

GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS EN ECUADOR

(Management of the supply chain in the marketing of agricultural products in Ecuador)

Leyla Flores Carvajal

leylaisabelf@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-8962-1863>

Universidad de Guayaquil, Ecuador



RESUMEN. La gestión de la cadena de suministro es una búsqueda de coordinación con el propósito de mejorar el rendimiento del negocio, la misma engloba desde la compra, la producción y la distribución de productos sin dejar a un lado las necesidades del cliente. En ese sentido, se estudia, desde una perspectiva teórica, la gestión de la cadena de suministro en la comercialización de productos agrícolas. Se basó teóricamente en autores como González (2015); Manríque, et al. (2019); Heizer y Render (2009); Ballou (2004), entre otros. El artículo se presenta desde una investigación documental, con diseño bibliográfico, empleando como instrumento una matriz de análisis de la información. Se concluye que la gestión de la cadena de suministro permitirá establecer estrategias que planteen mejorar la comercialización en el sector agrícola tanto nacional como internacional, coadyuvando al crecimiento del sector.

Palabras clave: comercialización, gestión de la cadena de suministro, productos agrícolas.

ABSTRACT. The management of the supply chain is a search for coordination with the purpose of improving business performance, it encompasses the purchase, production and distribution of products without neglecting the needs of the client. In this sense, the management of the supply chain in the commercialization of agricultural products is studied from a theoretical perspective. It was theoretically based on authors such as González (2015); Manríque, et al. (2019); Heizer and Render (2009); Ballou (2004), among others. The article is presented from a documentary research, with bibliographic design, using an information analysis matrix as an instrument. It is concluded that the management of the supply chain will allow to establish strategies that propose to improve the commercialization in the agricultural sector, both nationally and internationally, contributing to the growth of the sector.

Keywords: marketing, supply chain management, agricultural products.

Recibido: 14/09/2021

Aceptado: 25/11/2021

Flores Carvajal, L. (2021). Gestión de la cadena de suministro en la comercialización de productos agrícolas en Ecuador. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2), 1-23. DOI: [www.doi.org/10.47666/summa.3.2.38](https://doi.org/10.47666/summa.3.2.38)

1. Introducción.

Actualmente, las organizaciones están conformadas por individuos que tienen una búsqueda constante de métodos o técnicas de trabajo, que le permitan conseguir soluciones a sus problemas, ya que son cada vez más las empresas que se enfrentan a nuevos retos debido a la globalización y los avances tecnológicos. Así, cada organización necesita analizar y desarrollar nuevas estructuras que se adapten a sus necesidades internas y a las exigencias de los mercados, para lograr aumentar sus ventajas, participación y competitividad. De manera que, los factores de la organización deben en consonancia para favorecer las relaciones de intercambio en cada uno de los eslabones involucrados con la producción y comercialización de productos.

Por todo lo anterior, resulta importante atender a la cadena de suministro como una herramienta de gestión que busca de coordinación con el propósito de mejorar el rendimiento del negocio, ya que ella engloba desde la compra, la producción y la distribución de productos sin dejar a un lado las necesidades del cliente. Conocer y comprender que significa la cadena de suministro, saber cuáles son los recursos necesarios, qué cantidad se requiere, así como, conocer el aprovechamiento actual de los recursos de la organización, permitirá el desarrollo de acciones que maximicen el logro de los objetivos empresariales.

Es importante destacar que uno de los propósitos de la gestión de la cadena de suministro es ampliar las fronteras de las organizaciones a través un buen análisis de los proveedores y clientes, mejorar el trabajo adecuado de los representantes de cada área e identificar espacios competitivos, por lo que las redes de comercialización son una estrategia para el fortalecimiento del comercio, ya que estas incrementan los ingresos de las mismas por lo que las microempresas del sector agrícola pudieran abrir nuevos canales para la comercialización de sus productos, además de impulsar el fortalecimiento institucional y el aumento de la productividad.

De manera que a través de una discusión teórica, producto de una investigación de carácter documental, en este artículo presentan los

aspectos más relevantes de la gestión de la cadena de suministro, así como, las fases que la integran en aras de visibilizar aquellos procesos y estrategias que son necesarios para lograr una mayor productividad y competitividad, alcanzando un mejor posicionamiento en el mercado de las de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector agrícola ecuatoriano.

2. Gestión de la cadena de suministro.

De acuerdo con González (2015), los inicios de la fundamentación teórica del término Gestión de la Cadena de Suministro (GCS) arrancan en el trabajo de Forrester en el año 1961 sobre la dinámica de sistemas, planteando que los procesos de creación de valor se extienden más allá de los límites de la organización, de forma que conllevan procesos de negocio integrados entre distintos agentes de la cadena de suministro, como son los fabricantes, los proveedores y los clientes. Luego, esto fue desarrollado por Porter (1980), quien defendía que la creación de valor procedía de explotar, tanto los vínculos existentes entre procesos y actividades desarrollados en la propia empresa, como los que existen entre las cadenas de valor de sus proveedores y clientes. A partir de allí, son muy diversas las definiciones que se han dado sobre la GCS.

En este sentido, Manríque, et al. (2019), afirman que una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas, de manera directa o indirecta, en la satisfacción de las necesidades y expectativas de un cliente. Esto supone que la cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes.

Por su parte, Pulido (2014), define la cadena de suministro como todas las actividades relacionadas con la transformación de un bien, desde la materia prima hasta el consumidor final., es decir, proporciona una definición más general de la cadena de suministro. Entonces, al relacionar ambos autores, se puede establecer que la cadena de suministro comprende los materiales y el flujo de información que

vincula los procesos para relacionarse con los clientes, surtido de insumos y relaciones con los proveedores, es decir, la cadena de suministro incluye las actividades asociadas desde la obtención de materiales para su transformación, hasta su colocación en el mercado.

En este aspecto, Krawjesky, et al. (2008), citado por Manríque et al (2019) mencionan que la gestión de la cadena de suministro consiste en formular una estrategia para organizar, controlar y motivar a los recursos participantes en el flujo de servicios y materiales dentro de esta. Así, con una adecuada estrategia, aspecto esencial de la gestión, su busca satisfacer las prioridades competitivas de la empresa, haciendo eficiente y efectiva la administración de los recursos y buenas relaciones entre proveedores y clientes.

De acuerdo a Heizer y Render (2009), la administración de la cadena de suministro es la integración de las actividades que procuran materiales y servicios, para transformarlos en bienes intermedios y productos terminados, y los entregan al cliente. Estas actividades incluyen, además de compras y subcontratación, muchas otras funciones que son importantes para mantener la relación con proveedores y distribuidores.

Es importante considerar el valor de la cadena de suministro, ya que esta relaciona el valor del producto fabricado para el cliente y los costos incurridos para cumplir con las expectativas del mismo, es decir, debe existir una razón de rentabilidad. Por ello, Ballou (2004), indica que la administración sistemática y estratégica de la cadena de suministro conlleva a mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministro como un todo. La cadena de suministros es un área estratégica muy importante donde se analizan en cada subproceso, los elementos que no le dan valor agregado a la organización y en donde se evalúa la calidad de los controles efectivos que permitan monitorear los aspectos críticos del negocio. Para García (2006):

“Algunas cadenas de suministros tradicionales son estáticas con respecto a la colaboración con otros eslabones debido

a, entre otros elementos, la ausencia de sistemas de información adecuados para la toma de decisiones o recurso humano sin las habilidades y destrezas necesarias. Todo esto conlleva a la repetición continua de actividades que resultan muy costosas a la organización.”

Así, la estrategia fundamental de una cadena de suministro eficiente y competitivo debe ser la colaboración mutua entre eslabones mediante el intercambio de información operacional en tiempo real sobre planes de producción, costos operacionales, y niveles de inventarios. Es importante mencionar que, las nuevas tecnologías han hecho importantes contribuciones en acercar las diferentes operaciones de una cadena de suministros y, en este sentido, García (2006) expone que la incorporación de una determinada plataforma tecnológica adecuada y escalable a lo largo de una cadena de suministro, tiene sus implicaciones favorables con respecto a la fluidez oportuna en la información, sobre todo con respecto a la logística, distribución y administración de los inventarios.

De manera que, gestionar una cadena de suministros pudiera ser complejo, ya que se necesita administrar los flujos físicos, financieros y de información simultáneamente y a lo largo de toda la cadena, gestionar los recursos humanos que conozcan el proceso y, esto implica segmentar a los clientes con base en sus necesidades, establecer redes de distribución logística, desarrollar sensibilidad para escuchar las demandas, personalizar los productos, tomando en cuenta al cliente final, coordinar estratégicamente las fuentes de abastecimiento, desarrollar una tecnología válida y medir el desempeño a lo largo de toda la cadena. García (2006), expone que el enfoque de gestión de las cadenas de suministros presenta una serie de puntos clave que la hacen diferente a las demás, estos son:

a) La gestión de cadenas de suministros es algo más que justo a tiempo, ya que no sólo se limita a estudiar la sección de inventarios y almacenamiento de insumos entre un proveedor y un fabricante, es un enfoque que toma muy en cuenta todos los elementos del proceso de

producción, tanto los de proveedores de insumos como los de distribuidores de los productos terminados.

b) En la gestión de cadenas de suministros se considera de vital importancia las tecnologías de la información, a fin de interactuar mejor con los clientes, los diferentes proveedores de suministros. Esto ayuda significativamente al incremento de los niveles de productividad.

c) La simulación de procesos representa una herramienta fundamental para concebir una cadena de suministro exitosa. La simulación, permite identificar antes de la puesta en marcha de cualquier proyecto de integración de procesos, problemas de suministro, inventarios y distribución.

d) Globalización e internacionalización de las operaciones. En la actualidad, los abastecedores saben que deben mantenerse informados constantemente de los cambios políticos, financieros, tecnológicos y de cualquier índole que pudiesen afectar el escenario en donde se desarrollan sus operaciones.

2.1. Fases de la cadena de suministro.

Para poder establecer las características y funciones en cada una de las fases que conforman la cadena de suministro y optimizar los procesos y, por ende, la satisfacción del cliente, aspecto central de la gestión de la cadena de suministro de una empresa, se debe conocer cada una de estas. De acuerdo a Heizar y Render (2009), la administración de la cadena de suministro comprende la determinación de proveedores de transporte; transferencias de crédito y efectivo; proveedores; distribuidores; cuentas por pagar y por cobrar; almacenamiento e inventarios; cumplimiento de pedidos, y compartir información del cliente, los pronósticos y la producción. El objetivo es construir una cadena de suministro que se enfoque en maximizar el valor para el cliente final.

Manrique, et al. (2019), indican que la cadena de suministro, comprende eslabones primarios, y está compuesta por 3 fases: fase de aprovisionamiento, la cual comprende los lugares donde se obtienen las materias primas; fase de producción, mediante la cual los materiales son

transformados para convertirlos en producto terminado, y fase de distribución, donde se traslada el producto final hasta los lugares de venta para ser almacenado y posteriormente adquirido por el consumidor. Seguidamente se detallan los aspectos relacionados con cada una de las fases.

a) Aprovechamiento. En esta fase, se surten los materiales a las organizaciones que tendrán la tarea de procesarlo. Acá ocurre el proceso de abastecimiento de materia prima, insumos y materiales en general de la empresa, es decir, en este se realizan las actividades dirigidas a asegurar la obtención de materiales de alta calidad y bajo costo los cuales fluirán en la fase siguiente de la cadena para posteriormente ser transformados en un producto de valor para el cliente.

Para Manrique et al (2019), las acciones que se lleven a cabo en esta fase permiten abastecer a las cadenas de las materias primas, insumos y servicios, entre otros requerimientos, necesarios para el inicio posterior de su proceso de producción. Asimismo, Pulido (2014), indica que este eslabón se encarga de proveer los insumos necesarios para satisfacer las necesidades de producción (empleando el cuidado de los tiempos de entrega de los proveedores y los niveles de inventario de insumos). En esta fase es importante prestar atención a: la planificación de recursos, contratación de suministro, negociación, atención de pedidos, transporte interno, recepción e inspección, almacenamiento y manejo, aseguramiento de la calidad.

b) Producción. La fase de producción incluye todas las transformaciones a la materia prima en los diferentes productos destinados a los clientes. En esta fase se considera la planeación y organización de los factores de producción, acceso a insumos y recursos, cosecha, traspaso del producto. Para Chase et al (2009), los procesos de transformación son utilizados por todo tipo de empresa, al respecto, un proceso de transformación utiliza recursos para convertir los insumos en un producto deseado, estos pueden ser una materia prima, o un producto terminado de otro sistema.

Este eslabón posee sus propias características, estrategias y elementos que hacen de esta fase una poderosa arma competitiva, tanto

así que, en la producción, convergen múltiples factores y procesos que hacen posible la generación de aquellos productos que satisfacen la demanda de los mercados nacionales e internacionales.

c) Distribución y/o comercialización. De acuerdo a Manrique et al (2019) esta fase es la piedra angular de todo negocio ya que, a través de ella los productores y fabricantes exitosos logran incrementar su competitividad en el mercado. Los autores afirman que la fase de comercialización consiste en la identificación de los canales y niveles de comercialización en los diferentes mercados de clientes, así como, la ubicación de los productos en las plazas correspondientes.

Se pueden establecer diferentes modalidades de comercialización del producto y su disposición al consumidor final, incluyen los acopiadores o intermediarios minoristas y mayoristas (locales, regionales, y nacionales); de esta manera, la fase de distribución incluye todos los eslabones u organizaciones responsables de hacer llegar los productos terminados hasta el cliente final.

Chopra y Meindl (2008) citados por Manrique, et al. (2019), mencionan que la distribución se refiere a los pasos a seguir para mover y almacenar un producto desde la etapa del proveedor hasta la del cliente en la cadena de suministro y ocurre entre cada par de etapas. Para llevar a cabo esta fase, es conveniente contar con canales de distribución, que pueden ser estructura de individuos o de organizaciones interdependientes, desde el productor hasta el consumidor final, quienes cumplen funciones básicas, tales como: de transacción, de información, de logística, de facilitación y de promoción.

Por su parte, Salas et al. (2019), establecen que los aspectos a considerar en la cadena de abastecimiento, son abastecimiento, almacenamiento, inventario, distribución y transporte y logística inversa, con el propósito de mantener los niveles de competitividad y productividad de las empresas. Al respecto, los autores indican que la distribución y transporte es un aspecto clave que incluye la gestión de flujos desde un punto de origen hacia un punto de destino, optimizando los tiempos de entrega, diseño de rutas, selección de flota y transportadores y programación de despacho.

Finalmente, estos autores hacen referencia a la logística inversa, el cual es un aspecto que permite la retroalimentación de la cadena de suministro con el cliente final, a través de la gestión eficiente de los flujos de productos desde el mercado hasta el punto de origen con el propósito de recuperar su valor, reaprovechamiento de recursos, devoluciones y disposición final.

2.2. Estrategias de la cadena de suministro.

Para obtener bienes y servicios de fuentes externas, la empresa debe decidirse por desarrollar una estrategia de la cadena de suministro. A continuación se analizan las propuestas por Heizar y Render (2009):

a) Muchos proveedores. Con muchos proveedores, este responde a las demandas y especificaciones de una “solicitud de cotización”, y el pedido casi siempre se otorga a quien presente la oferta más baja. Ésta es una estrategia común cuando se trata de productos de mercadeo y hace que los proveedores compitan entre sí e impone al proveedor la carga de satisfacer las demandas del comprador. Los proveedores compiten fuertemente unos contra otros. Aunque con esta estrategia se pueden usar muchos enfoques de negociación, las relaciones de “sociedad” a largo plazo no son su meta. Este enfoque hace responsable al proveedor de satisfacer las necesidades de tecnología, experiencia y habilidades de pronóstico, así como el costo, la calidad y la competencia para realizar la entrega.

b) Pocos proveedores. Una estrategia de pocos proveedores implica que, en lugar de buscar atributos de corto plazo, como el costo bajo, un comprador está en mejor posición de formar relaciones de largo plazo con unos cuantos proveedores dedicados. Los proveedores de largo plazo tienen más probabilidad de entender los amplios objetivos de la empresa que los contrata y del cliente final. Usar pocos proveedores puede crear valor al permitir a los proveedores realizar economías de escala y tener curvas de aprendizaje que conduzcan a menores costos de transacción y producción. Pocos proveedores, cada uno con un compromiso importante con el comprador, también pueden estar más

dispuestos a participar en los sistemas Justo a Tiempo, así como a proporcionar diseños innovadores y su experiencia tecnológica.

c) Integración vertical. Las compras se pueden extender para tomar la forma de integración vertical, entendida por desarrollar la habilidad para producir bienes o servicios que antes se compraban o, en realidad, comprar un proveedor o distribuidor. Puede tomar la forma de integración hacia adelante o hacia atrás, hacia atrás sugiere que una compañía compra sus proveedores, por otro lado, hacia adelante sugiere que un fabricante de componentes hace el producto final. La compañía que maneja con efectividad la integración vertical o relaciones estrechas, mutuamente benéficas con los proveedores, tendrá otras ventajas como la reducción de inventarios y de programación. Debido a que los artículos comprados representan una parte considerable de los costos de ventas, resulta obvio por qué tantas organizaciones están interesadas en la en esta estrategia. Esta parece funcionar mejor cuando las organizaciones tienen una participación de mercado importante o el talento administrativo para operar exitosamente con un proveedor adquirido.

d) Redes keiretsu. Muchas compañías grandes han encontrado un punto intermedio entre comprar a pocos proveedores y la integración vertical. Estos fabricantes suelen dar apoyo financiero a los proveedores por medio de propiedad o préstamos. De esta forma, el proveedor se convierte en parte de la coalición de una compañía, la cual es conocida como keiretsu. Los miembros de la keiretsu tienen asegurada una relación de largo plazo, por ende, se espera que funcionen como socios que proveen al fabricante de experiencia técnica y calidad de producción estable. También pueden tener proveedores en niveles más bajos de la cadena, haciendo que segundos e incluso terceros proveedores sean parte de la coalición.

e) Compañías virtuales. La sociedad tecnológica demanda continuamente más especialización, lo cual complica la integración vertical. Aún más, una empresa que destina un departamento o una división para todo puede resultar demasiado burocrática como para ser de clase mundial. Por lo tanto, en lugar de que la integración vertical

atrape a la compañía en negocios que puede no entender o saber manejar, otro enfoque consiste en encontrar proveedores buenos y flexibles.

Las compañías virtuales dependen de una variedad de relaciones con los proveedores para proporcionar los servicios que se demandan. Estas compañías tienen fronteras organizacionales fluidas y móviles que les permiten crear empresas singulares para satisfacer las demandas cambiantes del mercado. Los proveedores pueden proporcionar una diversidad de servicios que incluyen elaboración de nóminas, contratación de personal, diseño de productos, servicios de consultoría, manufactura de largo plazos, e incluir socios reales, colaboradores o simplemente proveedores y subcontratistas capaces. Cualquiera que sea la relación formal, el resultado puede ser un desempeño excepcionalmente esbelto. Las ventajas de las compañías virtuales incluyen experiencia administrativa especializada, poca inversión de capital, flexibilidad y velocidad.

3. Comercialización de productos agrícolas.

De acuerdo al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), (2018), la comercialización es el conjunto de funciones que se desarrollan desde que el producto sale del establecimiento de un productor hasta que llega al consumidor, esta empieza en el momento en que la organización realiza el empaque y etiquetado del bien o insumo para su venta, y termina una vez que haya sido recibido y pagado por el comprador, que puede ser una empresa o un consumidor final; es el momento en que la responsabilidad sobre el producto pasa del vendedor al comprador.

Por otro lado, y de acuerdo al Centro Regional de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales (2014), la responsabilidad principal de un sistema de comercialización es trasladar los productos desde los centros de producción existentes en el país, que pueden ser, entre otros, una finca, una granja, una fábrica o los puertos de entrada, hasta las manos del consumidor final que puede ser una familia o una agroindustria transformadora. En este sentido, y de acuerdo al Instituto

Nacional de Tecnología Agropecuaria del Ecuador (2016), la red de comercialización consiste en acompañar a distintas comunidades rurales brindando herramientas que contribuyen a mejorar la productividad y las condiciones de comercialización de sus productos, promoviendo las formas asociativas y el agregado de valor en origen como estrategia de diferenciación productiva.

Para caracterizar un sistema de comercialización, este debe estudiarse como parte de una cadena de valor formada por un conjunto de actividades secuenciales e interdependientes que pretenden satisfacer las demandas de un consumidor y que son ejecutadas autónomamente por una gran variedad de agentes que operan en lugares que geográficamente puede estar muy distante entre ellos. Según Caldentey y Gómez (1993), comercializar productos agrícolas tiene algunas particularidades que la diferencian de los bienes y servicio generados en otras actividades económicas, estos son:

- Producción atomizada y dispersa: Existen muchos productores que transforman la oferta en muy competitiva. La concurrencia desde esta fuerza es perfecta, siendo el acopio la actividad que se transforma en eslabón clave del proceso; además, la intervención de agentes auxiliares, como los consignatarios, aporta competitividad.

- Producción estacional: La mayoría de los productos agrícolas, presentan producción en determinada temporada o producción desigual a lo largo del año. Así, cobra importancia la utilidad del tiempo mediante la función almacenaje.

- Producción condicionada por factores ecológicos: Las condiciones ecológicas, unidas a otros factores, determinan la especialización regional y la localización de las actividades primarias y, generalmente de forma dispersa.

- Producción influida por factores naturales: La naturaleza, como la lluvia o la temperatura, tiene un papel importante en la producción anual. A diferencia de otros bienes, la oferta depende de dos factores: el plan del comerciante y el clima.

- Producción de carácter perecedero, en gran número de casos, obligando a la adopción de medidas de conservación.

- Producción de bienes de consumo: La mayor parte de la producción agropecuaria está constituida por bienes de consumo; un buen porcentaje de ellos es de consumo directo. Mayoritariamente se trata de bienes salarios, razón por la que los gobiernos intentarán mantener los precios bajos. Por ello, cobra importancia la formación de los precios.

- Producción que admite multiplicidad de formas de consumo: Genera gran variabilidad de destinos comerciales, desde el consumo directo hasta una importante intermediación con numerosas industrias de transformación que aparecen para satisfacer una demanda final cada vez más sofisticada. Cobra importancia la industrialización.

Este proceso de comercialización, se puede realizar a través de diferentes canales de distribución, o sea, la ruta seguida por los productos conforme pasan del productor al consumidor final. Para llevar a cabo este proceso, se debe considerar una serie de elementos y funciones. De acuerdo a la IICA (2018), los agricultores, sus organizaciones y las empresas rurales son los vendedores u oferentes del producto, y lo adecuan según las exigencias del mercado en el que desean venderlo y/o los requisitos específicos de sus compradores; además, promocionan su producto, buscan canales de distribución y desarrollan una estrategia de precios y de negociación.

Muchas veces, es la organización de productores la que se encarga de hacer llegar el producto al comprador (con transporte propio o contratado), aunque también hay situaciones en las que el comprador recoge el producto en las fincas o en las instalaciones de la organización. Otras funciones que puede asumir la organización de productores en la comercialización son el empaque y etiquetado, el control de calidad, el almacenamiento y pesaje y la obtención de documentos para la exportación. Por su parte, el comprador es quien recibe el producto de la organización, a cambio de un pago anteriormente acordado. Existen distintos tipos de compradores: consumidores finales, intermediarios o brokers, empresas de transformación e instituciones públicas y otros (Bravo, 2021; Cruz, Velázquez y Briones, 2020; Franco, Romero y Martínez, 2019).

Es importante mencionar que, los intermediarios son actores importantes en la comercialización de los productos de origen agrícola y se puede distinguir entre los informales y los formales. Los intermediarios informales acopian la materia prima en las zonas rurales, organizan el transporte a los centros urbanos y la revenden a mayoristas, empresas de transformación y otros compradores. Normalmente, le compran a agricultores no asociados, ya que las organizaciones de productores buscan formas de comercialización formales y solo venden a intermediarios ante la falta de mejores alternativas.

Los intermediarios formales realizan funciones muy parecidas a las que llevan a cabo los informales: acopian el producto de agricultores individuales y de organizaciones de productores, organizan su transporte y lo revenden a sus clientes. Sin embargo, lo hacen de manera formalizada. Muchas veces, los intermediarios formales también almacenan el producto hasta completar el volumen que necesitan, y son más exigentes en aspectos de calidad que los informales. Sus clientes pueden ser empresas de transformación, mayoristas, instituciones públicas, y otros más.

Existen también las empresas de transformación que compran los productos de las organizaciones para después transformarlos en productos procesados. Estas pueden estar en las mismas zonas rurales donde se encuentran los agricultores, o pueden estar ubicadas cerca de los centros urbanos. Entre sus funciones en la comercialización destacan: acopio, control de calidad, almacenamiento y transporte (cuando no es realizado por el distribuidor). En muchos casos, estas empresas se relacionan con las organizaciones que les proveen a través de esquemas como la agricultura por contrato, alianzas productivas/comerciales y programas de desarrollo de proveedores.

Finalmente se encuentran las instituciones públicas, las cuales son un mercado importante para las organizaciones de productores. Estas adquieren grandes cantidades de alimentos procesados y no procesados, de manera directa de organizaciones de productores o de proveedores privados a través de mecanismos de compra pública (licitaciones). Las instituciones encargadas de esos programas de compra

pueden realizar actividades de acopio y almacenamiento de los productos y, en todo caso, controles de calidad e inocuidad.

Para el Centro Regional de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales (2014), en un sistema de comercialización se identifican tres subsistemas o subprocesos; el canal acopiador, el mayorista y la cadena detallista. El canal acopiador se encarga de reunir la oferta que entregan todas las unidades productivas que se encuentran dispersas por todo el territorio, esto es ejecutado por empresas o personas que recogen el producto en las fincas o en los mercados regionales y forman los volúmenes con los que se abastecen los mercados urbanos o a las industrias; en el canal mayorista cumple la función de formar los grandes volúmenes que abastecen a la cadena detallista (tiendas de barrio, supermercados) a la industria y a los exportadores y, finalmente están los detallistas responsables de las ventas al menudeo.

3.1. Proveedores de servicios logísticos de comercialización.

Según el IIAC (2018), el transporte, almacenamiento y financiamiento son servicios claves e imprescindibles para el proceso de comercialización.

a) El transporte: Es una función clave en la comercialización de los productos de origen agrícola, y puede influir de manera importante en la calidad del producto, debido a la temperatura, la humedad, el nivel de limpieza y/o contaminación, Esto, a su vez, impacta en los costos del producto. Otro factor es la calidad del servicio (entrega puntual en el lugar adecuado), generalmente, puede decirse que una mejor infraestructura vial, fluvial y/o aérea reduce los costos del transporte, y permite que el producto llegue a su destino en menos tiempo y en mejores condiciones, especialmente si se trata de productos perecederos. Este puede realizarse con vehículos de la organización de productores con vehículos del comprador o puede ser contratado a un transportista independiente por cualquiera de las partes. El transporte puede incluir también el pesaje de la mercancía, al recogerla, durante el trayecto y/o en el momento de la entrega.

b) Los almacenes: Normalmente, los productos requieren ser almacenados en algún momento durante el proceso de comercialización, sea para completar volúmenes o por otras razones. En algunos casos, las organizaciones de productores cuentan con las instalaciones necesarias para almacenar sus productos, y/o el comprador dispone de un almacén. Asimismo, el espacio de almacenamiento puede ser alquilado a terceros. Pueden ser instalaciones simples, que permiten guardar el producto en diferentes condiciones. También, hay grandes almacenes cerca de los centros urbanos y puertos de exportación, que alquilan el espacio en las condiciones requeridas para diversos productos.

c) Las instituciones financieras. La existencia de instituciones financieras como bancos y cajas o cooperativas de crédito, que ofrecen préstamos y créditos a los agricultores y sus organizaciones, son claves para el desarrollo de la actividad productiva y la comercialización de los productos. Normalmente, la organización de productores tiene que hacer pagos a sus socios por la materia prima, cubrir el costo del transporte y almacenamiento y otros más, mucho antes de recibir el pago de su comprador. Para poder atender estas necesidades, es necesario que puedan contar con financiamiento de fuentes formales.

Asimismo, se puede mencionar que existen otros proveedores de servicios, como el servicio de pesaje que suele contratarse en aquellos casos en que no lo puede realizar directamente el vendedor o comprador de los productos, los maquiladores las cuales son empresas que prestan servicios de procesamiento y empaque del producto primario y si el producto es para la exportación, generalmente se contrata por parte del vendedor o por parte del comprador, dependiendo del acuerdo que haya. Asimismo un seguro contra riesgos, que cubre posibles pérdidas si la mercancía es contaminada durante el transporte, si su empaque se rompe por un mal manejo, entre otros.

3.2. Esquemas de comercialización.

Existen diferentes esquemas de comercialización que, de acuerdo al contexto específico en el que se desarrollan, tienen una mayor o menor participación de los productores agropecuarios y sus

organizaciones. Para la IIAC (2018), estos pueden ser: Circuitos cortos de comercialización, Encadenamientos productivos y Encadenamientos comerciales de productos diferenciados.

a) Circuitos cortos de comercialización: La principal característica de este esquema, es la cercanía entre el productor y el consumidor final, con una mínima participación de intermediarios. El desarrollo de este tipo de comercialización, va de la mano con aquellos productores que no pueden beneficiarse de cadenas largas de comercialización, es decir, no son sostenibles, además de la relevancia de la agricultura familiar para la seguridad alimentaria, la generación de empleo agrícola, la biodiversidad, la conservación de las tradiciones culturales y la mitigación de la pobreza.

Asimismo, ha habido un crecimiento notable de la clase media, lo que se refleja también en un cambio en los patrones de consumo y una tendencia a pagar más por productos étnicos, producidos localmente y de mejor calidad. Las modalidades más frecuentes de circuitos cortos, son: ferias y mercados de productores, venta directa en el predio o en la carretera, agroturismo y hoteles, canastas de productos y/o reparto a domicilio, tiendas especializadas.

Encadenamientos productivos: este esquema requiere volúmenes grandes del producto, por lo que se debe contar con cierto grado de consolidación y desarrollo organizacional. Está relacionado con:

- Compras públicas de alimentos,
- Alianzas productivas que se realizan entre un comprador formal y proveedores de productos y servicios,
- Programas de desarrollo de proveedores y similares,
- Agricultura por contrato para la producción agrícola (acuerdo entre la organización de productores responsable de producir y entregar productos agrícolas y una empresa, que se compromete a adquirir el producto por un precio acordado)
- Provisión a cooperativas donde los productores son, a su vez, socios, donde los productores se comprometen a vender a la organización parte o toda su producción, según los mecanismos que establezcan para la producción y provisión,

- Negocios inclusivos/negocios en la base de la pirámide: Son iniciativas empresariales que, buscando el beneficio mutuo, incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida.
- Programas de responsabilidad social: Son aportes que realizan las empresas con parte de sus ganancias para desarrollar acciones de formación y de carácter social.

Este esquema generalmente es impulsado por el sector público, para promover la formación de alianzas productivas y programas de desarrollo de proveedores, por los organismos de cooperación que brindan apoyo a la agricultura familiar e impulsan los negocios inclusivos, responsabilidad social, formación de alianzas y, por último, pueden ser impulsadas por empresas del sector privado que buscan fortalecer la relación con sus proveedores a través de cualquiera de las modalidades mencionadas.

b) Encadenamientos comerciales de productos diferenciados: Los productos en estos esquemas de comercialización tienen un alto grado de diferenciación y están dirigidos a nichos de mercado que responden a las necesidades de consumidores finales informados y sensibles a ciertos atributos especiales de calidad. Además, son importantes en el desarrollo de estos esquemas las instancias certificadoras y el sector público, que debe generar la normativa (propiedad intelectual, marcas, registros), y que en algunos casos también cumple un rol de operador. Este tipo de encadenamientos amerita contar con cierto grado de desarrollo, consolidación y formalidad, así como con capacidad financiera, ya que la inversión inicial puede ser mayor. Para el desarrollo de este tipo de encadenamientos, se debe considerar:

- Que el consumidor reconozca y valore las características diferenciadoras del producto.
- Que se tome en cuenta que los productos diferenciados están dirigidos normalmente a nichos de mercados muy específicos,
- Que se cumplan los requisitos sanitarios y de inocuidad, y los atributos de calidad que se ofrecen al consumidor.

- Que se conozcan los sistemas de garantía y los tipos de certificaciones aceptados por los mercados de destino de la oferta, y sus exigencias.
- Que se tenga en claro que el desarrollo de productos diferenciados puede tener costos relativamente altos, derivados de adaptaciones en procesos y productos,
- Que exista un marco normativo e institucional que promueva y facilite el desarrollo de productos diferenciados sobre la base de atributos especiales de calidad.
- Que se disponga de servicios de apoyo técnico y financiero para el desarrollo de una oferta adecuada a las exigencias de los mercados nicho y que estos servicios sean accesibles.

4. Algunas consideraciones sobre el sector agrícola de la República del Ecuador.

El sector agrícola ecuatoriano se vislumbra como un espacio dinámico y con importantes oportunidades de crecimiento; ya que los productos que se pueden ofertar son diversos y demandados de manera permanente. Al respecto, al observar las estadísticas del Banco Central del Ecuador (2019), los productos agrícolas en Ecuador gozan de gran aceptación en el mercado nacional e internacional.

De acuerdo a Bayas, et al. (2017), en Ecuador el sector agrícola se destaca como una gran actividad económica para el país que se viene originando en la década de los 70's, el mismo que ha ido logrando un incremento en la producción de sus productos, teniendo un constante desarrollo en la innovación, tecnología, e investigación para las grandes empresas productoras que les ha permitido expandirse hacia los mercados exteriores.

En este orden de ideas, la Universidad Técnica de Ibarra en Ecuador (2020), a través de sus investigaciones, ha demostrado que los productos agrícolas como banano, cacao, flores, café, plátano, entre otros, constituyen los artículos principales del sector, además ser los principales para las exportaciones del Ecuador.

Es oportuno mencionar que al ser fluido el proceso de desarrollo de la agricultura, las exportaciones también podrían aumentar

y las importaciones se reducirían considerablemente, por lo tanto, ayuda a reducir la balanza de pagos adversa y ahorrar las divisas. Esta cantidad puede ser bien utilizada para importar otros insumos necesarios, materias primas, maquinaria y otras infraestructuras que de otra manera son útiles para la promoción del desarrollo económico del país.

Así, la carencia de inversión en el campo tecnológico es uno de los factores que pudiera estar obstaculizando el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, lo que impide comercializar productos agrícolas, además de tener limitado acceso a fuentes de financiamiento, es decir, existe un vacío en la consideración de todos los elementos de la gestión de cadena de suministro, ya que la tecnología es un elemento importante de la misma. Según Pérez (2013), y de acuerdo a un estudio reciente realizado por la Asociación de Agricultores de la región, anualmente más de la mitad de estos negocios suelen estancarse, esto lleva a afectar la economía de las personas que integran la empresa así como también el PIB (producto interno bruto) nacional.

5. Consideraciones finales.

Hoy día, dentro del ámbito empresarial, gestionar las cadenas de suministro tienen especial importancia para el desarrollo de las organizaciones debido al papel que juega para la consolidación de redes empresariales de comercialización. Por ello, debe existir una estructura que permita una integración adecuada entre clientes y mercado, de manera que se pueda atender las necesidades del cliente a través de estrategias exitosas que vayan más allá de una simple infraestructura y que agrupen productos, servicios, flujo financiero, entre otros.

La gran mayoría de las organizaciones, realizan compras una vez que obtienen ingresos por ventas y en muchas ocasiones este desembolso de dinero es considerable, por lo que las relaciones con los proveedores son cada vez más integradas y de largo plazo. Esto amerita esfuerzos conjuntos para mejorar la innovación, acelerar el diseño y reducir costos que se vuelven más comunes, asimismo, buscan aumentar la competitividad de ambas partes a través de una mejor relación; generalmente, a esta práctica se conoce hoy día, como administración de

la cadena de suministro. Ahora bien, la gestión de la cadena de suministro como estrategia para la integración de las actividades que procuran materiales y servicios, transforma los bienes y entrega al cliente productos terminados. Estas estrategias incluyen, además de compras y subcontratación, muchas otras funciones que son importantes para mantener la relación con proveedores y distribuidores.

Todos y cada uno de estos elementos se pueden agrupar en tres grandes categorías: selección del proveedor, proceso de fabricación y administración, las cuales permiten alcanzar la competitividad a las organizaciones con la capacidad, los procesos, la flexibilidad y el costo, igual que con la calidad de vida en el trabajo, el contacto con el cliente, la imagen y el establecimiento de redes de comercialización y distribución de los productos. Las empresas deben cumplir con una serie de procedimientos para entregarle al cliente no sólo un producto o un servicio, sino la satisfacción que le producirá el haber adquirido lo elaborado. Así, la idea que presenta la cadena de suministros, es extender las fronteras de las organizaciones a través un buen análisis de los proveedores y clientes, mejorar el trabajo de los representantes de cada área e identificar espacios competitivos.

Referencias bibliográficas.

- Ballou, R. (2004). Logística. Administración de la Cadena de Suministro. México: Pearson Educación.
- Banco Central del Ecuador (2019). Información Estadística Mensual Exportaciones. Boletín 2019. Recuperado de: https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IE_Mensual.jsp
- Bayas, A.; Avilés, A.; Yance, C. y Delgado D.(2017). Agricultura de la Provincia del Guayas: un enfoque estratégico al sector productivo del café. Observatorio de la economía latinoamericana. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/sector-productivo-cafe.html>

- Bravo, J. (2021). Factores de riesgo que afectan la sostenibilidad de las empresas dedicadas a la actividad comercial en Bucaramanga, Santander . SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales, 3(1), 1-24. <https://doi.org/10.47666/summa.3.1.08>
- Caldentey, A. y Gómez, A. (1993). *Economía de los mercados agrarios*. España: Ediciones Mundiprensa.
- Centro Regional de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales (CRECE) (2014). *Propuesta para desarrollar un modelo eficiente de Comercialización y Distribución de Productos*. Documento técnico para la Misión para la Transformación del Campo. Bogotá.
- Chase, R.; Jacobs, F. y Aquilano, N. (2009), *Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministro*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Cruz, E.; Velázquez, J. y Briones, A. (2020). *Prácticas de economía solidaria en las cooperativas artesanales de Campeche*, México. SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales, 2(2), 13-38.
- Franco, D.; Romero, M. y Martínez, J. (2019). *Principales obstáculos para el desarrollo sostenible en los agronegocios lácticos*. SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales, 1(1), 107-117.
- García, F. (2006). *La Gestión de Cadenas de Suministros: Un enfoque de integración global de procesos*. *Visión Gerencial*, 1, 53-62.
- González, N. (2015). *Integración de los Sistemas de Información para la Gestión de la Cadena de Suministro. Un Estudio Empírico en Grandes Empresas*. Tesis Doctoral. Universidad de Murcia, España.
- Heizer, J. y Render, B. (2009). *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson Educación.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (2018). *Manual 5: El mercado y la comercialización por IICA*. Recuperado de: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>
-

- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. (2016). Redes de Comercialización. Recuperado de: <https://inta.gob.ar/noticias/redes-de-comercializacion>. Consultado 12-07-2020
- Manrique, M.; Teves, J.; Taco, A. y Flores, J. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista venezolana de gerencia*, 24(88), 110-130.
- Pérez, L. (2013). MIPYMES. Empresa familiar. Recuperado de: <https://www.psi.uba.ar>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. UK: The free press.
- Pulido, J. (2014). *Gestión de la Cadena de Suministros. El último secreto*. Venezuela: Editorial Torino.
- Salas, K.; Meza, J.; Obredor, T. y Mercado, N. (2019). Evaluación de la Cadena de Suministro para Mejorar la Competitividad y Productividad en el Sector Metalmecánico en Barranquilla, Colombia. *Revista Información Tecnológica*, 30(2), 25-32.
- Universidad Técnica de Ibarra (2020). La importancia de la agricultura en nuestro país. Recuperado de: <https://www.utn.edu.ec>