Maestría en Administración de Agronegocios

Tiempo Parcial Lima 2015-1

PLAN ESTRATÉGICO 2017 – 2022 PARA MEJORAR LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES "CENTRAL DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL VALLE AGRÍCOLA DE PAUCARTAMBO, PASCO (CEPROVAPP)"

Tesis presentada como parte de los requerimientos para optar el grado de Magíster en Administración de Agronegocios

por:

FIORELLA BURNEO VELEZMORO

LUIS ANTONIO BUSTAMANTE ANTON

ROSA ELVIRA ORE ARCE

Lima, 23 de marzo de 2017

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de esta tesis se centra en proponer estrategias, reunidas en un Plan Estratégico con un horizonte de cinco años, para la Central de Productores Agropecuarios del Valle Agrícola de Paucartambo – CEPROVAPP. Esta joven asociación, actualmente conformada por 75 productores, cuenta con dos años y fue creada en el marco del programa de responsabilidad social llamado "Agro emprendimientos", financiado por Engie Energía Perú, empresa privada dedicada a la generación de energía.

La asociación incluye en su cartera de productos: la granadilla (41.82 ha), el rocoto (6.52 ha) y el aguaymanto (1.89 ha). La granadilla es la fruta que ha logrado ingresar al mercado retail y a canales formales de venta; el rocoto, cultivado por un tema cultural más que comercial, no posee los mismos resultados de comercialización que la granadilla ni tampoco un canal formal de venta; por último, el aguaymanto es un cultivo joven que ya tiene una demanda de empresas formales ligadas al procesamiento del producto.

Esta situación presenta una problemática para la asociación, pues actualmente tiene una fuerte dependencia respecto al programa Agro emprendimientos, el cual le brinda no solo asesoría técnica productiva sino además realiza todos los procesos comerciales y de búsqueda de mercados. Como primer resultado adverso de esta dependencia se observa, a pesar de la mejora en la producción de los asociados, una falta de fidelidad de los productores y un limitado conocimiento sobre los beneficios de pertenecer a una asociación y sus ventajas comerciales. Estas condiciones actuales no hacen competitiva ni sostenible en el tiempo a la asociación como organización económica.

Conociendo esta situación que afecta no solo a la organización interna, sino al aspecto productivo y comercial, se plantea una investigación exploratoria de fuentes primarias, como entrevistas a directivos de cooperativas exitosas, gerentes, especialistas en planes de negocio y, principalmente, asociados, quienes mostraron sus experiencias, expectativas y preferencias. Estas, fueron complementadas con fuentes secundarias como los informes del programa Agro emprendimientos, textos de análisis y diagnóstico de la agricultura peruana, estudios de caso exitosos de asociatividad, sistemas de información de diferentes ministerios del país, literatura especializada, entre otros.

Para determinar cuál sería el enfoque de estudio adecuado, en el Capítulo II se examinan diferentes teorías sobre el proceso estratégico, así como de la elección de estrategias dependiendo de las condiciones actuales de la empresa. Asimismo, se realiza un recuento de los principales beneficios o desventajas que existen en las diferentes formas asociativas presentes en el Perú. Como conclusión del capítulo observamos que la problemática de forma asociativa no solo es inherente a la asociación sino a todo el país.

A partir del análisis externo de la asociación, se determinan las principales oportunidades o amenazas que enfrenta la organización en su operación diaria además de identificar qué factores podrán amenazar la estrategia mediante una distorsión en su diseño o en la fase de implementación. En este capítulo también mostramos los factores de éxito presente en asociaciones y cooperativas exitosas como: la confianza, el liderazgo, la visión empresarial y el fortalecimiento de capacidades de asociados y líderes. Como resultado de este análisis observamos que existen condiciones suficientes para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado en los productos granadilla y aguaymanto orgánico.

Teniendo en cuenta estos elementos, se realiza el análisis interno de la asociación, el cual da como principal resultado la debilidad de la asociación con respecto a los factores de éxito mencionados. La debilidad en la actividad empresarial se hace evidente en el análisis de Cadena de Valor de Porter en el cual se refleja la delegación extrema de funciones hacia Engie; en tanto que factores como la confianza se ven minados por la preferencia de ventas a terceros antes que a la asociación; en el caso de las capacidades de asociados, se observan problemas en gestionar la cadena productiva y, sobre todo, encontrar soluciones que optimicen costos y maximicen ganancias.

La síntesis de estos elementos brinda un panorama alentador con respecto a las oportunidades que tiene la asociación, demostrada con el índice de la matriz EFE, pero, a la vez, muestra la debilidad de la organización para afrontar el panorama actual y la poca capacidad de cambio. Con estas perspectivas, el análisis estratégico de las cinco fuerzas de Porter deja en evidencia la competitividad que existe en el sector agrario para cada producto: la granadilla es comercializada por organizaciones que adoptan formas asociativa, también jóvenes y procedentes principalmente de Oxapampa; el rocoto goza de excelentes rendimientos en la región pero no en la Asociación, el producto es comercializado hacia un mercado de insumos; el aguaymanto, sobre todo orgánico,

posee mercado que demanda estándares de calidad y su producción se ha extendido enormemente en el último año.

Las estrategias delineadas a partir de este análisis dejan como aspectos generales de la visión: la independencia financiera de Engie y el incremento de rentabilidad para los productores. Con esta visión, se trazan estrategias de penetración de mercado y de liderazgo de costos con respecto a la competencia. Aunque mantendrá diferenciadores como la certificación orgánica en el caso del aguaymanto y controles de calidad en packing de granadilla.

Finalmente, se propone a los miembros de la organización, una serie de indicadores de gestión, sistematizados en un Balanced Scorecard, que le permita hacer seguimiento de la estrategia elegida teniendo como base las cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos y Aprendizaje u Organización, las cuales ayudarán a dar un seguimiento y monitoreo constante de las actividades a realizar para poder alcanzar la independencia económica sostenible como organización.