

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS ESTRATÉGICAS QUE DETERMINAN LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA CADENA AGROINDUSTRIAL.

ANALYSIS OF THE STRATEGIC FORCES THAT DETERMINE COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE AGROINDUSTRIAL CHAIN.

Irene. Flores¹, Erica. Quishpi² y Odalis. Vinueza³

{irene.flores@esPOCH.edu.ec¹, erica.quishpi@esPOCH.edu.ec², odalis.vinueza@esPOCH.edu.ec³}

Fecha de recepción: 10 de enero de 2020 / Fecha de aceptación: 4 de marzo de 2020 / Fecha de publicación: 17 de junio de 2020

RESUMEN: El sector Agroindustrial Ecuatoriano enfrenta un mundo complejo con un ritmo revolucionado que lo somete a entornos cambiantes. Los nuevos mercados han incrementado la competencia obligando a la agroindustria nacional a una adaptación con la búsqueda de nuevas alternativas con el desarrollo de estrategias en sus procesos. Es por ello por lo que surge la inquietud de realizar un análisis detallado para conocer a fondo la técnica de las Alianzas Estratégicas y los acuerdos que esta conlleva, además de sus ventajas y limitantes. El método a utilizar será el análisis de las cinco fuerzas de Porter basado en revisión bibliográfica de libros, publicaciones, etc. Para lograr desarrollar una ventaja competitiva de las cadenas agroindustriales, analizando posiciones estratégicas y alternativas de mejora. Los planes de la política industrial son necesarios para incidir en los sectores productivos, fijar objetivos y prioridades, articular las acciones con otras políticas, y disponer los criterios de selección o determinar específicamente los sectores o cadenas que serán favorecidos en el período de vigencia del plan, entre otros factores. El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en el sector Agroindustrial.

Palabras Clave: Porter, Proveedores, Barreras, Mercado, Empresas.

ABSTRACT: The Ecuadorian Agro-industrial sector is facing a complex world with a revolutionized rhythm that subjects it to changing environments. The new markets have increased competition forcing the national agroindustry to adapt to the search for new alternatives with the development of strategies in their processes. This is the reason why the concern arises to carry out a detailed analysis to know in depth the technique of Strategic Alliances and the agreements that it entails, as well as its advantages and limitations. The method to be used will be the analysis of Porter's five forces based on a bibliographic review of books, publications, etc. In order to develop a competitive advantage for the agro-

¹Universidad Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador; 0000-0001-7211-7986.

²Universidad Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador; 0000-0002-0444-9142.

³Universidad Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador; 0000-0002-4106-0646.

industrial chains, analyzing strategic positions and alternatives for improvement. Industrial policy plans are necessary to influence the productive sectors, set objectives and priorities, coordinate actions with other policies, and establish selection criteria or specifically determine the sectors or chains that will be favored during the plan's period of validity, among other factors. Porter's Five Forces model proposes a framework for systematic strategic reflection to determine the profitability of a specific sector, normally with a view to assessing the value and future projection of companies or business units operating in the agro-industrial sector.

Keywords: Porter, Suppliers, Barriers, Market, Companies.

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 (1). El proceso de generación de ventajas competitivas parte de la correcta identificación de estas; 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 (2). El fortalecimiento de las cadenas de valor propicia la diversificación productiva y amplía la participación en aquella parte de la estructura de producción con mayor intensidad en conocimientos o cuya tasa de crecimiento de la demanda es más elevada, y así se contribuye a un cambio estructural. Luego, el fortalecimiento de la cadena va acompañado de un cambio estructural, en la medida que se incorporan nuevos y mejores productos, mayor productividad y actividades más intensivas en conocimientos. Al mismo tiempo, se tiende a aminorar la heterogeneidad estructural propia de las economías latinoamericanas, mediante el fortalecimiento de los actores que conforman la cadena y la incorporación de nuevos productores y prestadores de servicios. Este estudio resulta de interés para el diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos (3).

El análisis estratégico de las cinco fuerzas de Porter se puede utilizar para efectuar estudios en distintos niveles. Un caso es efectuar un análisis de la empresa a nivel individual, confrontando la realidad de su entorno con las cinco fuerzas de Porter, para evaluar su posición y a partir de esto elaborar estrategias para mejorar su competitividad frente a sus competidores. Asimismo, las cinco fuerzas de Porter son una útil herramienta para analizar un sector industrial con objetivo de determinar cuáles son las fuerzas competitivas operantes en él y cuáles sus principales fortalezas y debilidades. Se pueden encontrar múltiples antecedentes que aplican el modelo de Porter a una industria, de los cuales se seleccionaron sólo cinco ejemplos: Uno de los trabajos de investigación más completos es el de (4), en el que se investiga el clúster automotriz de Puebla, el cual se encuentra ubicado en el Parque Industrial Volkswagen, México. Otro trabajo de investigación que aborda las cinco fuerzas competitivas de Porter es un estudio de (5), de la Universidad Nacional de Misiones que analiza la estructura competitiva del sector maderero de la zona de Oberá. Misiones de la Universidad Nacional de Comahue (Neuquén, Argentina), ha utilizado el modelo de Porter en el sector de las empresas aéreas comerciales de la ciudad de Neuquén (6). Un cuarto trabajo de

aplicación del modelo de Porter es el de (7), de la Universidad de San Martín de Porres (Lima, Perú) y se aplica a la industria del papel en ese país. El último trabajo que se expone como antecedente corresponde a (8), de la Universidad Politécnica de Catalunya, España, y corresponde a una tesis doctoral. En este caso el objeto de estudio es el mercado de la televisión en Europa, en contraposición a los sectores más frecuentemente estudiados como son las ramas industriales o los servicios tradicionales.

(9) “Mencionan que con la compleja situación que enfrenta la agroindustria frente al comercio globalizado; las alianzas estratégicas pueden colaborar al desarrollo de herramientas para la mejora de procesos y adopción de nuevas prácticas con el objetivo de alcanzar competitividad y sobrevivencia ante nuevos mercados”. La importancia de efectuar alianzas estratégicas es para adquirir habilidades, recursos, experiencia técnica y capacidades competitivas más diversas de lo que cada empresa puede reunir por sí sola (10). Esto ante la apertura comercial y las crisis económicas que las industrias están enfrentando y por consecuencia perdiendo oportunidades dentro de los negocios internacionales; cada vez más empresas realizan alianzas bien elegidas y adaptadas a cada proceso donde poseen limitantes y solventando con alternativas que en muchos casos reducen sus costos (11). La importancia de hacer alianzas también recae en desarrollar nuevas capacidades internas y/o externas para fortalecerlas y aplicarlas dentro de nuevas oportunidades identificadas.

Además, existen empresas agroindustriales que “cubren” sus huecos tecnológicos o procedimientos con esta práctica de alianzas estratégicas puesto que solas no lograban cubrir sus necesidades que empezaban a tornarse como sus amenazas (2). Es de vital importancia la aplicación de estas estrategias dentro del esquema agroindustrial. Las alianzas estratégicas son una excelente opción para hacer negocios y agilizar la cadena agroindustrial además representa una valiosa herramienta para unir esfuerzos en la solución de problemas que presentan las diferentes cadenas de producción y comercialización del sector rural nacional (12).

Según (13) el compartimiento de inversiones, riesgos y beneficios además del conocimiento generado durante la práctica de la alianza proporciona defensas para productores y comercializadores favoreciendo a la obtención de medios inmediatos consolidando innovación y desarrollo necesarios para competir en el ámbito agroindustrial (3).

METODOLOGÍA

Según (14), el método a utilizar será el análisis de las cinco fuerzas de Porter basado en revisión bibliográfica de libros, publicaciones, etc. Para lograr desarrollar una ventaja competitiva de las cadenas agroindustriales, analizando posiciones estratégicas y alternativas de mejora. A fin de evitar dificultades en el campo semántico y como debe ser costumbre, antes de iniciar la descripción de una técnica es necesario definir el concepto de alianzas estratégicas. Sin embargo, para poder comprender los alcances del significado del término alianzas estratégicas es pertinente considerar las preposiciones conceptuales que presentan algunos expertos en la materia, tomando en cuenta la orientación de los enfoques para delimitar sus alcances. (9) describen a las alianzas estratégicas como acuerdos de cooperación entre empresas procedentes de distintos países que son competidores reales o potenciales. “Las alianzas estratégicas van desde empresas conjuntas formales, en las que dos o más empresas tienen la misma participación accionaria, hasta acuerdos

contractuales de corto plazo, en virtud de los cuales dos compañías pueden acordar cooperar respecto a un problema particular” (15).

Las alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación entre las compañías que van más allá de los tratos normales entre una compañía y otra, pero que no llegan a ser una fusión o una sociedad en participación, en sentido estricto con los lazos de propiedad formales (10). Otros autores la definen como método de globalización que consiste en establecer sociedades entre la organización y una compañía foránea en las que las partes comparten recursos y conocimientos para desarrollar productos nuevos o construir instalaciones fabriles (16).

Entendemos de manera general que las alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación entre una, dos o más empresas que se unen para lograr y desarrollar ventajas de carácter competitivas que no alcanzarían por sí mismas en un periodo o plazo determinado (17). Durante esta alianza se llevan a cabo proyectos o actividades específicas con una coordinación y unión de capacidades por parte de las empresas que aportan los medios y recursos necesarios buscando abarcar el mercado en lugar de competir entre sí. Todavía este tipo de ideología es cada vez más conveniente, tales alianzas se han extendido en muchos negocios, el juego competitivo en estos negocios es a menudo transformado de firma contra firma, a grupo contra grupo. Ejemplos recientes de esta práctica se pueden encontrar en diversos negocios que van desde las aerolíneas, automóviles, telecomunicaciones, hasta los agronegocios. (18) menciona que las alianzas estratégicas deben verse como una vía de compartir riesgos y fortalezas, “yo participo contigo en mi empresa, si tú me das participación en la tuya”. Significa que desde el principio debe existir un equilibrio de riesgos y recompensas para las empresas involucradas (11).

La práctica de alianzas estratégicas no solo puede desarrollarse para una sola fase de producción o venta, esta es adaptable en todas las fases de la red de valor, independientemente de la naturaleza o giro del negocio, es decir las alianzas aprovechan ventajas competitivas que originan sinergias que por sí sola no posee la empresa. Se adquieren con relativa rapidez y poco efectivo, aunque requieren de mercados nuevos y poco conocidos (13).

Según Nevado (19), existen algunos tipos de alianzas estratégicas entre las empresas:

Alianzas tecnológicas:

Realizadas para transferir o para desarrollar nuevas tecnologías (20).

Alianzas de producción:

Realizadas para transferir conocimientos de producción o para especializarse en unos productos o parte de la producción y mejora la competitividad de ambos (21).

Alianzas de mercadeo y ventas:

Permite optimizar sus capacidades de “marketing” y ventas completando su gama con la del otro, ingresando a un mercado imposible o difícil para los extranjeros, o reducir los gastos de mercadeo, ventas y distribución (2).

Alianzas de expansión internacional:

De Acuerdo con Garzón (17), para entrar conjuntamente a un tercer país o zona del mundo. La tendencia general a la globalización hace que este tipo de alianzas proliferen cada vez más. Las

alianzas estratégicas no deben tener necesariamente una estructura accionaria, aunque a veces esta existe como lo menciona (19), con el objetivo de consolidar una cierta relación a largo. plazo y proceder al desarrollo de actividades conjuntas en el ámbito internacional (12).

RESULTADOS

Planificación estratégica: las cinco fuerzas de Porter.

Rivalidad entre competidores: Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias. A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores. Analizar esta rivalidad permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas.

Estrategias:

Aumentar la calidad de los productos.

Reducir los precios.



Dotar de nuevas características a los productos.

Brindar nuevos servicios.

Aumentar la publicidad.

Aumentar las promociones de ventas.

Tabla 1. Fuerza de Porter – La intensidad de la rivalidad entre los competidores.

Perfil competitivo	Poco Favorable	Nada	Poco	Medio	Alto	Muy Alto	Favorable
La intensidad de la rivalidad entre los competidores							
Alto N° de competidores con igualdad de recursos.	Importante	X					Bajo
Industria con crecimiento lento pero sostenido	Lento		X				Rápido
Característica del producto	Genérico	X					Especial
Concentración de competidores	Alta	X					Baja

Nota: Esta tabla nos indica las características que determinan la rivalidad o competencia entre diferentes empresas o emprendimientos. Elaborado por los autores.

Amenazas de entrada de nuevos competidores.

Cuando las empresas pueden acceder fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, acceder a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada como:

La necesidad de lograr rápidamente economías de escala.

La necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.

La falta de experiencia.

Una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.

Grandes necesidades de capital.

Falta de canales adecuados de distribución.

Políticas reguladoras gubernamentales.

Altos aranceles.

Falta de acceso a materias primas.

Posesión de patentes.

Saturación del mercado

A pesar de estas barreras, algunas veces las empresas logran acceder fácilmente a una industria cuando cuentan con productos de una calidad superior al de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad. Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores nos permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que nos permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar:

Aumentar la calidad de los productos.

Reducir los precios.



Aumentar los canales de ventas.

Aumentar la publicidad.

Ofrecer mejores condiciones de ventas, por ejemplo, ofrecer un mayor financiamiento o extender las garantías.

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

Tabla 2. Fuerza de Porter - Amenaza de nuevos entrantes

Perfil competitivo	Poco Favorable	Nada	Poco	Medio	Alto	Muy Alto	Favorable
La amenaza de nuevos entrantes							
Barreras de entrada							
Economías de escala bajas por customización de productos y servicios	Pequeñas		X				Grandes
Bajas barreras para evitar la copia o imitación	Escasas		X				Importantes
Baja identificación de marca	Baja			X			Alta
Bajos costos de cambio	Bajo	X					Alto
Acceso restringido a última tecnología y conocimiento	Amplio		X				Restringido
Acceso restringido a recursos humanos altamente calificados	Amplio				X		Restringido
Alto apoyo de Gobierno tendiente a desarrollo	Alto				X		Bajo
Alto reconocimiento de la experiencia y trayectoria	Sin importancia		X				Muy importante
Barreras de salida							
Bajas debido a capital mayoritariamente intelectual.	Alta				X		Baja
Costo de salida bajo, se limita básicamente a recurso humano.	Alto				X		Bajo
Restricciones Gubernamentales inexistentes.	Bajo	X					Alto

Nota: Esta tabla nos indica las barreras de entrada y salida que determinan el ingreso de nuevas competencias hacia las diferentes empresas o proyectos. Elaborado por los autores.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Hace referencia al potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto). Los productos sustitutos suelen acceder fácilmente a una industria cuando:

Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los existentes.

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

Existe poca publicidad de productos existentes.

Hay poca lealtad en los consumidores.

El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para consumidores.

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos permite formular estrategias destinadas a impedir el acceso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.



Algunos ejemplos de estas estrategias son: Aumentar la calidad de los productos.

Reducir los precios.

Aumentar los canales de ventas.

Aumentar la publicidad y promociones de ventas.

Tabla 3. Fuerza de Porter – La amenaza de sustitutos

Perfil competitivo	Poco Favorable	Nada	Poco	Medio	Alto	Muy Alto	Favorable
La amenaza de productos sustitutos							
Fácil imitación o copia de soluciones	Importante		X				Escasa
Alta capacidad de reemplazo al interior de las empresas.	Alta		X				Baja
Costos de cambio de usuario	Bajos				X		Altos

Nota: Esta tabla nos indica los factores que inciden en la amenaza de los productos sustitutos a las empresas o emprendimientos. Elaborado por los autores.

Poder de negociación de los proveedores.

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos. Además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

Existen pocas materias primas sustitutas.

El costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.

Las empresas realizan compras con poco volumen.

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



El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos. Algunos ejemplos de estas estrategias son:

Adquirir a los proveedores.

Producir las materias primas que uno necesita.

Realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan reducir los costos de ambas partes.

Tabla 4. Fuerza de Porter – El poder de negociación de los proveedores

Perfil competitivo	Poco Favorable	Nada	Poco	Medio	Alto	Muy Alto	Favorable
El poder de negociación de los proveedores							
Número de proveedores importantes	Escaso		X				Muchos
Disponibilidad de sustitutos para productos de proveedores	Baja	X					Alta
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Altas			X			Bajas
Contribución de proveedores a la calidad o servicio	Alta	X					Baja

Nota: Esta tabla nos indica los factores que determinan el poder de negociación de los proveedores para su incidencia en el mercado. Elaborado por los autores.

Poder de negociación de los consumidores

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado. Mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones. Además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

No hay diferenciación en los productos.

Los consumidores compran en volumen.

Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.

Los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.

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

Los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

El análisis del poder de negociación de los consumidores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos. Algunos ejemplos de estas estrategias son:

Buscar una diferenciación en los productos.



Ofrecer mayores servicios de postventa.

Ofrecer mayores y mejores garantías.

Aumentar las promociones de ventas.

Aumentar la comunicación con el cliente.

Tabla 5. Fuerza de Porter – El poder de negociación de los compradores

Perfil competitivo	Poco Favorable	Nada	Poco	Medio	Alto	Muy Alto	Favorable
El poder de negociación de los compradores							
Bajo N° de compradores (importantes)	Escaso				X		Muchos
Alta disponibilidad de sustitutos debido a soluciones homogéneas en el mercado	Alta		X				Baja
Costo de cambio del comprador alto, dependiendo de la complejidad y alcance de los desarrollos en sus aplicaciones	Baja					X	Alta
Alta amenaza de integración hacia atrás de los compradores posibilitado por sus áreas de Tecnología al interior empresarial.	Alta		X				Baja
Alta contribución a la calidad y servicio de los productos de los compradores	Pequeña						Grande
Plazos extensos en el cierre de requerimientos y ejecución de nuevos proyectos.	Alto		X				Bajo

Nota: Esta tabla nos indica los factores que determinan el poder de negociación de los compradores lo cual determinan los precios de los productos en las empresas. Elaborado por los autores.

DISCUSIÓN

Las alianzas tienen mucha importancia para el desarrollo agropecuario de las regiones. Las alianzas estratégicas son una nueva forma de hacer negocios para impulsar el desarrollo agropecuario y agroindustrial, representando además una valiosa herramienta para unir esfuerzos en la solución de problemas específicos del sector rural. Para formar o aplicar una alianza estratégica debe hacerse énfasis en la rentabilidad de dicha alianza. Cuando una empresa vaya a formar una alianza que pueda contribuir al desarrollo del sector primario tiene que existir cierto nivel de inversión previa, tanto en infraestructura como en capacitación profesional y laboral.

Por otra parte, una alianza permite compartir inversiones, riesgos y beneficios, crecimiento y diversificación; abre accesos a nuevos mercados y tecnologías; proporciona defensas ante los competidores; favorece la obtención inmediata de recursos y capacitación adicional; genera economías de escala; combina fuerzas complementarias e innovación (2). Para fomentar una alianza estratégica o para verse involucrado en un cooperativismo, es necesario la asociatividad, dentro de este marco de referencia hacemos hincapié en la búsqueda de empresas que compartan el mismo ideal, mediante lo cual se pueda llegar a un cooperativismo mutuo, además para tomar en cuenta lo mencionado, es necesario ser competitivamente estable para sobresalir de los demás y estar a la altura de las empresas, para ello es necesario tomar en cuenta las 5 fuerzas de Porter, para así lograr un nivel alto de economía empresarial, es por ello, que es importante tomar en cuenta a los productos sustitutos, a la competencia, al poder de negociación de los proveedores (determinan el precio de los productos), poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre las empresas, ya que de esta forma permite crecer diariamente, para satisfacer las necesidades de los clientes y no quedar estancado en el simple hecho de la comodidad del momento. Según (22) nos menciona que la competitividad empresarial hoy en día es considerada un tema fundamental en los sectores de actividad económica tanto a nivel de países desarrollados como en vías de desarrollo. El contexto internacional y sobre todo el proceso de mundialización exige a las organizaciones ser eficientes y eficaces en el manejo de los recursos financieros, humanos, naturales, tecnológicos entre otros, para poder enfrentar el reto que representa el mercado no solo nacional sino fuera de las fronteras de sus países de origen.

CONCLUSIONES

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en el sector Agroindustrial. Cada modelo es estructurado bajo la eficacia y eficiencia de las cinco fuerzas. Antes de llevar cabo una alianza estratégica es necesario delimitar las funciones, objetivos y establecer los lineamientos sobre cuales se van a efectuar. Las alianzas estratégicas pueden llevarse a cabo según los objetivos a cumplir en un periodo determinado con acciones conjuntas entre las empresas. Durante las alianzas estratégicas las partes involucradas deben aportar de manera obligatoria recursos, cualidades o características que sean necesarios para el cumplimiento de objetivos. Las alianzas estratégicas pueden llevarse a cabo en cualquier empresa sin importar su naturaleza. Las

empresas buscan fusionarse para hacer frente a las fuerzas externas buscando aumentar su eficacia y ser eficientes con los resultados que se obtengan.

Los comportamientos y las variaciones del mercado hacen que las empresas intercambien planes y acciones de manera conjunta para hacer frente a estos factores que mediante las alianzas estratégicas pueden enfrentar de manera independiente. Durante el periodo de construcción de una alianza estratégica, la conformación y delimitación de responsabilidades pueden variar dependiendo de los intereses de los socios. Las alianzas estratégicas pueden ser una herramienta fundamental en el desarrollo de los agronegocios (desde su cadena de producción hasta su comercialización), para que las empresas logren subsistir ante los cambios del mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ginebra S. Alianzas estratégicas o joint ventures. México: Themis; 2006.
2. Baldenegro A, Cols. Alianzas estratégicas como alternativa para el desarrollo agropecuario. México: Revista Mexicana de agronegocios; 2007.
3. Kotler P, Amstron G. Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización. México: Thomsom; 2010.
4. Márquez A, García J. Análisis de la ventaja competitiva del cluster México; 2003.
5. Posluszny L, Ruppenthal E. El Modelo De Porter En El Sector De La Pequeña Industria De La Madera Buenos Aires: Universidad Nacional de Misiones Juan Manuel de Rosas; 2015.
6. Lonbardo L. Estrategias de competitividad en empresas aéreas. Anuario de estudios en turismo. Argentina; 2004.
7. Magallanes O, Jesús C. Estudio de mercado del papel y cartón Lima - Perú; 2007.
8. Fumás P. Las Limitaciones en las estrategias competitivas de Michael E. Porter.; 1999.
9. Hill W, Jones G. Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado. México: Hill Interamericana; 2005.
10. Aguilar V, Portilla L. Administración Estratégica. Universidad Autónoma de la Laguna.; 2003.
11. Gómez C. Competitive advantage in Alliance constellations, Strategic Organization USA: ESSAYS; 2013.
12. Hernanadez , Castillo. Aspectos a considerar para la conformación de alianzas estratégicas Cúba; 2000.
13. Herrera A. Alianzas estratégicas (joint venture), AH adminístrate hoy. México DF: Sicco; 2000.
14. Rajadell M. Creación de empresas Barcelona: UPC; 2008.

15. Wlamb C, Hair J. Marketing México: Thomsom; 2016.
16. Sesto M. Teoría de la Financiación: Editorial Rames Areces; 2001.
17. Garzón. Implementación de las alianzas estratégicas; 2009.
18. Pérez V. Acuerdos de cooperación, joint ventares o alianzas estratégicas.; 2008.
19. Nevado P. Consultor para la dirección general, especial directivos,: Wolker Kluwer; 2006.
20. Qiu L. Cross – border strategic alliances and foreign market entry, University Hong Kong; 2006.
21. Serrato A. Learning in strategic alliances, knowledge solutions USA: Thomsom; 2009.
22. Labarca. Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. Maracaibo, Venezuela.
23. Fernández C. Alianzas estratégicas de caracter tecnológico.

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Fuerza de Porter – La intensidad de la rivalidad entre los competidores</i>	<i>11</i>
<i>Tabla 2. Fuerza de Porter - Amenaza de nuevos entrantes</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 3. Fuerza de Porter – La amenaza de sustitutos.....</i>	<i>14</i>
<i>Tabla 4. Fuerza de Porter – El poder de negociación de los proveedores.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 5. Fuerza de Porter – El poder de negociación de los compradores</i>	<i>16</i>