiencias de la agricultura a través del uso creciente de modernas tecnologías productivas y de transporte. Esto está provocando que la IAA comiencen a orientar parte de sus esfuerzos comerciales hacia mercados exteriores representando en la actualidad 8,6% de su facturación (Tecnova, 2004). Asimismo, debe señalarse que el desarrollo urbanístico está haciendo desaparecer amplias zonas rústicas y pone en cuestión los modelos de producción tradicionales e intensivos en tierra.

Con relación al *entorno social y cultural* cabe destacar los cambios que se están produciendo en los estilos de vida de la población. La concepción tradicional de trabajo en el campo ha evolucionado (o lo está haciendo, según el país) desde un trabajo considerado una “forma de vida” hacia una “profesión”, con creciente regulación (p.e., convenios laborales), dinámica y donde la posesión de conocimientos actualizados constituye una capacidad esencial. La pérdida de atractivo del campo como ámbito laboral hace necesario la implementación de formas de producción que requieran menos intensidad de mano de obra (a cambio de mayor capital) y permitan a los recursos humanos tener a su alcance otras alternativas de vida. La heterogeneidad racial es otra de las características de la sociedad actual y que supone una transformación profunda en su funcionamiento, aumentando la complejidad de los mercados.

Finalmente, el *entorno tecnológico* constituye un elemento principal a considerar en la explicación del desarrollo de la industria auxiliar de la agricultura. Los factores arriba señalados encuentran en la tecnología el principal recurso sobre el que productores y empresas pueden construir su ventaja competitiva. La posesión del conocimiento permite generar ventajas competitivas sostenibles, pero su desarrollo requiere elevadas inversiones. Actualmente, tres países lideran la investigación y el conocimiento en este sector: Estados Unidos, Holanda e Israel. El sector en Almería es muy dependiente de las investigaciones realizadas en estos países.

2.2. Análisis del entorno competitivo

El éxito de la organización depende también, en buena medida, de su capacidad frente a su **entorno competitivo** más cercano. En un cluster de actividades tan complejo, la caracterización competitiva no es directa; por el contrario, la situación puede ser muy distinta según la actividad considerada

Siguiendo el modelo propuesto por Porter (1980) para caracterizar las principales fuerzas competitivas, se puede observar en la tabla II el nivel competitivo al que se enfrenta el sector.

Tabla II. Intensidad de las fuerzas competitivas según actividad

FUERZA COMPETITIVA	Competencia entre empresas existentes	Nuevas entradas	Substitutos	Poder de negociación	Poder de negociación
-----------------------	--	--------------------	-------------	-------------------------	-------------------------

SUBACTIVIDAD				proveedores	clientes
Plásticos	++	+	++	++	+
Agroquímicos	+++	+	+++	++	++
Envases y embalajes	+++	+	+	+	++
Riegos y fertirrigación	+++	+	+	+	++
Semillas	++	+	+++	0	0
Semilleros	+++	+	+	0	++
Control biológico	+	++	++	0	+
Sustratos de cultivo	+	++	+++	+	+
Maquinaria agrícola	++	++	++	0	0
Invernaderos	+++	++	++	0	+++
Control ambiental	0	+++	+	0	0
Servicios avanzados (ingeniería, laboratorios, sistemas informáticos)	+	+++	+++	++	0
Otros servicios (servicios profesionales con menor vinculación a la actividad industrial y agrícola)	0	+++	+++	++	0
0 (sin competencia) + (intensidad baja) ++ (intensidad media) +++ (intensidad alta)					

Fuente: Elaboración propia

Buscando una evaluación sintética del cluster en el mercado local, puede decirse que, en general, se dirige hacia elevadas cotas de intensidad competitiva, ya que muchas de sus actividades están entrado en etapa de madurez con bajos crecimientos (en el mercado local), algunas actividades presentan una baja diferenciación (p. e. agroquímicos, fertirrigación), en algunos casos los costes fijos son muy elevados, y existe cierta facilidad para cambiar de proveedor. Las oportunidades en el mercado nacional e internacional pueden ser elevadas junto con una mayor diversificación.

2.3. Análisis de fortalezas y debilidades de las empresas de la industria y servicios auxiliares de la agricultura

Es necesario introducir un nivel de análisis centrado en el análisis interno de las empresas que operan en el sector, ya que el papel de éste se considera decisivo para determinar su nivel de competitividad. Asimismo, permite justificar la formulación de determinadas estrategias empresariales o la forma de saber competir en su entorno.

La especialización de los recursos humanos, la capacidad de relación con su entorno más próximo y la habilidad para el correcto desempeño de las actividades funcionales en la empresa se consideran fundamentales para garantizar la competitividad del sector. Sin embargo, la realidad del sector es otra: se muestra una debilidad en cuanto a sus capacidades de gestión, tal es el caso de la falta de adaptación para servir a los mercados exteriores, se percibe una notable falta de profesionalización, la interrelación entre las subactividades es casi nula y predomina en las empresas la vocación de venta más que la de creación de valor. En la Tabla III se recoge un análisis sobre distintas variables que pueden suponer funcionar como una fortaleza o debilidad en la industria y servicios auxiliares.

Tabla III. Análisis de fortalezas y debilidades de las empresas de la industria y servicios auxiliares de la agricultura

Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amplio conocimiento de las necesidades de la horticultura intensiva mediterránea, debido a que su desarrollo ha sido paralelo al del polo agrícola intensivo más importante del mundo. ▪ Existe un reconocimiento internacional de la situación competitiva de la agricultura almeriense y, por extensión, de la tecnología utilizada en la misma. ▪ Almería tiene, por sí misma, valor de marca en agricultura intensiva al nivel mundial. ▪ El nivel competitivo de algunas actividades es muy alto, situándose a los mismos niveles que los de sus competidores. ▪ Existe una clara disposición a la innovación y desarrollos exclusivos de las empresas. ▪ El paquete tecnológico almeriense tiene una alta capacidad de adaptabilidad a diferentes circunstancias de clima y económicas. ▪ Los distintos segmentos son complementarios entre sí, lo que facilita la formación de alianzas sinérgicas. ▪ El mercado local está saturado en muchas actividades, lo que induce a las empresas a buscar mercados internacionales para su expansión ▪ Existe disposición de las empresas a la apertura al exterior: de un 26% que actualmente lo hace, se pasa a un 51% de las empresas que lo harán en un futuro próximo.
Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La dimensión de las empresas almerienses es, generalmente, baja lo que dificulta procesos de internacionalización. ▪ No existe una experiencia importante en mercados exteriores (sólo se exporta el 8% del volumen de ventas total del sector). ▪ Algunas actividades se encuentran poco desarrolladas, lo que acorta la cartera de productos y puede abrir huecos en el paquete tecnológico. ▪ La baja presencia de empresas que ofrezcan el producto global (invernadero tecnificado con todos sus componentes) resta competitividad al sistema, ya que los clientes de otros países solicitan el producto en su conjunto, incluido el asesoramiento para la puesta en marcha. ▪ Algunos productos tienen limitado su campo de exportación debido a la importante incidencia de los costes de transporte.

Fuente: Elaboración propia

3. LOS OBJETIVOS DE LA ACCIÓN ESTRATÉGICA

La elección de los objetivos de una empresa es una de las partes fundamentales dentro del proceso estratégico, e implica un elevado número de decisiones a largo plazo (Mullins, 1993). La definición de los objetivos presenta una relación muy estrecha tanto con la planificación estratégica, así como con los estilos de dirección, ya que una de las

funciones más importantes de la alta dirección es la identificación y especificación de los objetivos de la empresa, siendo la primera y principal etapa dentro de una dirección estratégica efectiva (Bueno, 1991). Los objetivos pueden ser genéricos o más específicos, siendo, normalmente, los primeros definidos por la alta dirección, mientras que los segundos (siempre coordinados con los objetivos genéricos) son definidos a nivel más funcional (Ferguson, 1989). Pocos negocios persiguen un solo objetivo; por el contrario la mayor parte de ellos buscan un conjunto de objetivos entre los que se incluyen: rentabilidad, crecimiento de ventas, mejora de la cuota de mercado, disminución del riesgo, innovación, imagen, etc. (Kotler *et al.*, 2000). Sea mayor o menor el número de objetivos definidos, estos deben cumplir una serie de condiciones o requisitos (Menguzzato y Renau, 1991):

- Estar determinados en función de las necesidades reales de la organización y de sus miembros, y no fuera o en oposición a ellos
- Coordinados entre sí, para que sean compatibles y no divergentes ni opuestos
- Formulados con claridad y con indicación de todos los elementos (costes, recursos disponibles, fechas de cumplimiento, etc.) implicados en su realización
- Medibles, es decir, expresados en términos precisos y, si es posible, cuantitativos (términos monetarios, unidades de medida, etc.), no de modo genérico o abstracto. De este modo, se apreciará claramente cuál es la meta a cubrir y la labor a realizar para cubrirla, posibilitando así, su evaluación y control posteriores
- Suficientemente estables en el tiempo, de modo que aseguren una apreciable continuidad de acción. Sin perjuicio de adaptarlos a los cambios del entorno, cuando dichos cambios sean suficientemente significativos
- Dados a conocer a todos los interesados, siendo establecidos, en la medida de lo posible, de común acuerdo con todos ellos
- Realistas, pues la fijación de objetivos inalcanzables supondría desanimar, mientras que unos objetivos fáciles fallarían en su función de estímulo y movilización de los esfuerzos
- Fijados para cada interesado (persona, unidad organizativa, sector empresarial, etc.) y en número no demasiado elevado. La presencia de un número excesivo de objetivos puede ser perjudicial porque lleva a fraccionar excesivamente los

esfuerzos entre ellos y puede propiciar el olvido de los objetivos juzgados menos urgentes, más difíciles o menos gratos, a favor de aquellos de más fácil cumplimiento

Con el objetivo de ser rentable, los objetivos primarios de una empresa deben ser los siguientes (Mullins, 1993):

- La supervivencia, para continuar existiendo
- Mantenimiento del desarrollo y del crecimiento
- Obtención de beneficio

Estos tres objetivos están íntimamente relacionados, siendo, tradicionalmente, cuestión de debate en la literatura relativa al *management*: (1) si la empresa sobrevive y se desarrolla como consecuencia de ello se obtiene un beneficio, o (2) si la empresa obtiene un beneficio en su gestión puede sobrevivir y desarrollarse. Lo que es destacable es que estos tres objetivos, son igualmente importantes, siendo las condiciones del entorno y del sector en el que la empresa se mueve, los que determinan, en gran medida, la mayor importancia de uno o de otro en cada momento temporal. Así por ejemplo, en sectores en crecimiento, tomará importancia la maximización del beneficio económico; sin embargo, en situaciones de recesión y de sectores saturados, la supervivencia se convierte en el objetivo básico a cumplir por parte de la empresa (y más aun si se trata de una *pyme*).

Así pues, hoy en día, excepto en las empresas más pequeñas, el objetivo del beneficio se integra como uno más entre los múltiples objetivos del mundo de los negocios. Es por ello que, si bien y de modo tradicional durante muchos años el principal y único objetivo de la empresa tenía un carácter eminentemente monetario, la situación cambiante, dinámica y competitiva actual de los mercados en los que la empresa opera, y especialmente el sector de la agricultura, ha motivado la búsqueda de otros objetivos estratégicos, pasando a ocupar un segundo plano la mera obtención de un beneficio monetario en la actividad empresarial. En este sentido, Cyert y March (1992) indican que el objetivo de maximización del beneficio es indudablemente de gran importancia, pero que no es, por sí mismo, un criterio suficiente para la dirección efectiva de una organización empresarial.

En la tabla IV se recoge la importancia media que las empresas de la muestra otorgan a los **diferentes objetivos estratégicos** que desarrollan en sus organizaciones.

Tabla IV. Importancia media de los diferentes objetivos estratégicos (Escala 0-10)

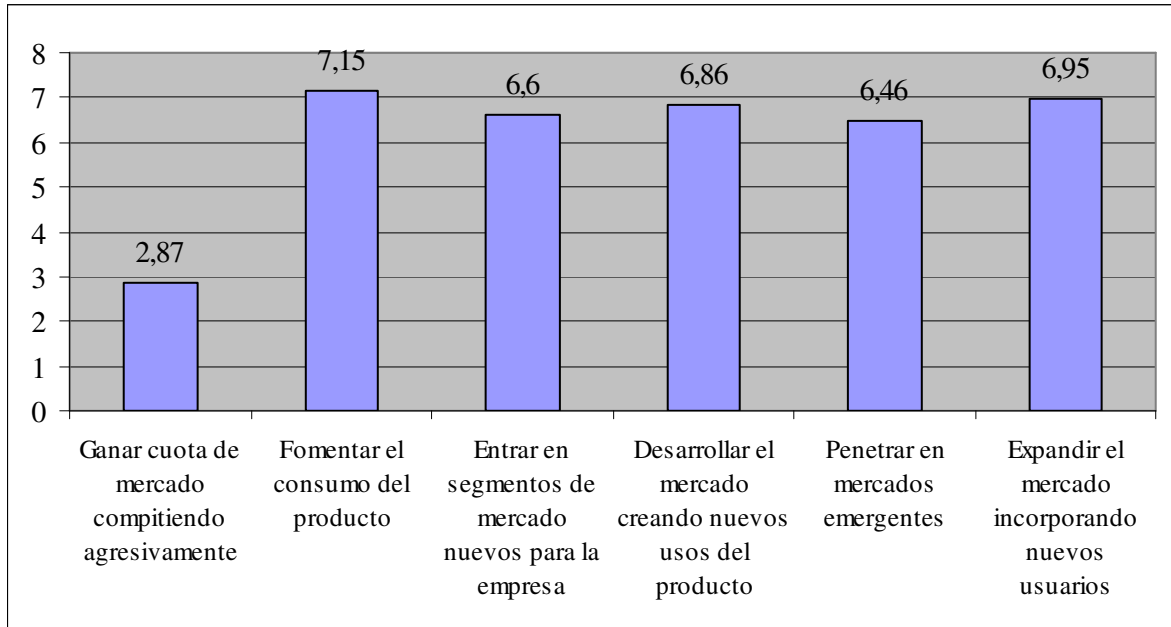
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Media	d.t.
Ganar cuota de mercado compitiendo agresivamente	2,87	2,78
Fomentar el consumo del producto	7,15	2,39
Entrar en segmentos de mercado ya existentes pero nuevos para la empresa	6,6	2,56
Desarrollar el mercado creando nuevos usos para el producto	6,86	2,64
Penetrar en mercados emergentes	6,46	2,86
Expandir el mercado incorporando nuevos usuarios	6,95	2,57

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura II, el objetivo más perseguido por parte de las empresas entrevistadas es el *fomento del consumo del producto*, siendo la competencia agresiva en precios con el único objetivo de conseguir cuota de mercado, el menos perseguido por parte de las empresas. Es por ello, que las empresas no buscan competir de modo agresivo, sino que buscan herramientas competitivas que permitan competir de un modo más sostenible. No obstante, y a pesar de estos resultados, existen dos motivos que hacen interpretar estos resultados con cierta precaución:

- En primer lugar, los valores tan elevados de dispersión en las respuestas para cada uno de los objetivos planteado, lo que lleva a catalogar de poco representativa cada uno de los valores medios obtenidos, ya que la opinión de las empresas es muy heterogénea entre sí.
- Por otra parte, en la práctica comercial del sector es conocida la constante utilización del precio como herramienta competitiva, lo que indica, a pesar de que este objetivo es muy poco importante para las empresas entrevistadas (le otorgan una puntuación media de 2,87), que existen empresas de la muestra para las que este objetivo tiene una importancia elevada, si bien no lo expresan en la encuesta realizada.

Figura II. Diferencia en la valoración de los objetivos estratégicos (Escala 0-10)



Fuente: Elaboración propia

4. VENTAJAS COMPETITIVAS Y RESULTADOS ECONÓMICOS

La ventaja empresarial viene determinada por las características o atributos poseídos por un producto o marca (empresa), que le confieren una cierta superioridad sobre sus inmediatos competidores (Lambin, 1995). En este sentido y para hablar propiamente de ventaja competitiva se requiere que sea sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia. Day y Wensley (1988) indican la estrecha relación que existe entre los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, y la obtención de algún tipo de ventaja competitiva. En concreto estos autores, indican que el aprovechamiento de dichos recursos y capacidades se traduce en dos tipos de posiciones ventajosas:

- Un valor superior para el consumidor o también denominado *ventaja competitiva externa*, cuando se apoya en unas cualidades distintivas del producto o marca que constituyen una ventaja para el consumidor, bien porque disminuyen sus costes de uso, bien porque aumentan su rendimiento
- Un bajo coste relativo o *ventaja competitiva interna*, que se manifiesta en la superioridad de la empresa en el dominio de los costes de fabricación, de administración o de comercialización y que aporta un valor al productor en forma de bajo coste relativo

Ahora bien, como se ha indicado con anterioridad, cualquier recurso o habilidad empresarial no es fuente de ventaja competitiva, exigiéndose su superioridad e inimitabilidad para que se produzca dicha condición (Munuera y Rodríguez, 2002). En este sentido, Slater (1996) indica que la inimitabilidad de las capacidades empresariales encuentra su fundamento en la dificultad para comprender el vínculo entre las características observables y la ventaja competitiva que generan.

En la tabla V se recoge la importancia media que las empresas otorgan a cada una de las fuentes de ventaja competitiva que utilizan sus empresas en su gestión empresarial dentro del mercado local y en el mercado internacional.

Tabla V. Importancia media otorgada a las fuentes de ventaja competitiva (mercado local e internacional) (Escala 0-10)

Ventaja competitiva	Media (local)	d.t.	Media (internac.)	d.t.
Producto ajustado a las expectativas del cliente	8,38	2	7,71	0,22
Producto diferente	7,41	2,4	7,33	0,23
Entrar en segmentos nuevos para la empresa	6,01	2,3	6,14	0,25
Buena labor comercial	7,86	1,7	7,56	0,19
Elevada capacidad productiva	7,06	2	6,81	1,85
Elevada capacidad I+D	6,73	2,77	6,36	2,73
Servicio postventa	7,89	2,05	7,64	2,08
Elevada capacidad financiera	5,41	2,43	5,91	2,58
Mejores precios que la competencia	5,50	2,63	6	2,87
Número elevado puntos venta	4,39	2,78	4,41	2,63

Fuente: Elaboración propia

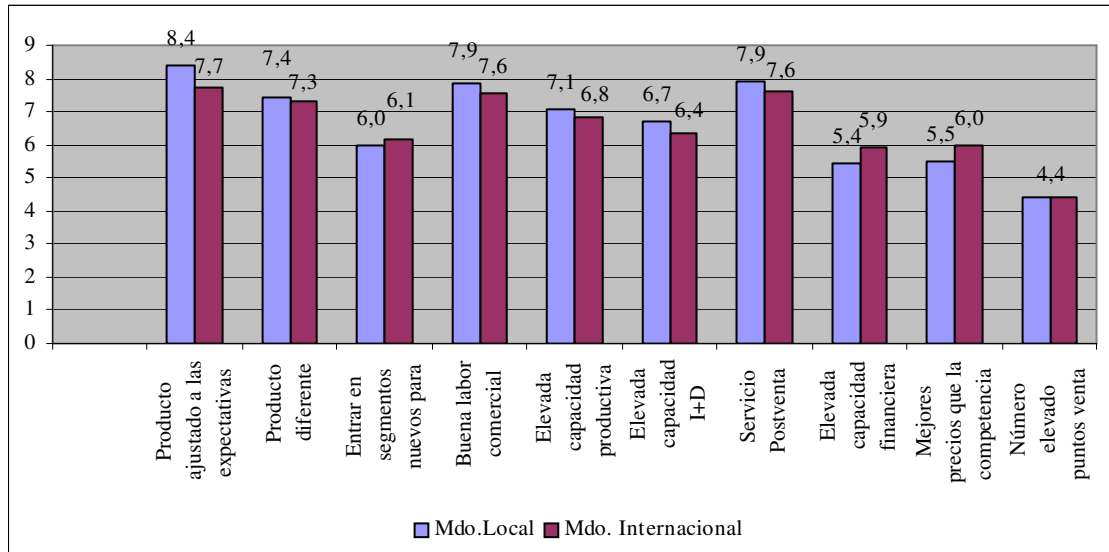
A nivel local, todas las ventajas competitivas muestran ciertos niveles de relevancia con excepción de la existencia de un elevado número de puntos de venta, configurándose ésta como el aspecto menos relevante a la hora de construir una sólida ventaja competitiva. Además, se puede observar cómo el producto es la variable básica que se percibe para obtener una ventaja competitiva, apoyada con una intensa labor de ventas. Este aspecto se

explica por la existencia de una elevada orientación al producto en el sector, junto con elementos de la orientación a la venta.

En general, y para el conjunto de las ventajas competitivas planteadas, la importancia otorgada por parte de las empresas a nivel local es más elevada que a nivel internacional, si bien, y teniendo en cuenta la similitud competitiva de ambos mercados, los niveles que presentan todas ellas en los mismos son similares. Esto indica que en los mercados internacionales existen ciertos factores incontrolables y más difíciles de explicar. Así, en el mercado local, la ventaja competitiva está muy centrada en el producto. Resulta llamativa que la capacidad de I+D sólo obtengan una valoración intermedia, y la presencia en los mercados con puntos de venta tenga una valoración baja.

En el *mercado internacional*, y al igual que en el caso local, la existencia de un elevado número de puntos de venta es el aspecto menos utilizado por las empresas y tampoco es considerado por las empresas como importante para competir en dicho mercado. Son las ventajas competitivas en las que la mayoría de empresas coinciden en cuanto a nivel de importancia, mientras que el resto de ventajas competitivas presentan un comportamiento similar al mercado local, con valores típicos muy elevados, lo que pone de manifiesto la heterogeneidad en el rango de respuestas para dichas ventajas. La representación gráfica de la figura III muestra que las diferencias entre ambos mercados se mantienen casi constantes.

Figura III. Importancia media otorgada a las fuentes de ventaja competitiva (mercado local e internacional) (Escala 0-10)



Fuente: Elaboración propia

Se ha indicado la importancia del tipo de ventaja competitiva como fuente de obtención de beneficios para la empresa, al permitirle superar a la competencia, lo que supone un valor añadido para el consumidor. A continuación, se analiza cuál es el efecto que tiene cada una de las fuentes de ventaja competitiva que las empresas poseen sobre los resultados que han obtenido la empresa durante los últimos cinco años. Para ello, en la tabla VI. se indica el tipo de relación que existe entre cada una de las fuentes de ventaja competitiva y los resultados obtenidos.

Tabla VI. Relación entre las diferentes ventajas competitivas utilizadas por la empresa y los resultados obtenidos

VENTAJA COMPETITIVA	Relación
Producto ajustado a las expectativas del cliente	-
Producto diferente	-
Entrar en segmentos nuevos para la empresa	+
Buena labor comercial	+
Elevada capacidad productiva	-

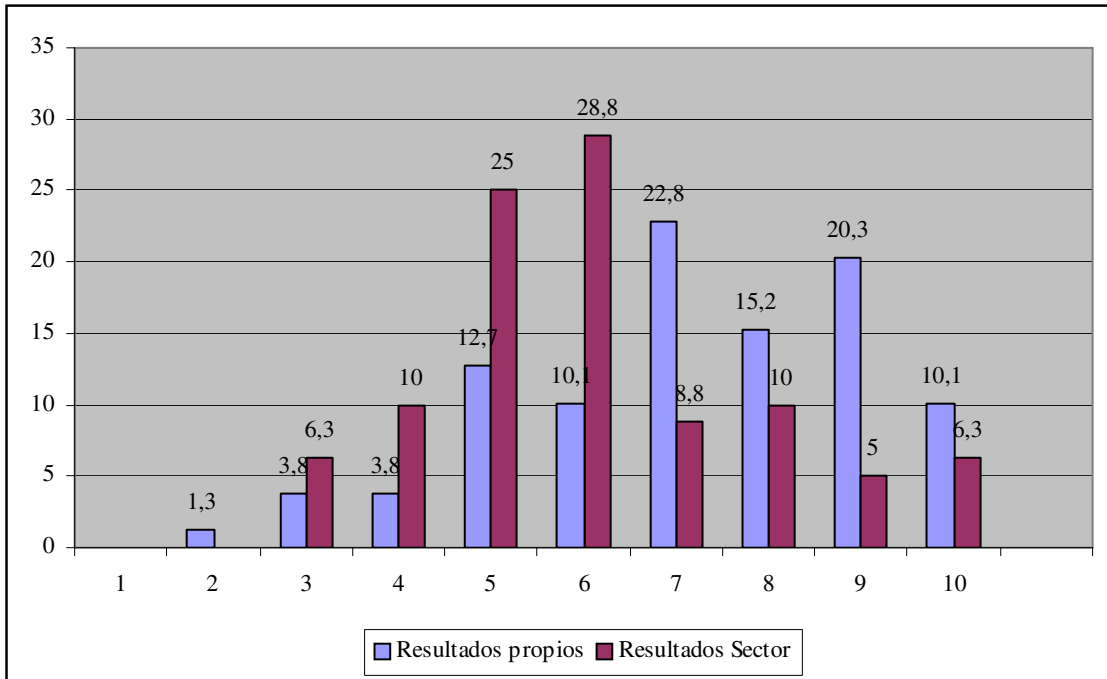
Elevada capacidad I+D	-
Servicio postventa	-
Elevada capacidad financiera	+
Mejores precios que la competencia	+
Número elevado puntos venta	+

Fuente: Elaboración propia

Como se recoge en la tabla VI, las ventajas competitivas que en mayor medida guardan una relación positiva con los resultados de la empresa durante los últimos cinco años, han sido, por este orden, la existencia de una elevada capacidad financiera, la buena labor comercial, la existencia de mejores precios que la competencia, la entrada de la empresa en nuevos segmentos de mercado y la existencia de un número elevado de puntos de venta. Por el contrario, tienen una relación inversa la existencia de un producto ajustado a las expectativas del cliente, la existencia de un servicio postventa, la elevada capacidad productiva, la existencia de un producto diferente y la elevada capacidad en investigación y desarrollo. Conviene indicar que la explicación del resultado es un problema muy complejo, tanto por las variables explicativas como por los efectos temporales de esas variables. Estos resultados constituyen tan sólo una evidencia más para explicar esa cuestión.

En la figura IV se recoge cuál ha sido la evolución de los resultados de la empresa, comparándolo con los resultados del conjunto del sector para los últimos cinco años (puntuación de 0 a 10).

Figura IV. Valoración del resultado propio y del sector (%) (escala 0-10)



Fuente: Elaboración propia

Se observa como los resultados presentan una *situación positiva en su conjunto*, si bien, la opinión de las empresas sobre su situación particular es más positiva que en relación al sector en su conjunto, tal y como indican los valores presentes en la figura IV. Así, el 68% de las empresas han obtenido un resultado muy bueno (de 7 a 10), mientras que únicamente el 29% considera que ese haya sido el resultado obtenido en su conjunto por parte del sector. Para el conjunto del sector, las opiniones de las empresas entrevistadas presentan niveles más intermedios. Los datos obtenidos ponen de manifiesto que las empresas consideran mayoritariamente que sus resultados empresariales vienen explicados en mayor medida por sus propias posibilidades y capacidades que por las posibilidades que el entorno y el sector pueden ofrecer. De hecho, y como se analizó anteriormente, los recursos y capacidades más valorados tienen que ver con aspectos individuales (como la imagen o los recursos humanos) que con aspectos derivados de características genéricas o del sector (como los activos físicos o la dimensión). Ello también se deriva de la mayor capacidad que presentan los recursos más individuales e intangibles como fuente de creación de ventajas competitivas, frente a los aspectos más tangibles y de sencilla imitación.

5. PROPUESTA DE ACCIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING FUTURAS ORIENTADAS AL MERCADO

La estrategia de crecimiento del sector se ha basado en el desarrollo del producto y la extensión a nuevos mercados. Considerando que, en general, la mayor parte de las actividades se encuentran en una fase evolutiva de crecimiento y madurez, las **estrategias de marketing** a adoptar deben centrarse en el crecimiento y la consolidación de la posición competitiva. Concretamente, las siguientes decisiones parecen más viables:

- *Desarrollo de la cultura de sector*, potenciando la interrelación entre sus miembros, la existencia de promociones conjuntas.
- *Frente a la orientación al producto predominante, implantación de una orientación al mercado que favorezca la conexión con el mercado*. Así, es aconsejable dirigirse hacia la identificación de las necesidades de los clientes actuales y potenciales, más que en los productos en cartera.
- *Desarrollo de programas relacionales a nivel horizontal y vertical:*
 - A nivel horizontal, con otras empresas para potenciar los proyectos de innovación más ambiciosos y compartir riesgos en el acceso a los mercados (crear joint ventures).
 - A nivel vertical, con distribuidores y clientes. En particular, acuerdos estables y alianzas estratégicas con distribuidores locales en mercados lejanos parecen estrategias viables para avanzar en la presencia en los mercados exteriores.
- Aumentar el valor proporcionado a través de la revisión de la cadena de valor y el valor para el cliente, buscando hacer ofertas integrales de productos y servicios, que incluyan logística y financiación. Se espera, pues, un avance en la oferta de *productos más aumentados*.
- Aumentar la coordinación y cooperación en el desarrollo de nuevos productos.
- Favorecer el comportamiento proactivo de las empresas, donde se redefina periódicamente el dominio del producto-mercado, se valore ser pionera y se responda rápidamente a las necesidades, antes que el cliente.
- Desarrollar los mercados existentes, dando a conocer el producto, aumentando la frecuencia de uso y vinculando con otros productos.

Finalmente, partiendo de la consideración de que la mayor parte de las actividades que constituye el sector de IAA se encuentran en una fase evolutiva de crecimiento y madurez entre los **planes de acción** a implementar, en el futuro próximo se encontrarían entre las siguientes:

Producto:

- Liderazgo en los recursos y capacidades vinculadas a la innovación: innovación continua.
- Alcanzar la excelencia operativa. En concreto, es necesario fomentar el aprendizaje dentro de las empresas y situar la calidad y la excelencia como retos a alcanzar por todos los trabajadores miembros del sector.
- Profundizar en la diferenciación del producto con una perspectiva global.
- Desarrollo de los servicios ofertados con el producto básico y desarrollo de una estrategia relacional. En particular, el servicio postcompra debe ser potenciado.
- Potenciar el desarrollo de una marca global construida sobre atributos clave (calidad/innovación/amplitud).
- Desarrollar y diversificar modelos dentro de cada línea para consolidar el liderazgo en el segmento objetivo.
- Revitalizar productos ya existentes y cuya utilidad permanece invariable.

Precios:

- Ahorro de costes para ofrecer precios más competitivos.
- Utilizar estrategias de financiación como variable activa para incrementar las ventas implementada sobre mecanismos relacionales.
- Reducir la intensidad competitiva basada en precios. Implementar sistemas de información que permitan reducir los problemas derivados de la negociación y discriminación de precios.

Distribución:

- Desarrollo de mecanismos de relación híbridos para hacer frente a las dificultades de la internacionalización.

- Mayor desarrollo del proceso de internacionalización: avance en las etapas del proceso de internacionalización con el desarrollo alianzas estratégicas con empresas locales y mayor presencia en los mercados.
- Ampliar la distribución, especialmente en los mercados exteriores.
- Estrechar las relaciones con los intermediarios y clientes.

Comunicación:

- Desarrollar un sistema de información eficaz para aprovechar las oportunidades del mercado.
- Ampliar el conocimiento del producto y el conocimiento del sector a nivel mundial.
- Fortalecer la diferenciación y beneficios del producto. Determinar los atributos clave percibidos.
- Fomento de las acciones promocionales conjuntas, especialmente con productos complementarios.
- Promover imagen de marca común (de calidad) para el sector en Almería.

6. CONCLUSIONES

El diagnóstico estratégico se configura como un elemento clave en la capacidad de la empresa de crear ventajas competitivas duraderas y sostenibles, que le permitan mantener e incrementar su cuota en los mercados en los que actúa. La agricultura, como uno de los sectores productivos primarios más importante que existen, ha experimentado importantes cambios en las últimas décadas que han provocado un cambio importante en sus estrategias y objetivos estratégicos. Ha sido alrededor de este sector agrícola tradicional, a partir del que se han desarrollado sectores auxiliares importantes que se han convertido en sectores industriales fuertemente competitivos. En el caso de Almería, y basado en el desarrollo intensivo de la agricultura, se ha producido la aparición de un modelo agrícola propio al que se ha denominado “Modelo Almería”. Este sistema productivo se encuentra en una situación clave en la actualidad, motivado por la creciente competencia derivada de los procesos de globalización económica y de los procesos de integración que se están desarrollando en el marco económico global. Por otra parte, aspectos como la falta de cultura empresarial y las reducidas dimensiones que, en general,

tienen las empresas agrícolas del entorno almeriense, provocan la aparición de debilidades importantes para este subsector, que deben ser superadas lo más pronto posible. En este sentido, la diferenciación del producto, el ahorro de costes para conseguir precios más competitivos, la integración y mejor control de los canales de distribución, así como el desarrollo de campañas de imagen favorables, son algunas de las acciones de marketing futuras que se pueden implantar en el subsector con objeto de su consolidación y crecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Bueno, E. (1991): *Dirección Estratégica de la Empresa: Metodología, Técnicas y Casos*, 3ª ed., Pirámide, Madrid.
- Cyert, R. y March, J.G. (1992): *A Behavioral Theory of the Firm*, 2ª ed., Blackwell.
- Day, G. y Wensley, R. (1988): “Assessing Advantage: A Framework for Diagnosis Competitive Superiority”, *Journal of Marketing*, 52 (2), pp.1-20.
- Ferguson, A. (1989): “The Limits of Authority”, *Management Today*, Abril, pp. 40-42.
- Instituto de Estudios Socioeconómicos Cajamar (2001): *Informe sobre la Industria Auxiliar de la Agricultura y de las Empresas de Comercialización*, Almería, Disponible en <http://www.instituto.cajamar.es/descargas/ia.pdf>
- IFA (1999): *Plan de Fomento del Sistema Productivo Vinculado a la Agricultura Almeriense*, Instituto de Fomento de Andalucía, Almería.
- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I. y Cruz, I. (2000): *Dirección de Marketing. Edición del Milenio*, Pearson Educación, Madrid.
- Lambin, J.-J. (1995): *Marketing Estratégico*, 3ª ed., McGraw-Hill, Madrid.
- Menguzzato, M. y Renau, J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa*, Ariel, Barcelona.
- Mullins, L. (1993): *Management and Organisational Behaviour*, 3ª ed., Pitman Publishing, Londres.
- Munuera, J.L. y Rodríguez, A. (2002): *Estrategias de Marketing: Teoría y Casos*, Pirámide, Madrid.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*, The Free Press, New York

Slater, S. (1996): “The Challenge of Sustaining Competitive Advantage”, *Industrial Marketing Management*, 25, pp. 79-86.

Vázquez, R.; Santos, M.L. y Sanzo, M.J. (1998): *Estrategias de Marketing para Mercados Industriales: Producto y Distribución*, Civitas, Madrid.