

# ANÁLISIS DE LAS FUERZAS ESTRATÉGICAS QUE DETERMINAN LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA CADENA AGROINDUSTRIAL DEL MANÍ

Bongiovanni, R. G.<sup>1</sup>; Barberis, N. A.<sup>1</sup>; Giletta, M. A.<sup>1</sup>; Badariotti, E.<sup>2</sup>  
1- INTA Manfredi 2- Fac. de Cs. Agropecuarias, Universidad Católica de Córdoba  
rodolfo\_bongiovanni@yahoo.com

## Introducción

La ventaja competitiva es una rentabilidad por encima de la rentabilidad media del sector industrial en el que la empresa se desempeña, o dicho de otro modo, es la ventaja persistente que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. La ventaja competitiva en sí misma no existe, sino que hay que construirla con ganas, conocimientos, capital, tecnología, habilidades para producir y distribuir bienes y servicios con el mayor valor agregado posible. El proceso de generación de ventajas competitivas parte de la correcta identificación de las mismas; un incentivo de que la inversión redunde en beneficios; un correcto diagnóstico sobre las características de las empresas existentes; y la adquisición de los recursos necesarios para el logro de los objetivos. Este estudio resulta de interés para el diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos.

**Problema:** La producción de maní se concentra en pocas empresas procesadoras integradas verticalmente; y con pocos productores independientes. Es decir, se trata de un mercado de competencia imperfecta en el que, el análisis de las fuerzas estratégicas que determinan las ventajas competitivas, resulta de interés desde el punto de vista académico, así como para las empresas que quieran ingresar a algún eslabón de esta cadena.

El proceso de generación de ventajas competitivas parte de la correcta identificación de las mismas; un incentivo de que la inversión redunde en beneficios; un correcto diagnóstico sobre las características de las empresas existentes; y la adquisición de los recursos necesarios para el logro de los objetivos.

**Objetivos:** El objetivo general es generar conocimiento de los aspectos claves que determinan la rentabilidad, e información estratégica sobre las características y comportamiento de la cadena agroindustrial del maní. La finalidad es determinar el grado de atracción del sector (estrategia empresarial) y la forma en que tienen que competir las empresas para lograr ventajas competitivas (estrategia de negocios). Los objetivos específicos son a) Analizar las fuerzas estratégicas que actúan en la cadena y b) Generar estrategias para promover las ventajas competitivas empresariales dentro de la cadena de valor. La hipótesis es que la mayor disponibilidad de información estratégica, puede generar mercados más competitivos, y por lo tanto, más eficientes económica, social y ambientalmente.

## Método

El método utilizado es el análisis de las cinco fuerzas de Porter, en base a entrevistas a informantes calificados, libros, publicaciones, y estadísticas oficiales. ¿Por qué? Para desarrollar una ventaja competitiva de una empresa respecto a sus rivales; para entender mejor la dinámica de las fuerzas que actúan en el sector; para analizar la posición estratégica de una empresa; y para sugerir alternativas de mejora.

## Resultados y Discusión

1. El poder de negociación que ejercen los proveedores:

En la cadena del maní no hay un gran número de potenciales proveedores de insumos, tanto para la producción primaria como para el procesamiento. Esto hace que las empresas tengan poco control sobre los insumos necesarios, tanto en la disponibilidad de lotes para la siembra, como en la producción de maní.

Los productos que se usan tanto en la producción primaria como en el procesamiento son específicos del maní, lo que hace que los proveedores de insumos tengan mayor poder de negociación sobre los productores y procesadores, elevando el costo de cambio de proveedores.

Las compras de insumos para la producción o el procesamiento del maní no representan un gran porcentaje de la participación del mercado de los proveedores, lo que les brinda mayor poder de negociación.

El poder de negociación de los proveedores de insumos también se hace evidente al analizar la facilidad con la que pueden realizar ventas directas a sus clientes, dado que el 97% de la producción está concentrada en pocas empresas productoras y procesadoras. Esta característica de un mercado concentrado desalienta y funciona como barrera de ingreso a nuevas empresas que quieran ingresar al sector.

Por el otro lado, y contrariamente a lo expresado, hay proveedores con alta capacidad de negociación, como ser las pocas empresas químicas que proveen los agroquímicos que se usan en el cultivo. Los precios de arrendamiento de la tierra para maní son cada vez más altos, lo que ha desplazado el cultivo hacia el sur, con las desventajas por el mayor costo de flete que significa. En el cluster de maní, los proveedores no abundan y su actividad es específica, por lo que las empresas no pueden darse el lujo de contar con un amplio abanico de proveedores alternativos. El mercado de insumos para el maní es complicado y difícil de entender, lo que coloca a las empresas en desigualdad de condiciones frente a los proveedores.

Se concluye que este aspecto reviste mucho potencial para las empresas, para mejorar sus ventajas competitivas, y aumentar la capacidad de negociación frente a los proveedores. Para ello, se sugiere que cada

empresa, al momento de evaluar la importancia de esta fuerza estratégica, elabore una lista de los principales insumos que utiliza; una lista de los proveedores potenciales para cada insumo; y una táctica para trabajar conjuntamente con cada proveedor buscando mejorar la capacidad de negociación de la empresa.

## 2. El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores

Se deduce que la mejor estrategia para reducir el poder de negociación que ejercen los clientes o compradores es aumentar el porcentaje de maní que se exporta como producto elaborado o como preparación alimenticia, tanto para lograr mayor inserción como para obtener mejores precios.

Es importante la elaboración de una propuesta y acciones estratégicas para desarrollar el mercado interno de maní; para lo cual se requiere conocer cuáles son los factores que determinan la demanda de maní en Argentina. Si se observa lo que ocurre en los países con mas alto consumo per cápita, se advierten como factores desencadenantes, los hábitos y costumbres de la población y, además fuertes campañas de marketing por parte del sector privado y un apoyo de contenido educativo desde distintas organizaciones, públicas y privadas, que promueven el consumo de maní como un producto saludable. En Argentina no se observan campañas de este tipo que promuevan el consumo de maní, ni desde el sector privado, ni desde el público.

## 3. El ingreso potencial de nuevos competidores

La posibilidad de entrada de nuevos competidores a la industria procesadora es baja, aunque no imposible. Las principales barreras de ingreso son la "curva de experiencia" y la alta inversión de capital requerida. Por otro lado, el maní se vende a granel lo que hace más susceptible la lealtad comercial, y brinda la oportunidad al ingreso de nuevos jugadores, situación que se ha observado en los últimos años.

Se identifican como importantes barreras de ingreso el hecho de que la mayoría de los bienes de capital requeridos son específicos; tanto en la producción primaria como en el procesamiento existen conocimientos críticos para la producción de calidad; además, las entrantes pueden tener dificultades de abastecimiento de materia prima. Un desafío para las nuevas puede ser el desarrollo del mercado doméstico, no muy explorado actualmente, si este fuera el camino elegido, se necesita una campaña educativa y de marketing.

Para evaluar el riesgo de ingreso de nuevas empresas, las existentes deberían preguntarse en qué aspectos son afectadas por el ingreso de un nuevo competidor, qué harán los otros actuales participantes del sector si aparece un nuevo rival, y cómo responderá en cada caso si la amenaza de ingreso se concreta.

## 4. La presión de productos sustitutos

El maní argentino se encuentra bien posicionado en cantidad y precio frente a sus productos sustitutos, almendras, avellanas, castañas de cajú, macadamias, nuez de nogal, nuez pecán, pistacho y otras. Estos productos no representan un riesgo de sustitución por su mayor precio. Además, sería muy costoso para los clientes del sector manisero cambiar el maní por otro producto, porque cambiaría radicalmente la naturaleza y la imagen de lo que el consumidor quiere consumir. En definitiva, el riesgo por productos sustitutos es bajo, por lo que con respecto a esta fuerza, las empresas encuentran un ambiente competitivo favorable para sus negocios.

## 5. Intensidad de la rivalidad entre los competidores

Existe una cantidad interesante de empresas competidoras, la mayoría agrupadas en la Cámara Argentina del Maní, esto, sumado a que el objetivo común es el mercado externo, hace reducir la intensidad de la rivalidad.

En el mercado de maní existen dos o tres líderes y el resto son seguidores. La posibilidad de que la demanda siga aumentando hace al sector muy atractivo; siguiendo el modelo de planificación de inversiones, en estos casos las líderes obtienen una rentabilidad igual a la esperada; mientras que para los seguidores, existe una incógnita sobre el futuro de las ventajas competitivas.

Dos situaciones tienden a elevar la rivalidad entre competidores: el hecho de que el maní sea un producto relativamente perecedero, por lo que cada año se necesita vender el producto de la campaña lo más rápido posible; y el hecho de no ser un producto diferenciado lo que implica un costo de cambio mínimo para el cliente. Para analizar la forma en que la rivalidad entre competidores afecta las ventajas competitivas de una empresa, se aconseja hacer una lista de los principales competidores, determinar la forma en que cada uno afecta el negocio de la empresa, y proponer las tácticas adecuadas en respuesta a las acciones de los competidores.

## Conclusiones

Al momento de juzgar el impacto de cada una de las cinco fuerzas sobre el grado de atracción que representa el sector manisero, no se debe dar la misma ponderación a todas las fuerzas por igual. El objetivo de este trabajo fue brindar un panorama general de las cinco fuerzas, para que los gerentes y decisores lo tomen como punto de partida, para seguir analizando las posibilidades de mejorar las ventajas competitivas. El conocimiento sobre cómo actúan cada una de estas fuerzas estratégicas permitirá diseñar las tácticas más adecuadas.

## Propuesta

Al tratarse de un sector maduro, donde parece haber poco potencial, la clave para el logro de las ventajas competitivas es la innovación estratégica, en este sentido, una de las posibilidades que se propone es la generación de un plan estratégico para la cadena del maní. Dado que las empresas están orientadas principalmente al mercado externo, un plan estratégico permite definir el rumbo y las metas básicas a largo plazo, establecer los cursos de acción y orientar la asignación de recursos.