

## VENTAJAS COMPETITIVAS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ ORGÁNICO DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA ALTA MONTAÑA EN LA REGIÓN AMAZONAS

### COMPETITIVE ADVANTAGES FOR THE EXPORT OF ORGANIC COFFEE OF THE COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA ALTA MONTAÑA IN THE AMAZON REGIÓN

 Robert Merardo De La Cruz Alvarado<sup>1a</sup>  
 Juan Amílcar Villanueva Calderón<sup>1b</sup>

Fecha de recepción :8 setiembre 2021  
Fecha de aprobación :22 diciembre 2021  
DOI :10.26495/rce.v8i2.2036



#### Resumen

La presente investigación se realizó con la finalidad que la cooperativa agraria cafetalera Alta Montaña siga creciendo y posicionándose a nivel mundial, con respecto a la competitividad para cumplir objetivos a mediano y largo plazo. Se planteó como objetivo principal, determinar las ventajas competitivas que aporten a la exportación de café orgánico de la Cooperativa Agraria Cafetalera Alta Montaña en la región Amazonas; y según al propósito y problemática de la investigación, se utilizó una investigación de tipo descriptiva-propositiva, y a su vez un diseño no experimental – transversal. Para la recolección de información se empleó la técnica de la encuesta y el análisis documental, y su instrumento el cuestionario y guía de análisis documental, siendo aplicado a una muestra de 80 socios de la cooperativa cafetalera, conformado de 38 preguntas con la escala de Likert, llegando a determinar que en la cooperativa agraria Alta Montaña, las principales ventajas competitivas son el liderazgo por diferenciación del producto y el enfoque que incidieron en la producción de café y por ende en su comercialización que es el 72.5% por lo que, es oportuno diversificar a otros mercados en el ámbito internacional. Obteniendo como conclusión, se determina que actualmente existe una ventaja competitiva en diferenciación del producto, que obliga a diseñar una estrategia competitiva y adecuada para expandirse al mercado estadounidense y europeo.

**Palabras Clave:** Competitividad, liderazgo de diferenciación, enfoque, costo, exportación.

#### Abstrac

The present investigation was carried out with the purpose that the Alta Montaña coffee cooperative continues to grow and position itself worldwide, with respect to competitiveness to meet medium and long-term objectives. The main objective was to determine the competitive advantages that they contribute to the export of organic coffee from the Cooperativa Agraria Cafetalera Alta Montaña in the Amazon region; and according to the purpose and problems of the research, a descriptive-propositional research was used, and in turn a non-experimental-cross-sectional design. For the collection of information, the survey technique and documentary analysis were used, and its instrument the questionnaire and document analysis guide, being applied to a sample of 80 members of the coffee cooperative, consisting of 38 questions with the Likert scale, arriving to determine that in the Alta Montaña agrarian cooperative, the main competitive advantages are the leadership due to product differentiation and the focus that influenced the production of coffee and therefore its commercialization, which is 72.5%, therefore, it is appropriate diversify to other markets in the international arena. Obtaining as a conclusion, it is determined that there is currently a competitive advantage in product differentiation, which forces to design a competitive and adequate strategy to expand to the US and European markets.

**Keywords:** Competitiveness, differentiation leadership, focus, cost, export.

---

<sup>1</sup>Universidad Señor de Sipán

<sup>a</sup> Licenciado en Negocios Internacionales, [dalvarador@crece.uss.edu.pe](mailto:dalvarador@crece.uss.edu.pe)

<sup>b</sup> Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, [jamilcarvc@crece.uss.edu.pe](mailto:jamilcarvc@crece.uss.edu.pe)

## 1. Introducción

En la actualidad juega un papel preponderante las decisiones que se tome a nivel de la empresa en los diversos escenarios que está involucrado para ello se debe tener un conocimiento cabal de que estrategias están acordes en su realidad y sean viables para su aplicación es así que se vislumbra varias empresas que aplicaron en su momento las estrategias competitivas genéricas descritas por el profesor de la Escuela de Negocios de Harvard Michael Porter.

Según Benitez (2020) señala en este trabajo indica que México es el líder como productor mundial de aguacate exportando más de dos millones de toneladas anuales, pero por otro lado también Colombia comenzó a crecer constantemente desde 2013 hasta la actualidad. Cabe mencionar que las exportaciones colombianas en el año 2019 alcanzaron los noventa millones de dólares sobre todo por sus ventajas competitivas que este país posee catalogándose como uno de los países emergentes en la producción y comercialización de aguacates a nivel internacional.

La nación en su publicación señala que la exportación del cereal, la Argentina tiene la mitad de los costos que Brasil, lo cual le otorga una ventaja competitiva. En ese punto, señaló una oportunidad de crecimiento de producción hacia 2030 para las áreas que están a 200 kilómetros de Rosario, es decir, las economías regionales.

Lourdes Gómez Bastías. (2016, Jun 13) señala que una de las ventajas que tiene Chile para promocionar su cereza es el corto período que dura la temporada, ya que permite concentrar los recursos durante los meses de diciembre, enero y febrero, y en mercados determinados, que son los más atractivos en precio y demanda. Si bien tradicionalmente Europa y Estados Unidos eran sus destinos, en los últimos años China se transformó en el gran comprador. Actualmente cerca del 85% de las exportaciones chilenas están yendo a ese mercado, que paga precios altos por la fruta de buena calidad, lo que ha llevado a un crecimiento de más de 200% en los últimos cinco años.

Por otro lado, se puede apreciar las estrategias competitivas, precios más bajos que la competencia en la compañía Kola Real que nació en 1988 en Ayacucho, Perú, con el espíritu emprendedor de Eduardo Añaños quien se aventuró a producir y a distribuir bebidas gaseosas, se extendió a Huancayo y luego ingresar al mercado limeño en el año de 1997 de este modo, la empresa logra su crecimiento.

Al llegar a ocupar todo el mercado nacional y en especial el limeño, deciden incursionar en el mercado internacional: primero en 1999 en Venezuela, 2000 en Ecuador, 2002 en México, 2004 en Costa Rica y 2005 en Guatemala, en Nicaragua y en Honduras y en 2006 abre su oficina corporativa en España, instala su planta en Tailandia e inicia sus operaciones en el Salvador, 2007 Colombia, 2009 Panamá, 2010 India, Vietnam e Indonesia, 2013 Bolivia e inicio de franquicias, 2015 Egipto y Nigeria (franquicia) a través de la marca Big Cola, 2016 Madagascar.

El resultado de incursionar en el mercado internacional hizo que las empresas Añaños se convirtiesen en una corporación internacional cuyo nombre sería AJEGROUP, la cual su principal estrategia es el “precio justo”

según Rubio D. (2019) La cooperativa Central de Productores Agropecuarios de Amazonas – CEPROAA, se fundada el 2004, la cual produce y oferta café- cacao y sus derivados con calidad acreditada, para la satisfacción de los clientes, observó una brecha en cuanto al servicio al cliente y que para ello se aplicó un programa de estrategia competitiva dando como resultado una mayor satisfacción de los clientes, brindada por los colaboradores y percibida por los socios de la cooperativa y reconocimiento de la marca UTKKU por parte de los clientes.

En la actualidad, los productos orgánicos están inmerso en la mente de los consumidores y más aún este rubro se ve favorecido debido a la mayor aceptación que posee en la industria alimentaria. Ello contribuye a la dinamización de este rubro dando como resultado el incremento de la demanda. El Perú es uno de los principales productores y comercializadores que ofrecen este tipo de productos y como es conocido que nuestro país tiene diversos tratados de libre comercio (TLC) que nos ayuda a tener mayores posibilidades.

A través de la Asociatividad los agricultores se han visto fortalecido logrando obtener una competitividad y una mayor oportunidad en este rubro.

Michael Porter en su obra “Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior” (2010). Toda empresa a través de la innovación logra desarrollar las ventajas competitivas. Ello señala el uso de nuevas tecnologías o nuevos modelos de hacer las cosas.

Asimismo, existen diversas aristas desde las amenazas por las plagas que afectan a los cultivos hasta factores claves que se debe tener presente como la asociatividad y la cadena productiva que ayudan a lograr una ventaja competitiva

En la presente investigación se propone establecer la relación que existe entre las ventajas competitivas y la exportación, lo cual permitirá analizar y conocer el mercado en el cual se está participando, con la intención de conocer y/o detectar oportunidades y posteriormente satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciendo así una propuesta de valor mejor que la competencia. En consecuencia, la marca tendrá un lugar en mente del consumidor a la que aspiramos.

Luego de mencionar la realidad problemática, se plantea el siguiente problema de investigación: ¿Cuál es la Estructura del Plan de Marketing Estratégico para lograr el posicionamiento de la marca “Agua del Norte” S.A.C. Chiclayo 2020?. Teniendo como objetivo principal, proponer un plan de marketing estratégico para el posicionamiento de la marca “Agua del Norte” S.A.C. Chiclayo 2020; y Objetivos Específicos: Diagnosticar el nivel de posicionamiento de la marca “Agua del Norte S.A.C.”, Chiclayo 2020; Determinar los factores del marketing estratégico para la marca “Agua del Norte S.A.C.”, Chiclayo 2020 y por último Diseñar la propuesta del Plan de Marketing para el posicionamiento de la marca “Agua del Norte S.A.C.”, Chiclayo 2020.

Teniendo en cuenta los trabajos previos, se especificarán a continuación de acuerdo al ámbito internacional, nacional y local, los cuáles son:

Según Zambrano (2020) en su trabajo Análisis de la competitividad de las exportaciones bananeras del Ecuador y sus competidores regionales establece:

El objetivo fue analizar el nivel de competitividad de las exportaciones bananeras del Ecuador en el mercado internacional, puesto que en los últimos años el rubro de las mismas ha sido significativo para el desarrollo del país. Por esta razón, se procedió al análisis de dos indicadores de comercio exterior y política comercial: El índice de Ventajas Comparativas Reveladas y el índice de Balassa. El análisis demostró que a pesar de que Ecuador es conocido como uno de los mayores productores y exportadores de banano a nivel mundial, no posee las suficientes características para desarrollar un alto nivel de competitividad frente a sus competidores. Por ello, el gobierno debe implementar estrategias y políticas que beneficien a productores y exportadores para mantener el posicionamiento en el mercado y no ceder participación a los competidores.

De acuerdo a Muñetón una empresa logra posicionarse y alcanzar reconocimiento, no solo a nivel nacional, sino también internacional mientras da muestra de la calidad del mismo en los mercados.

A partir de la ejecución de procesos de logística que permitan sostener una cadena de suministro como un diferenciador competitivo, se logró satisfacer las necesidades requeridas por los compradores, se evitaron los embarques tardíos, los aumentos de costos, los clientes molestos por retrasos en los pedidos, el incremento en los costos de transportación, entre otros. Aunque la empresa ha adquirido experiencia en las operaciones de exportación que ha realizado hacia diferentes países como: Reino Unido, China, Rusia, España y Estados Unidos, fue necesario realizar la sistematización de la información sobre los procesos que se desarrollan en esta área, ya que se presentaron inconvenientes que afectan la organización y coordinación de dicha operación (Muñetón, 2019).

Según Romero & Silva (2020) el trabajo de investigación está relacionado a la competitividad de las exportaciones peruanas.

Se analiza el rendimiento de las exportaciones peruanas de aguaymanto deshidratado y sus determinantes en el mercado estadounidense para el periodo 2014 – 2018, planteando el

objetivo de analizar el rendimiento de las exportaciones con relación a su competitividad y sus determinantes en el mercado estadounidense a través de una metodología de investigación mixta, donde se aplicó el modelo de regresión lineal para las variables cuantitativas y el análisis factorial para las cualitativas. Finalmente, los resultados mostraron que el tipo de cambio, el precio de exportación y las exportaciones del fruto procedentes de América del Sur, tienen una influencia significativa en las exportaciones peruanas de aguaymanto deshidratado.

De acuerdo a Alejos & Rios (2019) en esta investigación se hace un análisis desde el año 1990 al 2017 de la producción y la comercialización del cacao indicando los factores determinantes que afectan dicho producto, para ello, es necesario estudiar la relación que existe entre las exportaciones cacao procedentes de Perú y las exportaciones mediante el modelo de regresión lineal e índice. Concluyendo que los factores determinantes influyen significativamente en las exportaciones de cacao.

Las teorías utilizadas en cada una de las variables se detallan a continuación: Según señala Porter (1980) Ventajas competitivas “son virtudes que una empresa tiene y otra del mismo sector o mercado no lo posee el cual lo hace destacar o sobresalir ante ellas, y tener un nivel competitivo en el sector o mercado”. (p. 42)

De acuerdo a Hitt (2006), la definición de ventaja competitiva:

Consiste en que la empresa afecta a sus competidores en el mercado disminuyendo sus posibilidades, reduciendo sus actividades y aumentando la ventaja que posee la empresa en el mercado. (p. 20)

Ortega (2015) señaló en cuanto a esta definición que:

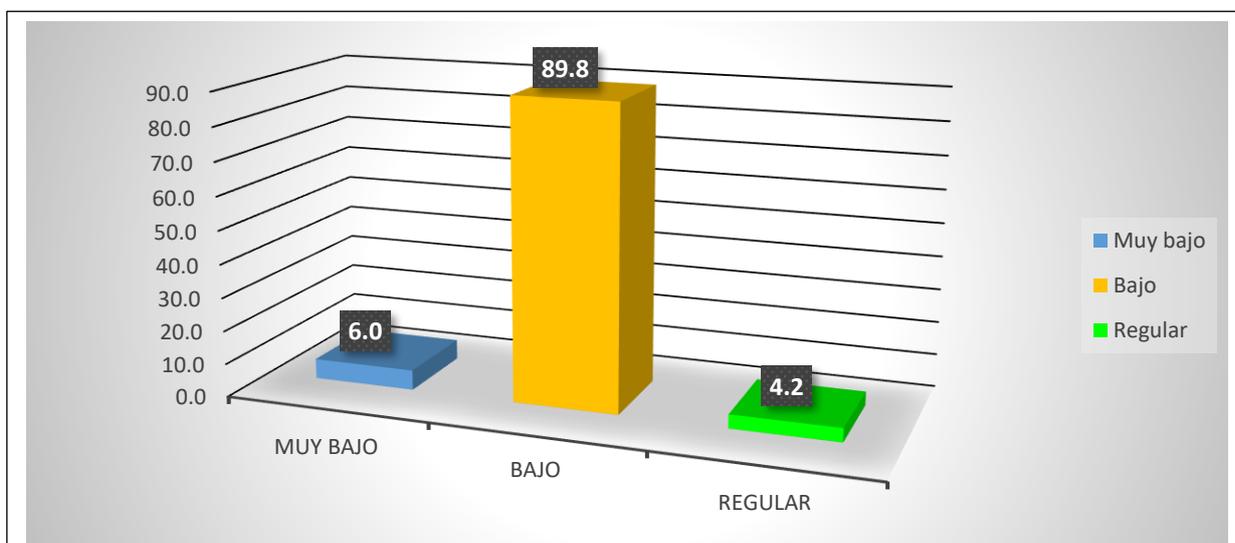
La ventaja competitiva está compuesta por la utilización de métodos y capacidades que orientan a que la empresa este más alto que las restantes empresas o unidades de producción del resto del sector. Además, señala ocho técnicas que posibilitan a la empresa tener una ventaja sobre las demás y fortalecer el posicionamiento en el mercado. (p. 18)

Por lo tanto, en esta investigación, según Porter (1980) considera las siguientes dimensiones: Liderazgo de costos, liderazgo de diferenciación del producto y liderazgo de enfoque.

## **2. Material y métodos**

La presente investigación es de tipo descriptiva, propositiva, con un diseño no experimental transversal. En cuanto a la población y muestra está formada por 80 socios de la cooperativa agraria cafetalera Alta Montaña, del distrito de Rodríguez de Mendoza. Las variables estudiadas en esta investigación son: Variable Independiente (Ventajas Competitivas) y la Variable Dependiente (Exportaciones). Para la validez y confiabilidad, se trabajó de la siguiente manera: Validez se recurrió al juicio de expertos que tengan el grado de Magister o Doctorado, para la validación del instrumento el cual podemos concluir que es fiable. Y para establecer la confiabilidad se empleó el método del alfa de Cronbach, mediante el programa SPSS v25, que dio como resultado de 0.8947, en consecuencia, se observa que el instrumento que mide las variables tiene un nivel aceptable.

### 3. Resultados



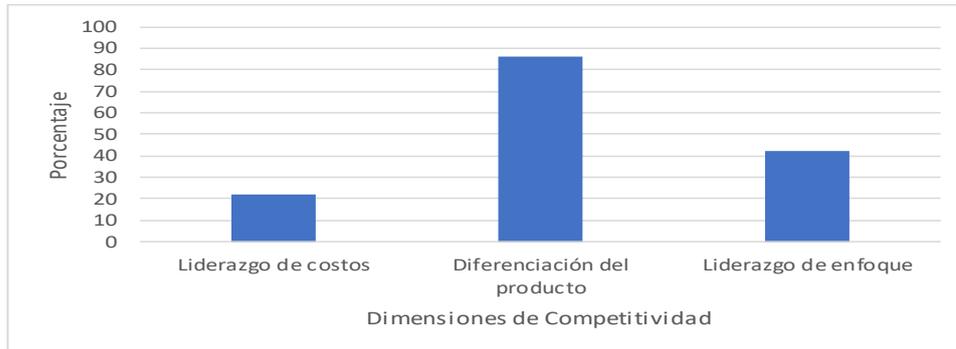
**Figura 1:** Dimensión Persuasión al cliente de la marca “Agua del Norte S.A.C.”, Chiclayo 2020.

La dimensión Persuasión al cliente presentado en la Empresa “Agua del Norte S.A.C.”, Chiclayo 2020, se encuentra en un nivel bajo del 90%. Es decir, tienen que trabajar más para mejorar la acogida de sus nuevos clientes.

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 03**

*Distribución de la variable Competitividad*



**Fuente:** Elaboración propia

Figura 2: Indicador Competitividad en la comparativa cafetalera “Alta Montaña.”, Amzonas2021.

La Competitividad, según los encuestados tiene mayor énfasis en la diferenciación del producto del 57%. Es decir, sus cafés por su naturaleza y la zona son bien cotizados.

**Fuente:** Elaboración propia

*Correlación paramétrica*

		Competitividad	Exportación
Competitividad	Correlación de Pearson	1	0.539**
	Sig. (bilateral)		0.00
	N	80	80
Exportación	Correlación de Pearson	0.539**	1
	Sig. (bilateral)	0.00	
	N	80	80

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de la información-SPSS- Statistics -25

**por lo que podemos afirmar que existe una correlación moderada entre la variable competitividad y la variable exportación**

#### **4. Discusión.**

De acuerdo a la hipótesis general de la presente investigación, con los resultados alcanzados se determinó la existencia de correlación entre la competitividad y la exportación de café de la cooperativa agraria cafetalera Alta Montaña al mercado internacional, esto se presenció a través del valor de significancia menor de 0.05.

Dichos resultados se relacionan con la tesis de Velásquez & Cuestas (2018) que concluye que el mercado para realizar comercio debe plantear estrategias para lograr la internacionalización de la empresa.

Asimismo, a través del análisis de las variables que influyen en la exportación tenemos la innovación en la cooperativa agraria cafetalera en concordancia con lo manifestado en su investigación de Idrobo & morales (2017).

Estos resultados concuerdan con Romero & Silva (2020), obteniéndose como conclusión de que los frutos procedentes de América del Sur tienen una influencia significativa en las exportaciones (diferenciación del producto).

Este resultado coincide con la tesis de Rubio (2019) señala que el Perú es uno de los principales productores y comercializadores que ofrecen este tipo de productos. Así mismo esta investigación afirma que Perú cuenta con una ventaja competitiva respecto a otros países gracias a que posee productividad todo el año.

#### **5. Conclusiones.**

Existe una relación entre competitividad y la exportación identificándose a la dimensión de diferenciación del producto que posee incidencia directa en la exportación del café llevado a cabo en la Cooperativa Agraria Cafetalera Alta Montaña.

Las principales ventajas competitivas el liderazgo por diferenciación del producto y enfoque que incidieron en la producción de café y por ende en su comercialización llevada a cabo en la Cooperativa Agraria Cafetalera Alta Montaña todo ello es el 72%.

Dentro de los factores de rentabilidad del café en la exportación promueven la producción y comercialización del café orgánico, favoreciendo directamente en el ingreso promedio mensual por la venta de su café.

Las exportaciones de la cooperativa han mostrado una evolución significativa, siendo los principales mercados Alemania y Estados Unidos. El 78.30 % de la producción fue destinada al mercado internacional, el 21.70% de la producción para empresas nacionales

## 6. Referencias

- Alejos, L., & Rios, A. R. (2019). Competitividad y los factores que influyen en las exportaciones de cacao de Perú. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima. doi:10.19083/tesis/625705
- Behar D. 2008. Metodología de la investigación científica. Editorial Shalom.
- Carrasco S. 2005. Metodología de la investigación científica. Editorial San Marcos. Perú.
- Daniels et al. (2013). Negocios Internacionales (14va.). EEUU: Pearson
- De la Hoz, A. (2014). Generalidades de Comercio Internacional. Medellín, Colombia: Centro Editorial Esuner.
- Farje, Í., Haddad, M. M., Olcese, M. A., & Sánchez, J. A. (2015). Creación de una empresa para la producción y exportación de fruta fresca de arándano. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Escuela de Postgrado, Lima. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10757/583812>
- Guevara, H. M. (2017). Plan estratégico para mejorar la sostenibilidad y competitividad de la empresa procesadora de frutas Inversiones Belen Star S.A.C. Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza. Escuela de Postgrado, Chachapoyas. Obtenido de <http://repositorio.untrm.edu.pe/handle/UNTRM/1270>
- Idrobo, J. F., & Morales, D. O. (2017). Análisis de variables para la exportación de café marca “Café mujer” desde Córdoba Quindío a Chile, Perú e EEUU. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Cali. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12237/975>
- Jaramillo, D. M. (2017). La especialización de la producción como estrategia competitiva para los productores de café y cacao. Universidad Técnica de Machala, Machala. Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/11287>
- López, M. J. (2020). Competitividad y factores críticos de éxito de los negocios de artesanías en la ciudad de Chachapoyas, año 2019. Universidad Cesar Vallejo. Escuela de Posgrado, Trujillo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/43189>
- Mori, R. C. (2018). Modelo de gestión estratégica para el posicionamiento comercial en el mercado internacional del cacao Amazonas, Perú. Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza. Escuela de Postgrado, Chachapoyas. Obtenido de <http://repositorio.untrm.edu.pe/handle/UNTRM/1664>
- Muñetón, L. C. (2019). Documentación de los procesos administrativos básicos requeridos para la exportación de café verde excelso y café tostado (en grano o molido) en la empresa Flor de Apía S.A.S. del municipio de Apía Risaralda. Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia. Obtenido de <https://hdl.handle.net/10656/9859>
- Murguía, L. A. (2016). Gestión de innovación en agronegocios para aumentar la competitividad de la Cooperativa Café Perú en la provincia de Chanchamayo. Universidad Nacional Agraria La Molina. Escuela de Posgrado. Maestría en Agronegocios, Lima. Obtenido de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/UNALM/2734>
- Requejo, E. (2019). Influencia de la calidad, costo, y diferenciación en la competitividad de la producción de queso fresco en el distrito de Bambamarca. Universidad Nacional de

Cajamarca. Maestrías de la Escuelas de Posgrado - UNC, Cajamarca. Obtenido de <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/3707>

Romer, P (1990). Diversificación de las exportaciones y crecimiento económico.

Romero, D. L., & Silva, R. S. (2020). Competitividad de las exportaciones peruanas de aguaymanto deshidratado y sus determinantes en el mercado de Estados Unidos para el periodo 2014-2018. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10757/651624>

Ruiz, J. J. (2019). Estrategia comercial para incrementar las ventas de cacao orgánico de la Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría, Utcubamba-2019. Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza. Escuela de Postgrado, Chachapoyas. Obtenido de <http://repositorio.untrm.edu.pe/handle/UNTRM/2063>