



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA  
FACULTAD DE AGRONOMIA**

**Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios.**

**EL PROCESO DE FIDELIZACIÓN:  
ESTUDIO DE CASO EN UNA ORGANIZACIÓN AL SUR DE  
CÓRDOBA.**

**Autores:**

**Jimena Cardaci DNI: 33.788.440.**

**Luciana Lleras Lernoud DNI: 31.270.302.**

**Director: Ms. Sc. Ing. Agr. Daniel Agüero.**

**Codirector: Lic. Valeria Belmonte.**

**NOVIEMBRE 2010**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA  
FACULTAD DE AGRONOMIA  
CERTIFICADO DE APROBACIÓN  
TITULO DEL TRABAJO FINAL  
EL PROCESO DE FIDELIZACIÓN:  
ESTUDIO DE CASO EN UNA ORGANIZACIÓN AL SUR DE  
CÓRDOBA.

.....

Autores:

Jimena Cardaci DNI: 33.788.440.  
Luciana Lleras Lernoud DNI: 31.270.302.

Director: Ms. Sc. Ing. Agr. Daniel Agüero.

Codirector: Lic. Valeria Belmonte.

Aprobado y corregido de acuerdo con las sugerencias del Jurado Evaluador

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha de Presentación:        /        /

Aprobado por Secretaría Académica:        /        /

\_\_\_\_\_

## ÍNDICE

1- RESUMEN EJECUTIVO.....	4
2- INTRODUCCIÓN.....	6
3- ANTECEDENTES.....	12
4- OBJETIVO GENERAL.....	15
5- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
6- MATERIALES Y MÉTODOS.....	16
7- RESULTADOS.....	20
8- CONCLUSIÓN.....	56
9- BIBLIOGRAFÍA.....	58

## ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Porcentaje de aceptación por atributo, para la compra de insumos.....	23
Tabla 2: Valoración de atributos para cada insumo.....	31
Tabla 3: Atributos valorados por el G1.....	32
Tabla 4: Atributos valorados por el G2.....	32
Tabla 5: Comparación entre variables por grupos.....	33
Tabla 6: Comparación entre segmentos.....	38

## ÍNDICE FIGURAS

Figura 1: Mapa de la Región Pampeana.....	16
Figura 2: Localidades en donde se realizaron encuestas.....	17
Figura 3: Cantidad de hectáreas sembradas de maíz.....	20
Figura 4: Lugar de compra a) Agroquímicos y fertilizantes; b) semillas.....	21
Figura 5: Preferencia de híbridos de maíz.....	23
Figura 6: Cantidad de fertilizante por hectárea.....	24
Figura 7: Mezcla de fertilizantes utilizada.....	24
Figura 8: Superficie sembrada a) Propia; b) Arrendada.....	26
Figura 9: Cantidad de has. sembradas en los últimos 5 años a) Soja y maíz; b) Sorgo; c) Maní.....	27
Figura 10: Rinde promedio de maíz en los últimos 5 años.....	28
Figura 11: Condiciones requeridas para satisfacer necesidades como cliente.....	29

## 1- RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal del presente trabajo, consistió en determinar y analizar el proceso de fidelización en una organización de la Provincia de Córdoba. Para dicho fin, se realizó una *Caracterización de la muestra general*; un *Análisis de conglomerados* y por último, se elaboró una *Propuesta de mejora* para optimizar la gestión comercial en la organización en estudio.

A partir del análisis descriptivo de la información, se observó que la mayor cantidad de los encuestados, son pequeños y medianos productores, pertenecientes a las localidades de Las Perdices, General Cabrera, y General Deheza, que compran insumos y venden su producción en la cooperativa.

Los atributo de mayor valoración, con respecto a la compra de dichos insumos, son la *confianza, ofertas y promociones* y el *compromiso*, pero con fuertes diferencias en las preferencias en híbridos de maíz, donde predominan las marcas de la competencia.

Además un gran porcentaje de los encuestados se encuentran insatisfechos, demandando diversas condiciones para satisfacer sus necesidades, entre las cuales se encuentran variaciones en los precios, en el financiamiento, distintos descuentos, servicios diferenciados de acuerdo al cliente, entre otras.

Se identificaron dos grupos con perfiles definidos, orientando el plan de mejora hacia aquel segmento denominado “*productores POCO FIELES*”, quienes se caracterizan por una baja tendencia de elección hacia la cooperativa, en la compra de insumos, así como también por no poseer una marcada valoración hacia los atributos mencionados anteriormente.

Esta información es relevante al momento de diseñar un plan de mejora, con el fin de optimizar un aspecto clave en la organización bajo estudio.

**PALABRAS CLAVES: FIDELIZACIÓN- COOPERATIVA - CÓRDOBA**

## 2- INTRODUCCIÓN

En los últimos 50 años la economía mundial se ha caracterizado por una apertura creciente de los mercados. Entre 1950 y 1998 la participación de las exportaciones aumentó de un 8% a un 27% del PB mundial; (Alonso Cano et al., 2002).

Esta expansión del comercio mundial ha estado acompañada por la firma de numerosos tratados bilaterales y multilaterales en los que progresivamente se establecen las condiciones de eliminación de barreras arancelarias y no arancelarias al tráfico de mercancías, servicios e inversiones; Alonso Cano et al. (2002). En efecto, es sabido que la integración de los mercados hoy día permite a los consumidores la compra de productos procedentes de todo el mundo tanto en la tienda de la esquina como en el hipermercado. Además, ofrece a los empresarios locales nuevas posibilidades de desarrollar un negocio y exportar a otros países, si bien, les obliga a competir en sus propios mercados con productos importados; (Alonso Cano et al., 2002).

El sector agrícola es el productor básico de alimentos e insumos para la industria y la exportación. La agropecuaria, ha sido la primera actividad económica de la humanidad, pero ha perdido peso económico a lo largo de la historia. Hoy en día no representa más que el 10% del Producto Bruto mundial. Sin embargo el 50% de la población mundial se dedica a las actividades agropecuarias, siendo muy variable la proporción existente entre los países desarrollados y los subdesarrollados, ya que en éstos últimos el 90% de los trabajadores se dedican a esta actividad; (Macchi, 2004).

En este contexto, el sector agroalimentario en Argentina ha tenido y tiene actualmente un peso preponderante en la economía del país. Es proveedor de alimentos a la vez que constituye una importante fuente de materias primas para el resto de la economía. Su contribución en la generación de riqueza y de divisas es de relevante

importancia, y no es menor su aporte en la generación de empleo; (Castro Almeyra et al., 2003).

En Argentina se fue desarrollando en forma sostenida desde principios de la década de los '90 la implementación intensiva de las técnicas de labranza conservacionista, conocidas como Siembra Directa (SD), como así también la utilización de paquetes tecnológicos. La exitosa implementación de la SD colocó a la Argentina en la vanguardia de la agricultura moderna mundial, ubicando al país entre los tres primeros mercados mundiales en materia de Producción y Rendimientos Agrícolas; (Castro Almeyra et al., 2003).

En los últimos años, se produjo un importante incremento del área cultivada (sobre todo de soja transgénica), y a la vez aumentos de la productividad debido al uso de los mencionados paquetes tecnológicos zonales, es decir que la combinación de variedades adaptadas a los distintos ambientes ecológicos, unidos a la adecuada fecha de siembra más el correcto manejo de insumos y prácticas como la siembra directa permitieron el significativo crecimiento en la producción nacional; (Castro Almeyra et al., 2003).

Cabe destacar, que en la actualidad el mercado está en constante cambio: todo es relativo, nada es absoluto; (Agüero, 2009).

La situación que se da en el mercado, tanto puede darse en una empresa particular, como no. Es decir, que crezca el mercado agroindustrial, no implica que la cuota de mercado de una empresa de agro insumos esté también en crecimiento; (Agüero, 2009).

En los mercados donde el exceso de capacidad, la creciente competencia, la similitud de las ofertas, los entornos mediáticos saturados, el fuerte y creciente enfoque en los precios, y los consumidores más exigentes son la norma general, la

competitividad empresarial a largo plazo depende en gran medida de la calidad de las relaciones con los clientes; (Whitepaper, 2007).

En otras palabras, se trata de intercambiar algo más que productos o servicios para conseguir un beneficio económico. Así, la capacidad de las organizaciones de ofrecer la mejor experiencia y entregar un valor diferenciado superior son factores claves para no perder el tren de la competitividad; (Whitepaper, 2007).

En la actualidad, existe en las organizaciones una gran preocupación por la fidelización, debido a que los últimos estudios realizados sobre costos y gastos han descubierto que este fenómeno es muy rentable para las empresas, tanto por la feroz competencia desencadenada entre las organizaciones, como porque el cliente actual desea que se lo trate de manera individual de acuerdo a sus necesidades; (Olamendi, 2006).

En este sentido, existe la paradoja que en un momento donde los clientes adquieren más productos, se visualiza más dificultad en obtener su atención y captar sus compras; (Agüero, 2009).

Además y en virtud de esta situación, el acto de fidelizar a los clientes que puedan ser más rentables para la empresa, proporciona un mayor número de posibilidades de aumentar el valor para los accionistas y permite a las organizaciones anticiparse para una toma de decisiones estratégica.

En este contexto, el proceso de fidelización es una herramienta del marketing orientada a los clientes. Es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto específico de una marca concreta, de una forma continua o periódica; (Rodríguez, 2007).



La fidelización se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente, con el fin de lograr una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende; (Rodríguez, 2007).

En consecuencia, “conocer y mimar al cliente” se ha convertido en el lema obligado para las empresas actuales; (Olamendi, 2006).

De todas maneras, se plantea que el problema a investigar, consiste en que las empresas presentan bajo conocimiento del nivel de fidelidad de sus productos.

El presente trabajo de investigación, se basa en una organización proveedora de insumos para el sector agropecuario; por lo tanto, cabe mencionar la situación actual de dicho mercado en el país.

Con respecto a ello, la crisis global impactó con firmeza, tirando abajo la demanda y los precios. La sequía, el malestar de los ruralistas y la sustitución de cultivos también aportaron su cuota negativa. Pero el alza prevista del área sojera, junto con una incipiente recuperación del maíz, revelan perspectivas optimistas. Las empresas apuestan al desarrollo de nuevos productos; (Murúa, 2010).

La campaña agrícola 2007-2008 marcó un hito en la historia de nuestro país, con una producción de 46.2 millones de toneladas de soja, 22 millones de maíz, 16.3 millones de trigo y 4.6 millones de girasol, de acuerdo con el Ministerios de Agricultura, Ganadería y Pesca; (Murúa, 2010).

Como no podía ser de otra manera, lo propio ocurrió con el negocio de fertilizantes, cuyo consumo se elevó hasta los 3.71 millones de toneladas, con 1.14 millón de producción local. Y otro tanto ocurrió con los productos fitosanitarios, que alcanzaron cifras récord de 220.000, 35.000 y 20.000 toneladas, respectivamente en materia de uso de herbicidas, insecticidas y fungicidas, según la Cámara de la Industria de Fertilizantes y Agroquímicos (CIAFA); (Murúa, 2010).

Pero la campaña 2008-2009 resultó la contracara de aquella otra. Las caídas en la producción fueron de 33% en soja, 41% en maíz, 49% en trigo, 47% en girasol y 39% en sorgo. Los retrocesos en los consumos de fertilizantes y agroquímicos se movieron casi a la par, de acuerdo con CIAFA. En tanto se vio un derrumbe en los primeros, que alcanzó a 31% (hasta 2.55 millones de toneladas), los repliegues de los segundos resultaron más módicos y rondaron entre 6 y 14% (a 190.000 toneladas de herbicidas, 33.000 de insecticidas y 18.000 de fungicidas); (Murúa, 2010).

En una reacción cantada, ya que se trata de un insumo cuya administración puede regularse, los productores agropecuarios de nuestro país trataron de acotar la inversión en fertilizantes en una medida importante, buscando optimizar sus costos; (Murúa, 2010).

Hoy en día, ya hay signos de recuperación en la demanda de fertilizante, producto del aumento importante de los precios de los comodities, lo que incentiva la inversión adicional. Además, los factores climáticos adecuados revelan perspectivas optimistas. De hecho se observa una recuperación en maíz, que requiere de mayor fertilización. No obstante se van a necesitar tres o cuatro años, para retomar el nivel de demanda récord de 2007-2008; (Murúa, 2010).

Además, se puede decir que las empresas del sector ven una posibilidad de repunte en el mercado de maíz y el trigo con las dificultades propias que le impone los problemas de comercialización en la plaza argentina y encuentran que la soja va camino a una consolidación y crecimiento. También avizoran mejores perspectivas para los cultivos de sorgo y girasol; (Monti, 2010).

Pero más allá de la gran batalla que están dando las empresas semilleras por el desarrollo de nuevos productos, por estas horas están apostando todas sus fichas a lograr la fidelización de clientes, con el objetivo de ampliar la masa crítica de compradores de

semilla fiscalizada. Es una estrategia que apunta esencialmente a lograr un blanqueo en el otorgamiento de patentes de aquellos eventos desarrollados y volver a posicionar al país entre las naciones líderes en este sentido, un lugar que supo ocupar una década atrás; (Monti, 2010).

Según afirman los directivos de los principales semilleras, este sector busca seguir apostando a la investigación y al desarrollo tecnológico. No obstante, demanda un mayor reconocimiento de los productores por la propiedad intelectual. Tal es así que muchas de las estrategias actuales se basan en ofrecer programas de fidelización, tales como RecorDM, de DonMario, y Líderes, de Nidera; (Repetto, 2010).

Por otra parte, la firma Syngenta, es el ejemplo de un caso de éxito en el desarrollo de un programa de fidelización llamado “Círculo de Productores Syngenta”, el que consiste, entre otras cosas con disponer de un repositorio de datos consistente, un call center, una línea gratuita directa, una red de distribución y una tarjeta de beneficios que han permitido personalizar la atención, brindar oportunidades de capacitación técnica, obtener premios de “millaje” y descuentos en compras de productos; (Syngenta, 2010).

Dichos casos, evidencian la importancia del proceso de fidelización en el sector agropecuario en la actualidad.

Por lo tanto, el aporte del presente trabajo consiste en brindar información acerca del nivel de fidelización en los insumos comercializados en una organización en la Provincia de Córdoba, con el objeto de contribuir a mejorar el proceso de toma de decisión de la misma.

Esta contribución se inicia a partir de una hipótesis que considera la existencia de distintos niveles de fidelidad en los productos que ofrece la organización en estudio.

### 3- ANTECEDENTES

Tradicionalmente, las empresas se han centrado en la captación de clientes, pero el costo de conseguir uno nuevo es alto y en realidad, la venta a un nuevo comprador es tres o cuatro veces más cara que vender a un cliente que ya existe; (Ascher, 2006).

En la gran parte de los casos, un cliente cambia de proveedor antes de que este haya amortizado el esfuerzo realizado para captarlo, por lo que surge un fenómeno llamado “fidelización”, el cual se basa en generar beneficios en base a los clientes actuales. Cuanto mayor sea la duración de la relación de un cliente con una empresa, mayores van a ser los beneficios para ésta; (Ascher, 2006).

Según diversos estudios, hay una serie de estadísticas que comprueban la efectividad e importancia de que las empresas apliquen programas de fidelización:

- Dos tercios de los clientes se pierden por la indiferencia de la empresa;
- Cuando un cliente está insatisfecho, solo el 4% perdona a la empresa;
- Cada cliente que tiene una mala experiencia con una empresa lo cuenta a una media de ocho a diez personas, mientras que una buena experiencia solo se cuenta a entre tres y cinco personas;
- El 96% de los clientes insatisfechos abandona la empresa inmediatamente y el 91% no vuelve jamás; (Olamendi, 2006).

Algunas empresas hablan de retener clientes en lugar de fidelizar clientes. Esto es un error fundamental, pues retener clientes implica intentar salvar la relación cuando el cliente ya está insatisfecho y no desea seguir siendo cliente. Si una empresa fideliza realmente a sus clientes, no necesita retenerlos; (Ascher, 2006).

El Marketing relacional inicia su operativización del marketing uno a uno y como su nombre lo sugiere busca crear, fortalecer y conservar las relaciones de corto,

mediano y largo plazo de la empresa con sus compradores, con el fin de potencializarlos en el logro de un mayor número y calidad posible, acudiendo a herramientas de marketing, comunicaciones y relaciones públicas; (Zapata Alarcón, 2006).

Éste es un concepto relativamente nuevo y desarrolla esencialmente teorías del marketing de servicios, éste adopta generalidades que derivan de teorías provenientes de las doctrinas generales del marketing y está dando un nuevo enfoque en el cual compromete a toda la organización hacia el mercado, buscando un equilibrio entre los objetivos de la empresa y los clientes; (Zapata Alarcón, 2006).

Según una encuesta reciente de Accenture, para mucha gente es más importante un buen servicio que un precio bajo. Los clientes valoran más recibir un buen servicio que comprar barato. El 67% de los encuestados abandonó a un proveedor en el último año por insatisfacción con el servicio que brindaba; (Revista Mercado, 2010).

El estudio de Accenture muestra que el precio del producto o el servicio que quieren adquirir tiene menos peso que el trato recibido por el proveedor; Revista Mercado (2010), lo cual confirma la importancia de generar programas de fidelización multidimensionales para mantener a los clientes, ya que a los mismos, en la actualidad, no solo les interesa el precio ni el mero producto que reciben.

La implementación de programas de fidelización y relacionamiento con clientes se ha extendido a tal punto que hoy el tema ocupa uno de los primeros lugar en la agenda de los directivos de marketing de empresas de cualquier sector y tamaño; (Filiba et al., 2009).

Recurrir a sorteos, premios y descuentos instantáneos no ha dejado de ser una alternativa válida a implementar debido a que permiten lograr resultados a corto plazo; pero si se puede afirmar que ha sido desplazada, en parte, por otras estrategias que apuntan a prolongar el ciclo de vida del cliente con la marca/empresa. Y para lograr este

objetivo tan ambicioso, uno de los caminos es la implementación de estrategias de fidelización/relacionamiento; (Filiba et al., 2009).

#### **4- OBJETIVO GENERAL:**

Determinar y analizar el proceso de fidelización en una organización ubicada al Sur de la Provincia de Córdoba.

#### **5- OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Caracterizar el perfil de los compradores de la organización en estudio.
- Estimar el nivel de fidelización en los distintos productos de la organización.
- Elaborar una propuesta de mejora de los resultados obtenidos.

## 6- MATERIALES Y MÉTODOS

Para determinar la fidelidad en una organización de Córdoba, ubicada en General Cabrera, se realizaron encuestas en tres localidades de la zona: General Deheza, General Cabrera y Las Perdices. En el siguiente mapa se muestra la región donde se llevo a cabo dicha investigación.

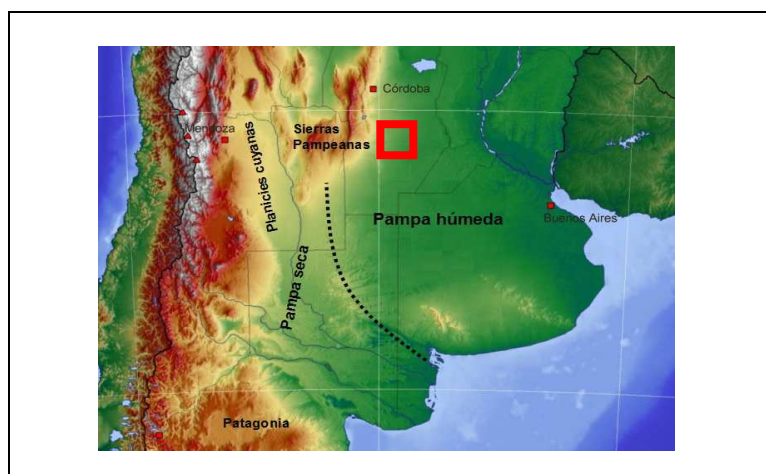


Figura 1: Mapa de la Región Pampeana.

**General Deheza** es una ciudad y municipio ubicada en la zona sur de la Provincia de Córdoba, República Argentina, en el departamento Juárez Celman; a 210 Km. de la ciudad de Córdoba, sobre la Ruta Nacional 158. Constituye un centro comercial agropecuario (maní, soja, maíz), y poderosa unidad agroindustrial que cuenta con 9.537 habitantes; INDEC (2001).

Es un territorio rico por su fertilidad de la región de la Pampa Húmeda, teniendo así la posibilidad de una agricultura y una ganadería extensivas.

**General Cabrera** es una pequeña ciudad y municipio ubicada en la zona sur de la Provincia de Córdoba, ubicado en el mismo departamento que la anterior, sobre la Ruta Nacional 158, entre las ciudades de Villa María y de Río Cuarto.

Según el censo de población del 2001 realizado por el INDEC cuenta con 10.351 habitantes. Por su cercanía, presenta características muy similares a General Deheza.



La localidad de **Las Perdices** se halla ubicada en el Departamento Tercero Arriba en la región Sur de la Provincia de Córdoba, en la denominada Pampa Húmeda. Tiene una población de aproximadamente 4.500 habitantes.



Figura 2: Localidades en donde se realizaron encuestas.

Las tres localidades comparten ciertas características similares, se trata de ciudades pequeñas ubicadas en zonas perfectamente aptas para la actividad agrícola, cercanas entre sí, pertenecientes a la misma provincia y región de la pampa húmeda, lo cual aporta información sobre el perfil socio demográfico de los encuestados.

En cuanto a las fuentes bibliográficas utilizadas en este trabajo, las mismas fueron de naturaleza primaria y secundaria. Entre las primeras se puede mencionar a las encuestas obtenidas de la base de datos de la organización en estudio y entrevistas a informantes calificados.

Con respecto a las fuentes secundarias, se trabajó con publicaciones y libros de texto de alcance nacional e internacional.

La presente investigación contempla el estudio de un aspecto constitutivo de una organización de la Provincia de Córdoba. A partir de una serie de encuestas brindadas

por dicha institución, se analizó el nivel de fidelización con respecto a ciertos insumos comercializados por la misma.

La base de datos resultante de las encuestas, fue analizada mediante el software procesador de datos SPSS versión 11.5 para Windows, a partir del cual fueron realizados los análisis correspondientes.

Una vez obtenidos los resultados pertinentes, se diseñó un plan de mejora con el fin de optimizar dicha situación.

Los pasos que se siguieron en el análisis de los datos fueron los siguientes:

1. **Caracterización de la muestra general:** Mediante un estudio descriptivo de la misma, a través de un **Análisis de Frecuencias**, estudiando cada variable particularmente, arribando a una completa caracterización y conocimiento del perfil de los encuestados.

2. **Análisis de conglomerados:** Como las variables de valorización (“precio”, “calidad-precio”, “ofertas y promociones”, “entrega”, “financiamiento”, “compromiso” y “confianza”), caracterizan la fidelización de los entrevistados a la empresa, en función de las mismas se realizó un **Análisis de Agrupamiento**, para poder particionar en grupos heterogéneos que permitan aplicar una estrategia de marketing adecuada a cada uno. Debido a la naturaleza categórica dicotómica de las variables, la distancia empleada fue **“Concordancia Simple”** y como método de agrupamientos se eligió el **“Agrupamiento Jerárquicos”** (Complete Linkaje).

Luego de encontrar una partición adecuada en grupos, se identificó que variables fueron significativas para el reparto, utilizando pruebas Chi-Cuadrado, llevándose a cabo la caracterización correspondiente.

Posteriormente, se estudio por medio de Pruebas Chi-Cuadrado, la homogeneidad de los grupos en función de las variables (“condiciones requeridas para

satisfacer necesidades como cliente”; “preferencia de híbridos de maíz”; “lugar de compra de agroquímicos, fertilizantes y semillas”; “zona” e “interés en paquete tecnológico”) que no fueron utilizadas en el Análisis de Agrupamiento.

3. **Propuesta de mejora:** Mediante un **Análisis de la Situación Actual** de la organización, y a partir de los pasos anteriores, se diseñaron distintas estrategias de mejora, con el fin de optimizar la toma de decisiones por parte de la empresa.

## 7- RESULTADOS

### 7. A. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA GENERAL

La muestra se tomó en forma aleatoria, a distintos productores agropecuarios de tres ciudades de la región sur de la Provincia de Córdoba, contando con 36 casos, sobre un total de aproximadamente 100 productores, para efectuar el análisis. El 42% de los encuestados pertenecen a la localidad de Las Perdices, el 39% a General Cabrera y sólo un 19% a General Deheza.

El perfil de los mismos hace referencia a pequeños y medianos productores agropecuarios, cuya actividad requiere de la compra de insumos tales como semillas, agroquímicos y fertilizantes, datos relevantes para esta investigación.

Con respecto a la cantidad de hectáreas sembradas de maíz, los resultados mostraron que predomina el grupo de productores que trabajan de 51 a 100 Has, con el 36%, seguido por aquel que trabaja hasta 50 has, con el 31%. (Figura 3).

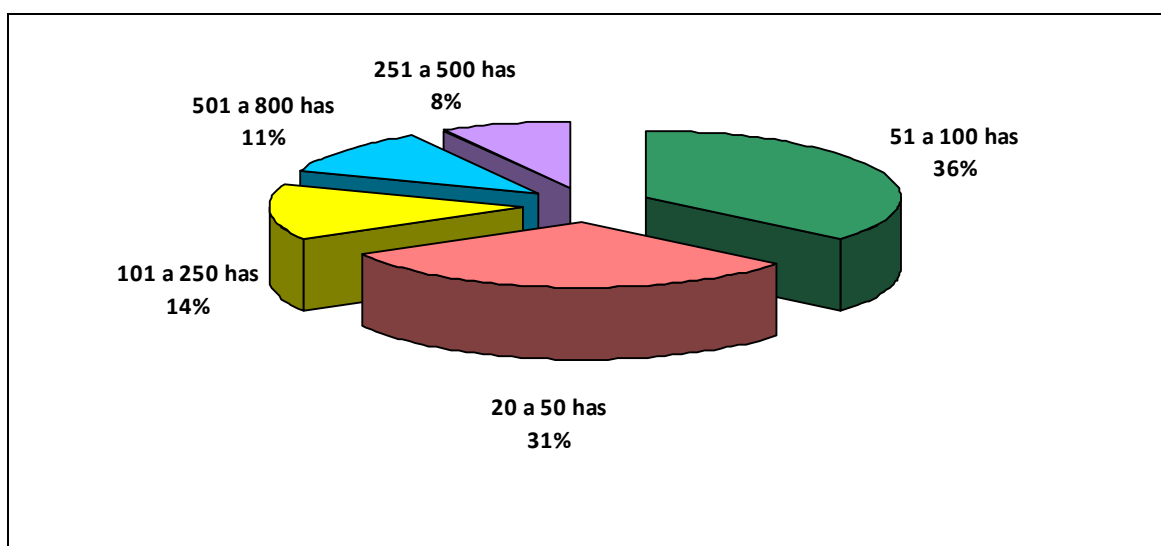


Figura 3: Cantidad de hectáreas sembradas de maíz.

En cuanto al lugar de compra de agroquímicos, fertilizantes y semillas, los mismos se adquieren en distintas proporciones en la cooperativa. (Figura 4).

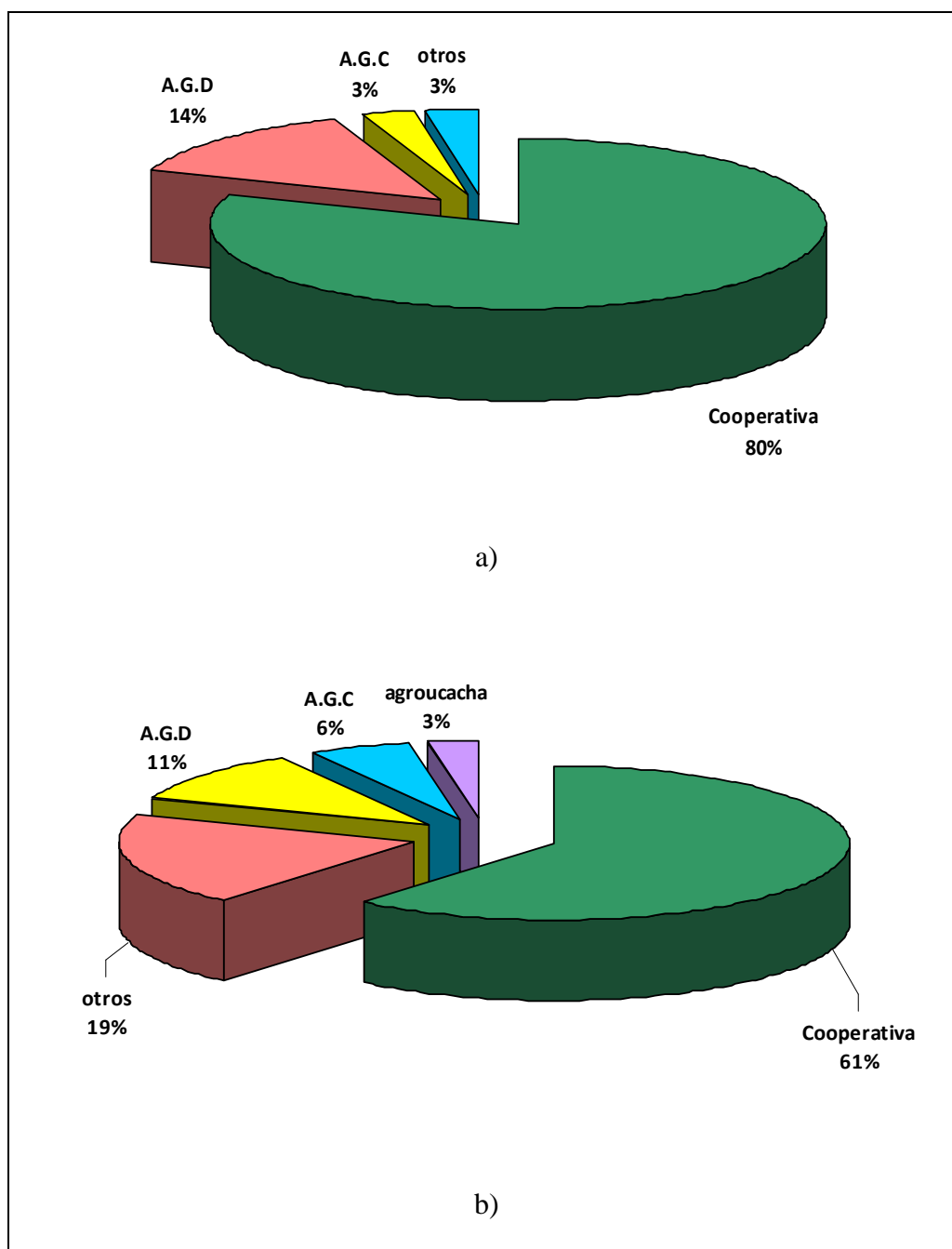


Figura 4: Lugar de compra a) Agroquímicos y fertilizantes; b) semillas.

La localidad de General Cabrera (con un 39% de los casos), presenta un 79% de encuestados que compran agroquímicos, un 86% fertilizantes y un 72% semillas en la cooperativa analizada, ubicada en dicha localidad. Por otra parte, en General Deheza (19% de los casos), se observa un 86% que compran agroquímicos, un 71% fertilizantes y un 72% semillas en la mencionada organización. Por último, en la localidad de Las

Perdices (42% de los casos), se aprecia un 80% que compran agroquímicos y fertilizantes, y un 47% de semillas en la misma.

Los datos citados muestran, que en las tres localidades se aprecia claramente un elevado porcentaje de compra en dicha organización, representando un liderazgo en la zona respecto a sus competidores directos, en cuanto a venta de los mencionados insumos, con una alta cuota de mercado. Observando además, que los clientes varían sus compras en la empresa según el producto considerado; representando un indicio de la existencia de distintos niveles de fidelización según los insumos, lo que corroboraría la hipótesis inicial de este trabajo.

Entre las variables de fidelización relevadas se encuentran: “precio”, “calidad-precio”, “ofertas y promociones”, “entrega”, “financiamiento”, “compromiso” y “confianza”, para cada insumo en particular (agroquímicos, fertilizantes y semillas). Se observó que el atributo de mayor valoración es el “**compromiso**”, con el 58% en el caso de la compra de agroquímicos y semillas y el 56% en la compra de fertilizantes. En contraposición a ello, los atributos menos valorados fueron el “**financiamiento**”, con el 22% para el caso de agroquímicos y el 19% para la compra de fertilizantes; y el atributo “**calidad-precio**” en la compra de semillas, con el 17%. (Tabla 1).

Tabla 1: Porcentaje de aceptación por atributo, para la compra de insumos.

Atributo	AGROQUÍMICOS		FERTILIZANTES		SEMILLAS	
	Si%	No%	Si%	No%	Si%	No%
Precio	31	69	31	69	36	64
Calidad- Precio	31	69	31	69	17	83
Ofertas y Prom.	25	75	28	72	28	72
Entrega	33	67	33	67	31	69
Financiamiento	22	78	19	81	25	75
<b>Compromiso</b>	<b>58</b>	<b>42</b>	<b>56</b>	<b>44</b>	<b>58</b>	<b>42</b>
Confianza	42	58	42	58	33	67

Luego, se indagó acerca del interés de los productores en los paquetes tecnológicos, y el resultado fue contundente, arrojando el 92% una respuesta afirmativa.

En cuanto a preferencias en híbridos de maíz, resultaron las marcas Monsanto y Nidera las elegidas por los productores encuestados, con el 50% y el 33% respectivamente. Representando sólo el 3% del total, la marca de semillas híbridas de maíz A.C.A., comercializada por la cooperativa bajo estudio. (Figura 5).

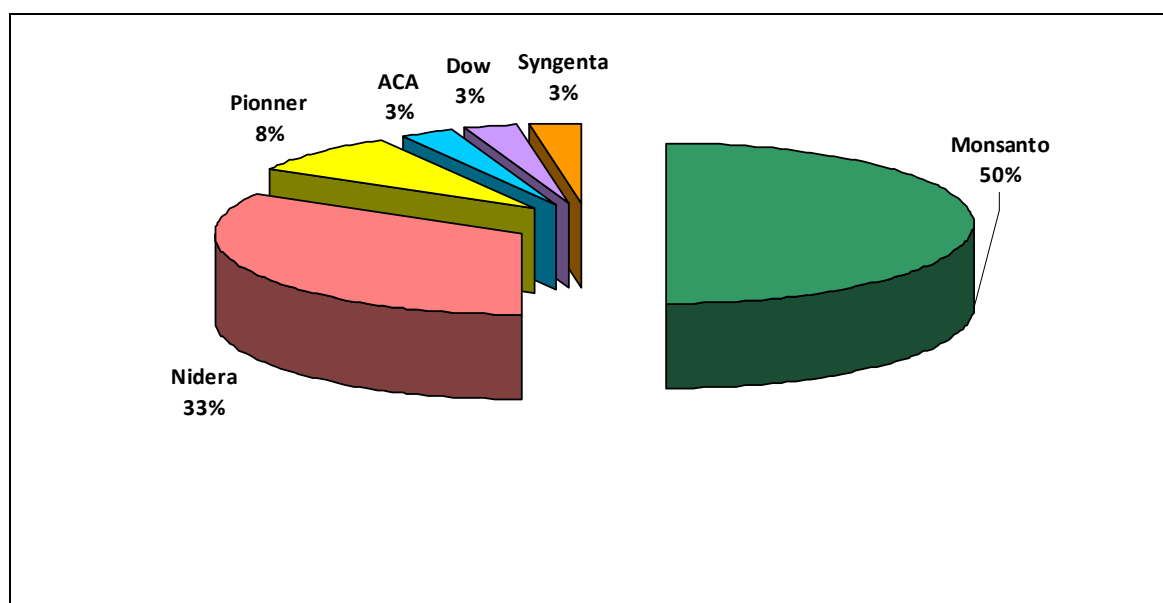


Figura 5: Preferencia de híbridos de maíz.

Lo dicho anteriormente indica, que en la generalidad de los insumos, la cooperativa muestra un importante liderazgo, pero no lo es así en el caso de las semillas,

ya que la gran mayoría de los encuestados eligen a la competencia, representando una debilidad para la organización.

Los encuestados también fueron interrogados acerca de la cantidad de fertilizante por hectárea y mezcla del mismo utilizada. Con respecto a la primera variable mencionada, el rango más representativo fue de 80 a 100 Kg. de fertilizante por hectárea (Figura 6). En cuanto a la mezcla más utilizada, la misma fue de 50-50 (% de fertilizante nitrogenado-% de fertilizante fosforado) con el 33%, seguida por la de 60-40, con el 28% del total. (Figura 7).

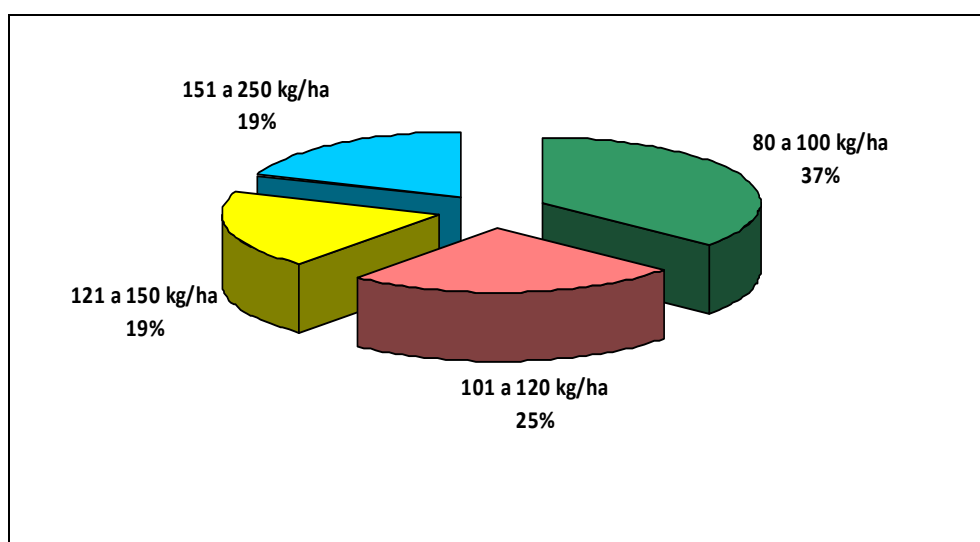


Figura 6: Cantidad de fertilizante por hectárea.

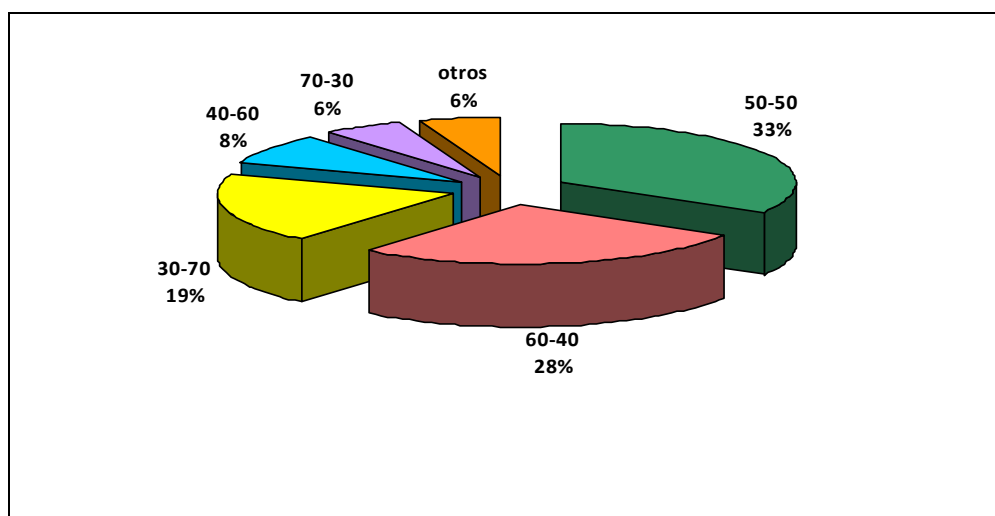


Figura 7: Mezcla de fertilizantes utilizada.



Además, otro dato importante, es que un 47% de los encuestados efectúa análisis de suelos previos a la fertilización, de los cuales sólo el 6% paga por la realización de dicho servicio.

A la hora de realizar la compra de los insumos, sólo el 33% de los encuestados emplea financiamiento. Y, de ese porcentaje, el 92%, optó por el canje a futuro, y el resto, un 8%, con tarjetas de crédito.

En lo referente a la superficie sembrada, se llevo a cabo una distinción entre hectáreas propias y arrendadas. En cuanto a las propias, el mayor rango corresponde a una superficie de 201 a 400 hectáreas (42%), mientras que en el caso de la superficie sembrada arrendada, un 47% pertenece al grupo de 60 a 200 hectáreas. Una observación importante en este aspecto, es que el 17% de los encuestados no realiza arrendamientos. (Figura 8).

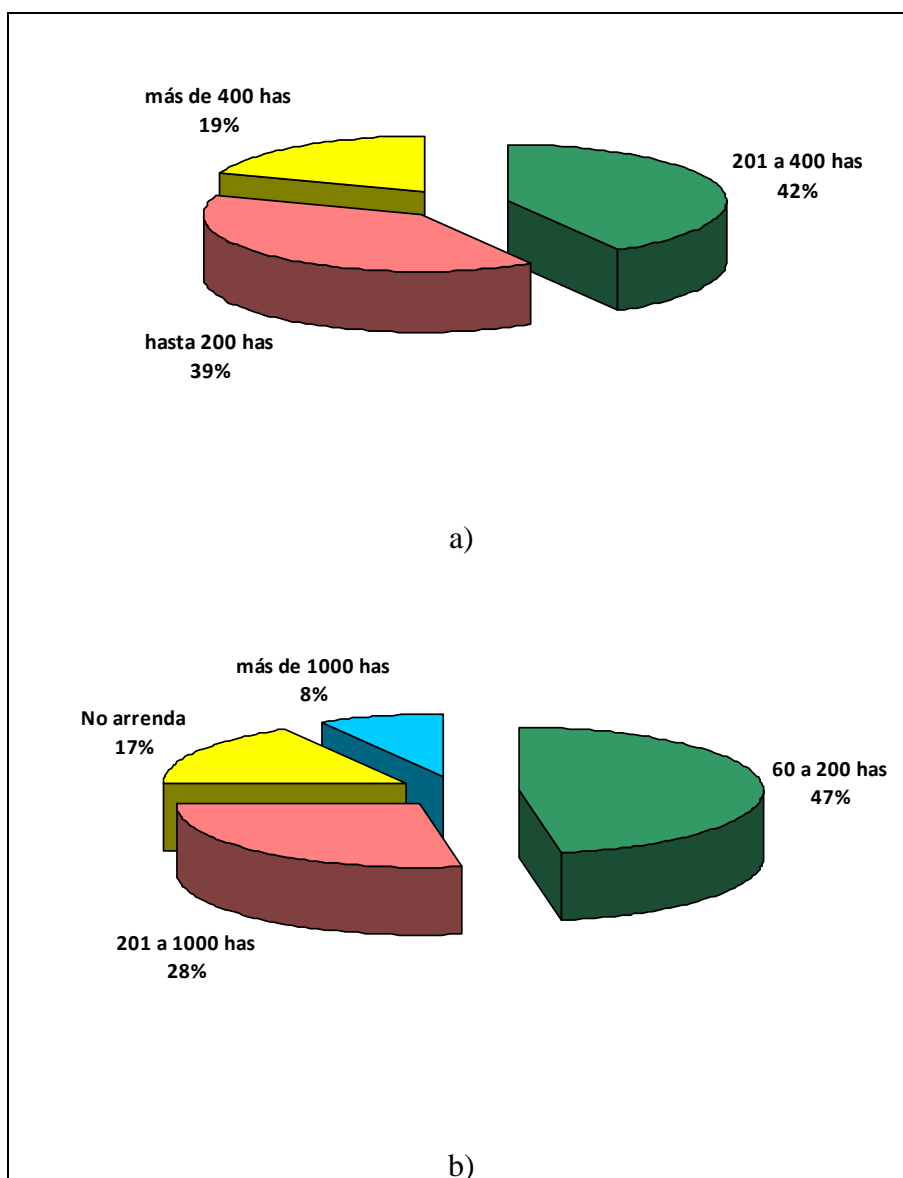


Figura 8: Superficie sembrada a) Propia; b) Arrendada.

Al momento del alquiler, un 55% opta por realizarlo en el plazo de un año, mientras que un 28% lo hace por 3 años o más.

En cuanto a la cantidad de hectáreas sembradas de soja, maíz, sorgo y maní, en los últimos cinco años, se puede observar que el 47% siembran hasta 250 hectáreas de soja y maíz.

En el caso del sorgo, sólo un 11% siembra hasta 60 hectáreas; mientras que un alto porcentaje (81%) no realiza la siembra del mismo. En lo que respecta al maní, el

42% siembra menos de 100 hectáreas y el 28% lo hace de 101 a 500 hectáreas. (Figura 9).

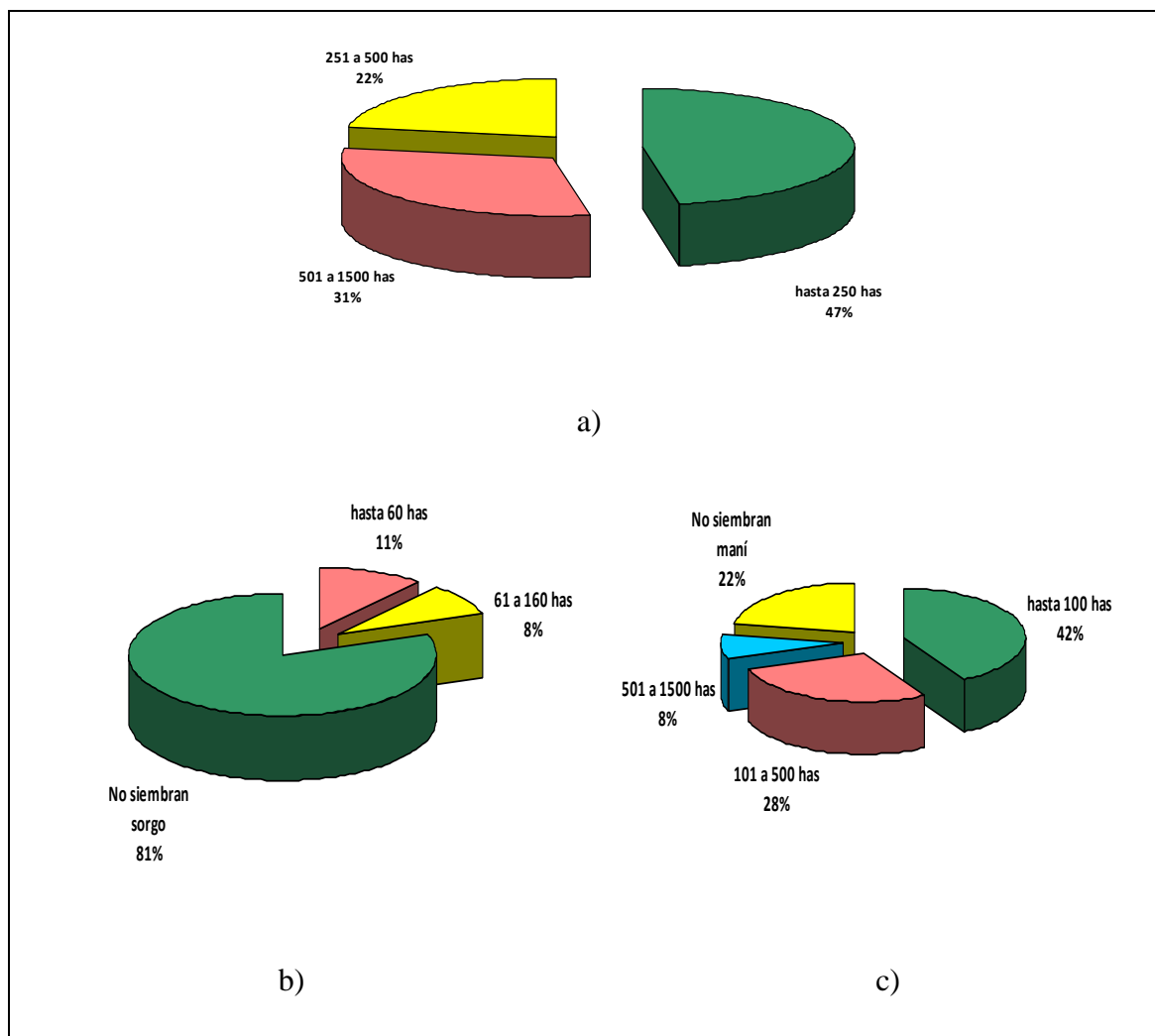


Figura 9: Cantidad de has. sembradas en los últimos 5 años a) Soja y maíz; b) Sorgo; c) Maní.

En los últimos cinco años, pudo analizarse que el rinde promedio de maíz en el 61% de los casos fue de 66 a 85 qq/ha., siendo inferior en porcentaje el rinde de 86 a 100 qq/ha. (11%). (Figura 10).

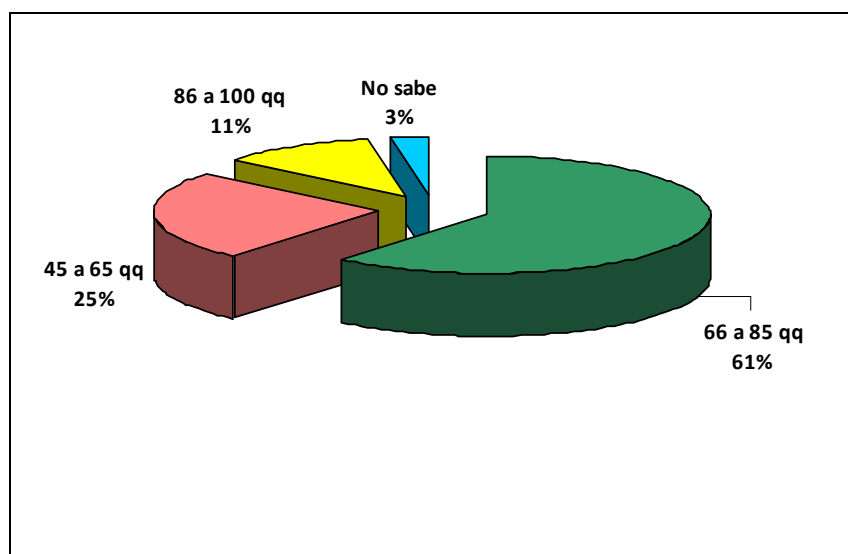


Figura 10: Rinde promedio de maíz en los últimos 5 años.

En lo que respecta al análisis llevado a cabo en el cultivo de maíz, sólo el 47% de la muestra total opta por realizar refertilización en el mismo. De ese porcentaje, un 45% la efectúa en forma sólida y un 8% en forma líquida. A la hora de adquirir dicho servicio, el 25% acude a los servicios de la cooperativa.

Por otro lado, el 44% considera necesaria la incorporación del servicio de alquiler de tolvas por parte de la organización bajo estudio.

Entre los productores encuestados, el 58% utiliza la producción de maíz para suplementar animales. Entre los cuales, el 22% emplea hasta el 20% de la producción, mientras que el 14% emplea entre el 80-100% de la producción para dicho fin.

Por último, del total de los encuestados, el 78% presenta niveles de insatisfacción. Entre las condiciones requeridas por los clientes para satisfacer sus necesidades, en el 31% del total de los casos, se optó por mejorar los precios; un 14% eligió menores descuentos en cereales, el 13% financiamiento de tolvas, mientras que un 11% optó por realizar una diferenciación entre socios y no socios, y contar con el servicio permanente de un Ingeniero Agrónomo, entre otras. (Figura 11).

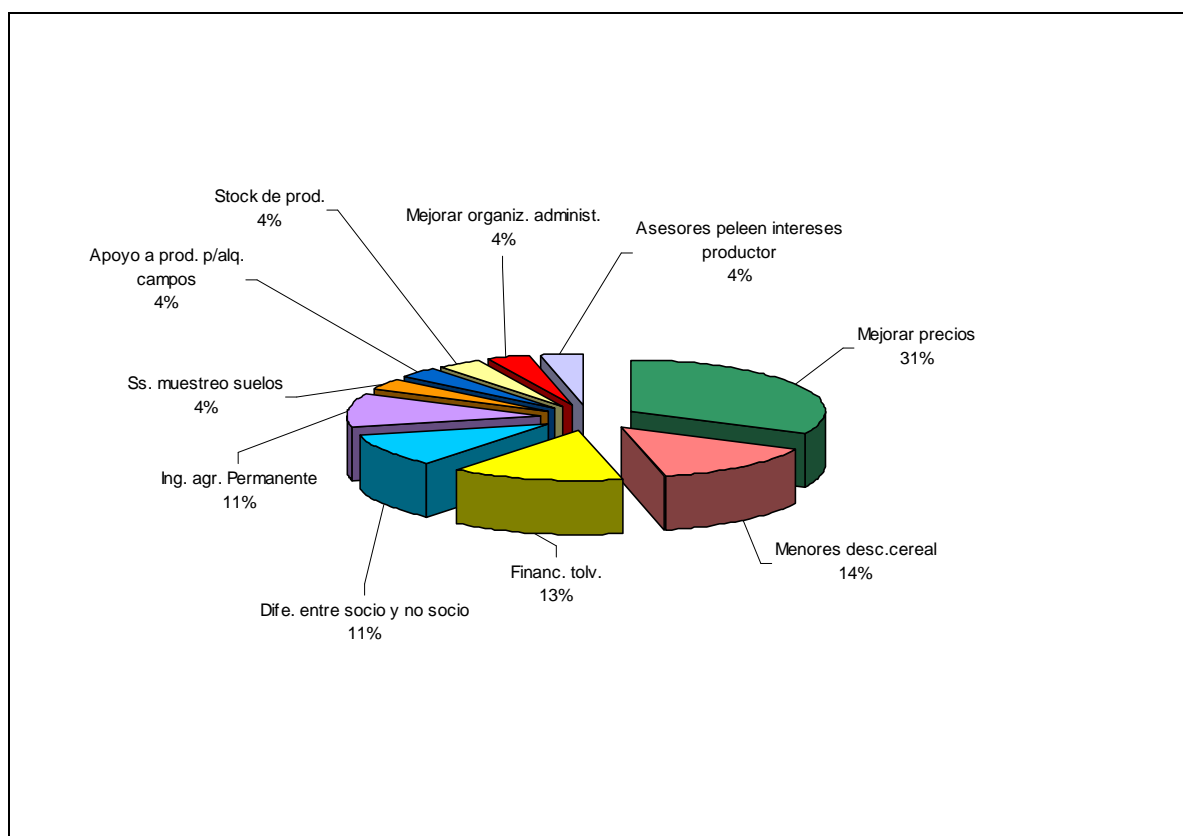


Figura 11: Condiciones requeridas para satisfacer necesidades como cliente.

La variabilidad de las respuestas indica que cada persona posee intereses particulares y elige en función de sus necesidades. Por lo cual, si bien los encuestados en general presentan características similares (por ejemplo, que trabajen en la misma zona, siembren los mismos cultivos, entre otras), siempre hay uno o varios aspectos por los cuales diferenciarlos, y por el que merecen una atención personalizada, clave del marketing relacional que debe entenderse para realizar programas de fidelización exitosos.

A los fines del presente trabajo, cabe aclarar que los datos relevados representan una evolución que se mantuvo a través de los años, es decir, que no se analizó lo ocurrido en un año en particular, realizándose un corte en el tiempo.

En las siguientes páginas se avanzará sobre este último aspecto, se buscará, mediante diversas herramientas del marketing aumentar el porcentaje de encuestados satisfechos en la organización.

## 7. B. ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS

Utilizando la técnica Análisis de conglomerados, el método jerárquico particionó la muestra en dos grupos, uno constituido por 20 encuestados y el otro de 16. Luego se identificó qué variables de fidelización resultan significativas para el reparto. (Tabla 2). El dendrograma correspondiente a dicho análisis se encuentra en el ANEXO I del presente trabajo.

Tabla 2: Valoración de atributos para cada insumo.

Variable	AGROQUIMICOS	FERTILIZANTES	SEMILLAS
	Significancia		
* valora precio para decidir compra	<b>0.035</b>	<b>0.035</b>	<b>0.008</b>
* valora calidad-precio para decidir compra	0.936	0.517	0.134
* valora ofertas y promociones para decidir compra	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.001</b>
* valora entrega para decidir compra	0.343	0.343	0.418
* valora Financiación para decidir compra	0.209	0.346	0.121
* valora compromiso para decidir compra	<b>0.070</b>	<b>0.036</b>	<b>0.070</b>
* valora confianza para decidir compra	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.001</b>

Se puede observar que las variables más representativas ( $p < 0.05$ ) para segmentar los grupos son el “*precio*”, “*ofertas y promociones*”, “*compromiso*” y “*confianza*”. En base a ello, se efectuó un análisis por segmentos. Cabe aclarar, que la valoración del compromiso a la hora de decidir la compra de agroquímicos y semillas, no se encuentra en una situación totalmente definida, recomendándose efectuar posteriores investigaciones mediante una muestra más significativa, para poder definir su situación concreta.

A continuación se presenta un análisis descriptivo, con el objeto de caracterizar las diferencias entre los segmentos resultantes.

**Grupo 1:** El mismo fue denominado “*productores POCO FIELES*” (G1), se constituye por 20 casos, se caracteriza porque sus encuestados a la hora de decidir la compra de agroquímicos, fertilizantes y semillas, valoran el atributo “precio” en cuanto a las semillas, pero no lo hacen en el caso de los agroquímicos y fertilizantes. Mientras que las “ofertas y promociones”, el “compromiso” y la “confianza” no fueron valorados.

(

**Tabla 3).**

Tabla 3: Atributos valorados por el G1.

G1						
Variables	AGROQUÍMICOS		FERTILIZANTES		SEMILLAS	
	No	Si	No	Si	No	Si
Valora Precio	<b>11</b>	9	<b>11</b>	9	9	<b>11</b>
Valora Ofertas y promociones	<b>20</b>	0	<b>20</b>	0	<b>19</b>	1
Valora Compromiso	<b>11</b>	9	<b>12</b>	8	<b>11</b>	9
Valora Confianza	<b>17</b>	3	<b>17</b>	3	<b>18</b>	2

**Grupo 2:** Este fue denominado “*Productores MÁS FIELES*” (G2), constituido por 16 casos. Los encuestados de dicho grupo, al momento de decidir la compra de los mencionados insumos, no valoran el atributo “precio”, pero si los atributos “ofertas y promociones”, “compromiso” y “confianza”. (Tabla 4).

Tabla 4: Atributos valorados por el G2.

G2						
Variables	AGROQUÍMICOS		FERTILIZANTES		SEMILLAS	
	No	Si	No	Si	No	Si
Valora Precio	<b>14</b>	2	<b>14</b>	2	<b>14</b>	2
Valora Ofertas y promociones	7	<b>9</b>	6	<b>10</b>	7	<b>9</b>
Valora Compromiso	4	<b>12</b>	4	<b>12</b>	4	<b>12</b>
Valora Confianza	4	<b>12</b>	4	<b>12</b>	6	<b>10</b>

Con el fin de hallar otras diferencias entre los grupos, se consideraron otras variables, entre ellas, “condiciones requeridas para satisfacer necesidades como cliente”; “preferencia de híbridos de maíz”; “lugar de compra de agroquímicos, fertilizantes y semillas”; “zona” e “interés en paquete tecnológico”, encontrándose que los grupos no se comportan de igual manera, es decir, que el resto de las variables analizadas, en la caracterización realizada, no son significativas ( $p > 0.05$ ) a la hora de definir el perfil de cada grupo. (Tabla 5).



Tabla 5: Comparación entre variables por grupos.

Variables	Descripción	G1	G2	Valor p
Condiciones requeridas para satisfacer neces. como cliente (Satisfechos)*	Satisfechos	4	4	0.7199
Condiciones requeridas para satisfacer neces. como cliente (No satisfechos)*	Servicios	3	6	0.085
	Comercial	13	6	
Elección de híbridos de maíz	A.C.A.	0	1	0.425
	Nidera	6	6	
	Monsanto	12	6	
	Otros	2	3	
<b>Lugar compra de agroquímicos</b>	<b>Otras</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0.074</b>
	<b>Cooperativa</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	
<b>Lugar compra de fertilizantes</b>	<b>Otras</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0.008</b>
	<b>Cooperativa</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	
<b>Lugar compra de semillas</b>	<b>Otras</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>0.000</b>
	<b>Cooperativa</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	
Zona	Cabrera	7	7	0.632
	Deheza	5	2	
	Perdices	8	7	
Interés en paquete tecnológicos	No	2	1	0.686
	Si	18	15	

\* La muestra total se particionó en "Satisfechos" (8 casos) y "No satisfechos" (28 casos).

De acuerdo al análisis realizado, puede observarse, que en el caso de la variable “lugar de compra” para los insumos estudiados, los grupos se comportan de manera heterogénea. Ante dicho análisis, quedan bien diferenciados ambos segmentos, denominándose a uno de ellos **“Productores MÁS FIELES”**, por la significativa tendencia de elección hacia la cooperativa, en la compra de insumos, así como también por su valoración hacia los atributos “ofertas y promociones”, “compromiso” y “confianza”, considerados representativos a la hora de definir niveles de fidelización en una organización.

Cabe aclarar que para adecuar el método estadístico, debido a la baja ocurrencia encontrada, se debieron recodificar algunas variables, entre ellas:

- **“Condiciones requeridas para satisfacer necesidades como cliente”** (*considerando los clientes no satisfechos*), debió ser recodificada en la variable **“servicios”** (que incluye los ítems: diferenciación entre socio y no socio, ingeniero agrónomo permanente, servicios de muestreo de suelos, mejorar organización administrativa, que los asesores peleen por intereses y disponibilidad de camiones prioritarios) y **“comercial”** (que abarca: menores descuentos en cereales, mejorar los precios, financiación tolvas, apoyo a productor para lograr alquiler de campos, stock de productos, mejorar comercialización de maní en servicios). (Figura 11);
- **“Lugar de compra de agroquímicos, fertilizantes y semillas”**, fue recodificada en las variables **“Cooperativa”** y **“otras”** (que reúne alguna de las empresas competidoras de la organización en estudio). (Figura 4);
- **“Preferencia de híbridos de maíz”**, recodificándose en las variables **“Monsanto”**, **“Nidera”** y **“A.C.A.”** (marca comercializada por la cooperativa analizada). (Figura 5).

Luego del estudio realizado, para estimar el nivel de fidelidad, se desprenden las siguientes conclusiones preliminares:

- Todos los insumos y marcas comercializados en la organización poseen entre sí, diferentes niveles de fidelidad, por sus diversas características y el servicio extra anexado por dicha empresa a cada producto en particular. A su vez, también se observa una diferencia en la fidelización de los clientes, de acuerdo a la localidad de pertenencia.
- Al partcionar la muestra en dos grupos diferenciados, se pueden elaborar estrategias acordes a las necesidades de cada cliente, buscando optimizar dicha situación.

### 7. C. PROPUESTA DE MEJORA

Luego de haber desglosado y estudiado detenidamente los datos recabados, se precedió a efectuar un análisis de la situación actual de la cooperativa para, a partir de él, poder diseñar diversas estrategias de mejora, con el fin de facilitar la toma de decisiones en la organización.

#### **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES:**

- Alto porcentaje de compra a la cooperativa en las localidades analizadas:
  - G. Cabrera (Agroquímicos 79%, fertilizantes 86%, y semillas 72%);
  - G. Deheza (Agroquímicos 86%, fertilizantes 71%, y semillas 72%);
  - Las Perdices (Agroquímicos 80%, fertilizantes 80%, y semillas 47%);
- Atributo valorados: “ofertas y promociones”; “confianza” y “compromiso”;
- Alto porcentaje elije “paquete tecnológicos” (92%);

- Demanda de “mejores precios”, “menores descuentos en cereales”, “financiamiento en tolvas”, “diferenciación entre socios y no socios”, “servicios de Ing. Agrónomo permanente”, entre otras;
- Demanda de servicio de alquiler de tolvas hacia la cooperativa (44%);
- Siembra de maíz en aumento en los últimos 5 años en las 3 localidades. El 47% sembró hasta 250 hectáreas en dicho período;
- Alto porcentaje de refertilización (47%);
- 22% de clientes satisfechos;
- El 58% emplea producción de maíz para suplementar animales; de los cuales el 22% emplea hasta el 20% de la producción y el 14% el 80-100% de la producción;
- Continuar el proceso de agriculturización;
- Expansión de la ganadería en general (vacuno en feedlot, porcino, tambo, etc.);
- El rol de maíz y sorgo en las raciones;
- Incidencia regional;
- Posicionamiento en la región.

## **DEBILIDADES Y AMENAZAS**

- Gran porcentaje prefiere híbridos de maíz que comercializan las empresas competidoras;
- El 75% no elige a la organización a la hora de refertilizar;
- Alto porcentaje de asociados insatisfechos (78%);
- Creciente competencia;
- Gran volatilidad de los mercados granarios;

- Cambios permanentes en la política sectorial;
- Baja fidelidad en algunos rubros de la organización.

Como se puede observar, la cooperativa cuenta con mayor cantidad de fortalezas y oportunidades, lo cual representa gran relevancia a la hora de aprovechar dicha situación y posicionarse mejor.

Si bien existe en la cooperativa un marcado liderazgo en la comercialización de los productos en general, con respecto a los socios, sus principales clientes, se pueden distinguir distintos niveles de compra en cada uno de los insumos analizados en forma particular.

De acuerdo al análisis realizado, se puede arribar a la conclusión de que existe un *claro cuello de botella en la prestación de algunos servicios* por parte de la organización y un problema específico en el caso de las semillas.

Por un lado, se presenta una dificultad en cuanto a la preferencia de híbridos de maíz, optando por las semillas comercializadas por las firmas Monsanto y Nidera. A su vez, un elevado porcentaje de los encuestados refertiliza, pero sólo un bajo número requiere los servicios brindados por la cooperativa.

Además, un gran número de los productores se encuentran insatisfechos, demandando distintas condiciones necesarias para aumentar su nivel de satisfacción.

A continuación se desarrolla un cuadro comparativo entre los grupos formados, contemplando aquellas variables consideradas significativas a la hora de implementar un plan de mejora orientado a cada segmento, y aquellas variables que se comportan de manera indiferente para ambos grupos. (

Tabla 6).

Tabla 6: Comparación entre segmentos.

<b>G1</b>	<b>G2</b>
<i>Valora</i> precio para decidir compra de Agroquímicos y Fertilizantes <i>No valora precio</i> para decidir compra de Semillas	<i>No valora</i> precio para decidir compra de Agroquímicos, Fertilizantes y Semillas
<i>No valora</i> ofertas y promociones	<i>Valora</i> ofertas y Promociones
<i>No valora</i> compromiso	<i>Valora</i> compromiso
<i>No valora</i> confianza	<i>Valora</i> confianza
Lugar de compra de Agroquímicos y Fertilizantes en la <i>cooperativa</i> Lugar de compra de Semillas en <i>competencia</i>	Lugar de compra de Agroquímicos, Fertilizantes y Semillas en la <i>cooperativa</i>
Condiciones requeridas para satisfacer necesidades como cliente: <i>Bajo número de satisfechos</i>	
Condiciones requeridas para satisfacer necesidades como cliente: “ <i>servicios</i> ” (diferenciación entre socio y no socio, ingeniero agrónomo permanente, servicios de muestreo de suelos, mejorar organización administrativa, etc.) y “ <i>comercial</i> ” (menores descuentos en cereales, mejorar los precios, financiación tolvas, apoyo a productor para lograr alquiler de campos, stock de productos, etc.).	
Elección de híbridos de maíz ( <i>Monsanto y Nidera</i> )	
Zona ( <i>Perdices, Cabrera y Deheza</i> )	
Interés en <i>Paquetes Tecnológicos</i>	

En base a ello, se diseñó un plan para optimizar la situación planteada, especificando hacia que segmentos serán dirigidos. Se deberá hacer un seguimiento especial hacia el primer segmento (G1), sin perder de vista a aquellos con un mayor nivel de fidelidad, mostrando a simple vista una mayor lealtad a la organización.

Entre las propuestas planteadas se encuentran:

## **1. Enfatizar en el compromiso hacia los clientes y en la confianza de los mismos**

Cobra gran importancia el análisis sobre la valoración de atributos por parte de los productores. En este aspecto, es notable la elección de la “**confianza**” y el “**compromiso**”, indicando que, más allá del precio o el financiamiento de los productos, los clientes desean establecer una relación recíproca, confiable y comprometida, que en cierta forma les permita asegurar sus ganancias o ingresos. Para ganar dicha confianza, es indispensable que exista un total compromiso y completa dedicación por parte de la organización. Será necesario brindar el servicio y la calidad de producto que se prometió, al precio y mediante el tipo de financiamiento pautado; no intentar engañar al cliente porque en dicho caso, él simplemente buscará lo requerido en la competencia.

De esta forma, cobra relevancia un diálogo continuado en el tiempo con los consumidores; así, las comunicaciones ya no serán en un único sentido, de manera que los clientes pueden comunicarse con la cooperativa a través del establecimiento de diferentes canales de interacción, que permitan fortalecer el vínculo cliente-organización: línea gratuita directa, red de distribución zonal, servicio de fax, correo tradicional y electrónico, presencia de sitio Web actualizado constantemente (con las últimas tendencias del mercado, los productos comercializados por la organización, beneficios, mecanismos de financiación, contacto con personal capacitado, etc.).

Un feedback que se produce tanto en beneficio del cliente como de la propia empresa, convirtiéndose cada herramienta utilizada, en una nueva oportunidad para reforzar el compromiso mutuo. Algunas empresas incluso utilizan este diálogo con sus clientes para solicitar su participación y colaboración en áreas de gestión de la

propia empresa, como en el diseño de nuevos productos, o sugerencias de mejora del servicio; (Whitepaper, 2007).

## **2. Énfasis en paquetes tecnológicos (intangibles)**

Por otro lado, un alto porcentaje de encuestados, 92%, se interesan por los llamados **“paquetes tecnológicos”**, los cuales están constituidos por aquellos procesos e insumos que usa cada empresa para generar su bien final; Universidad Nacional de Colombia (2008). Existen varios componentes que ayudan a un mayor entendimiento de lo que significa el paquete tecnológico en conjunto. El primero de ellos, la tecnología blanda, abarca todos los conocimientos aplicados al direccionamiento de la organización y empleados por la compañía en sus operaciones y administración con el fin de obtener un producto o servicio que colme las expectativas del cliente. En nuestro contexto, son los elementos intangibles en donde se genera el conocimiento que va a ser utilizado por la organización. El segundo de ellos, la tecnología dura, enfatiza sobre los conocimientos aplicados y relacionados con la práctica productiva con el fin de obtener un producto o servicio que satisfaga las expectativas del cliente; (Universidad Nacional de Colombia, 2008).

Lo dicho anteriormente, representa una cierta relevancia a la hora de diseñar un plan de mejora, y puede considerarse como una oportunidad de negocio apuntando a desarrollar y hacer mayor énfasis en la tecnología intangible, agregando a la venta de insumos (semillas, fertilizantes y agroquímicos) asesoramiento especializado y servicios de mayor calidad. En este sentido, si bien la organización posee los mencionados servicios, se deben contemplar los vertiginosos y constantes cambios en el entorno, por lo cual la capacitación y actualización son fundamentales. No se propone la venta de meros productos, sino el agregado de valor, transmitiendo el



know-how por parte de asesores capacitados para dicho fin, en constante vínculo con el cliente, actividad que en muy pocas ocasiones se realiza.

A través de este aporte, la organización lograría atraer la atención de los clientes interesados en adaptarse a los cambios, sobre todo de tipo tecnológicos, es por ello que esta estrategia se dirige principalmente a los clientes menos conservadores y con mayor predisposición a incursionar en las nuevas tecnologías que se ofrecen al sector.

En dicho contexto, la situación actual del agro argentino, da lugar a la presencia y perfeccionamiento de asesores que aporten a la toma de decisiones, en un marco de gran complejidad e incertidumbre, debido a la inestabilidad de políticas institucionales (reglas de juego poco transparentes) y al continuo avance tecnológico, lo cual no debe ser obviado por la organización si desea aumentar su competitividad.

### **3. Fidelizar a sus clientes actuales**

De acuerdo al análisis efectuado, la cooperativa dispone de un 22% de clientes satisfechos. Este dato, si bien representa un bajo porcentaje, posee gran relevancia a la hora de mantener dicho valor a lo largo del tiempo. Es por ello, que se deberán contemplar sus necesidades, estando en constante contacto para contribuir a mejorar aún más dicha satisfacción, lo que contribuirá a incrementar el nivel de fidelidad.

Es importante destacar, que si bien siempre es bueno atraer más clientes, no se debe perder de vista la importancia que tienen los clientes actuales, ya que, como se ha mencionado en los antecedentes del presente trabajo, los costos de captación de nuevos clientes que reemplazan a los desertores son muy altos y, por lo tanto, el margen de beneficio del nuevo es muy bajo respecto del recurrente; Olamendi (2006). Por lo tanto, se recomienda a la organización preocuparse en primera

instancia, por establecer un lazo mucho más estrecho aún con ese porcentaje de clientes satisfechos, buscando fidelizarlos, en lugar de atraer nuevos.

#### **4. Mejorar la estrategia de los precios enfocándose en ofertas y financiamiento**

Con respecto al 78% que no se encuentran completamente satisfechos, luego de analizar las condiciones requeridas por los mismos para aumentar su nivel de satisfacción, se recomienda poner énfasis en mejorar la estrategia de los precios, no reduciendo los mismos de productos individuales (ya que esto comprometería la relación costo/beneficio de la empresa), sino empleando otros instrumentos disponibles. No es fácil “jugar” con los precios de los productos, sobre todo cuando los mismos son revendidos por la organización, pero en este aspecto, para lograr una conveniencia económica de los productores, el financiamiento es una de las opciones más recomendables. La empresa deberá establecer distintos tipos de financiación para cada cliente en particular, ya sea mediante variaciones en los plazos de pago (sistema de pago en cuotas sin intereses, variación en los días de pago, etc.); o en el tipo de financiación, efectuándose en forma propia o asociándose con alguna entidad financiera; mediante distintos mecanismos como descuento por pagos en efectivos, plan canje, variaciones por volumen de compra, tarjeta de crédito, forward, warrant, fideicomisos, entre otros.

Por otro lado, también se prepone diseñar promociones con descuentos, tales como lanzar conjuntos de productos (tipo combo) como por ejemplo: semillas+fertilizantes, semillas+agroquímicos, entre otras combinaciones posibles, ofertas que deberían ser adaptables a las necesidades de cada productor.

En este aspecto, es importante analizar el momento justo del lanzamiento de dichas promociones y la estrategia de comunicación de las mismas. Es imprescindible, suministrarle al cliente aquello que necesita, en el momento que lo

requiere. Por lo tanto, se recomienda que unas semanas antes de la siembra se lancen las ofertas disponibles de la organización para que los clientes las conozcan y puedan elegir las más acordes a sus necesidades.

Además, podrían incorporarse determinados servicios, como descuentos por volúmenes de compra, asesoramiento gratuito según monto gastado, seguimientos pos venta para comprobar nivel de satisfacción y rendimiento del producto comercializado, visitas a campo por parte de asesores con el fin de contribuir a la mejora continua de los productores.

Los descuentos y asesoramientos por grandes volúmenes y montos gastados serán destinados, sobre todo a grandes clientes, sin perder de vista a los pequeños y medianos, que también aportan al crecimiento de la empresa. Las visitas a campo y seguimientos deben orientarse a todos los clientes que soliciten dicho servicio, de esta manera se afianzará el vínculo productor-empresa. Hacia los productores más pequeños, aquellos de menor poder de negociación, se orientaran las distintas propuestas combinadas de productos y servicios que mejor se adapten a sus requerimientos productivos y económicos, y el sistema de financiamiento que contribuya a solventar sus costos.

Cabe destacar, que dichas propuestas no representan una “solución mágica” que hará que todos aquellos que requieran mejoras en los precios se vuelvan fieles, pero significarán un aporte de la organización, para disminuir el porcentaje de insatisfechos y aumentar su nivel de fidelidad.

Es notable, de acuerdo a lo analizado, que con una única oferta es imposible satisfacer a todos los clientes, por lo cual es importante contar con un abanico de posibilidades para que cada uno pueda encontrar el “paquete a su medida”. Para ello, es importante analizar no sólo las necesidades de los productores, sino también los

costos y beneficios de dicha acción en la empresa, ya que el hecho de armar ofertas destinadas a cada necesidad o realizar otras acciones de mejora, hará incurrir a la misma en un costo, pero es muy probable que se aumente la rentabilidad, compensando ese costo y hasta dejando un mayor margen de ganancia, no sólo en el presente, sino en el largo plazo, manteniéndose a lo largo del tiempo.

### **5. Otorgar menores descuentos en cereales**

Otra condición que varios encuestados eligieron, fue el obtener menores descuentos en cereales, es decir, que desean conseguir una ganancia mayor al vender su mercadería y no encontrarse con tantas mermas. Si bien las condiciones de venta están estandarizadas por la ONCCA (aspectos de calidad, entre otros), se recomienda efectuar un asesoramiento acorde a las circunstancias de cada clientes, para que los mismos logren entregar un producto de mayor calidad (ya sea por proteínas, gluten, u otros aspectos de la calidad), lo cual les garantizará un incremento en el valor de venta.

En este aspecto, otra opción posible de llevar a cabo, consiste en la disminución de los porcentajes de comisión y almacenaje, así como también tener en cuenta y manejar a favor de los clientes los valores de los fletes que muchas veces implican incurrir en altos costos.

### **6. Diferenciación entre socios y no socios**

En este sentido, se propone establecer distintas medidas que permitan hacer una distinción entre socios y no socios, brindándole al cliente un trato diferencial debido a su condición con respecto a la cooperativa. Por ejemplo implementar sistemas de beneficios, como descuentos y ofertas exclusivas para aquellos socios de la cooperativa.

## **7. Mayor hincapié en las vías de comunicación**

Establecer un vínculo estrecho entre cliente-organización, ofreciendo una comunicación personalizada en la medida de lo posible, a su vez, profundizando los servicios de pos venta, mediante el asesoramiento de ingenieros agrónomos permanentes, representantes de ventas, personal capacitado por áreas, etc.; los cuales atenderán e intentaran evacuar las consultas e inquietudes de los clientes.

Cabe destacar, que todo esfuerzo de fidelización está llamado a fracasar si, como paso previo, la empresa no cambia su vínculo con los clientes de un enfoque transaccional a otro relacional; (Burgos García, 2007).

La mayoría de las empresas, de forma consciente o no, centra su atención en la transacción inmediata que tiene ante sí. Se establece el contacto (a veces el mínimo necesario), se realiza la venta, o se formaliza el cobro, o se responde a las preguntas del cliente, o se atiende la queja presentada, etcétera, y luego se pierde todo tipo de contacto con el cliente hasta el próximo encuentro (si es que se produce), esto comprende a lo denominado por el enfoque transaccional; (Burgos García, 2007).

Por el contrario, el enfoque relacional considera cada transacción con los clientes como un simple eslabón de una gran cadena de ellas que deberá prolongarse durante un largo período de tiempo; Burgos García (2007). Cada vez son más las empresas y organizaciones de todo el mundo que están sustituyendo este enfoque tradicional por un marketing cuya meta es la de construir una relación duradera con sus mejores clientes; (Whitepaper, 2007).

En este sentido, el marketing relacional busca gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo. Ello se fundamenta en la premisa de que el valor y la rentabilidad de un cliente satisfecho aumentan con el transcurso del tiempo. Por ello, en el desarrollo de un proyecto relacional los

beneficios van apareciendo a medida que el programa avanza en el tiempo, por tanto son proyectos con una visión a medio y largo plazo; (Whitepaper, 2007).

En la actualidad, la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y el conocimiento en el desarrollo del marketing permiten aprovechar, de forma sistemática, los datos de nuestros clientes para transformarlos en información útil para la toma de decisiones orientada a incrementar el valor de nuestra oferta; (Whitepaper, 2007).

Además, al contar la organización con una base de datos personalizada, ya que las encuestas realizadas no fueron anónimas, supone una valiosa herramienta para comprender aspectos básicos de los clientes: datos personales, preferencias, hábitos de compra, servicios utilizados, canales de interacción, o respuestas a promociones, entre otros. El acceso a esta información, de forma periódica, se convierte en una poderosa arma competitiva, que contribuye a aumentar las ventas, mejorar las relaciones con los clientes y ofrecer a cada cliente un mejor y más personalizado servicio.

De esta forma, se deberá buscar construir una relación continua con los clientes, bajo la premisa del beneficio mutuo, donde el intercambio de información juega un rol clave en la creación del valor.

#### **8. Mejorar la situación de venta de híbridos de maíz para aumentar la competitividad en este aspecto.**

Considerando la situación presentada en cuanto a la preferencia de híbridos de maíz, eligiéndose a las semillas de las firmas Monsanto y Nidera con un 50% y 33% respectivamente, y teniendo en cuenta que la marca de semillas híbridas de maíz comercializada por la cooperativa bajo análisis es A.C.A. (la cual representa sólo un

3% del total), se propone realizar distintas medidas tendientes a mejorar la situación en este aspecto para superar la debilidad plateada previamente.

Debido a que el producto en sí (híbridos de maíz marca A.C.A.) no se puede modificar porque la cooperativa actúa sólo como distribuidor y no como semillero, se propone incentivar dicha venta anexando al insumo distintos servicios de pos venta que le permitan al productor recibir un completo seguimiento del producto adquirido, como por ejemplo: asesoramiento de técnicos en forma permanente, asesorando sobre el desempeño del híbrido; a su vez, se podrían implementar distintas promociones, descuentos, planes de financiación, etc.

Por otro lado, se plantea aumentar la cartera de productos a ofrecer a los productores. Sería conveniente incorporar, dentro del porfolio de insumos de la cooperativa, las marcas Monsanto y Nidera, con sus híbridos Dekalb y AX en todas sus variantes respectivamente. La idea consiste en ofrecer diversas opciones para que los productores puedan analizar y elegir en función de sus necesidades.

A continuación se presenta un listado de características distintivas que presentan las empresas Monsanto y Nidera que las diferencian de A.C.A., información resultante de entrevistas a informantes claves.

#### **NIDERA:**

A través de su programa de investigación y desarrollo, realiza importantes inversiones, a fin de mejorar año tras año las variedades que introduce al mercado, dándole prioridad al mayor rendimiento y estabilidad de producción, incorporándole tecnologías de resistencia a enfermedades.

Nidera contribuye al mejoramiento genético, aportando materiales y mayor potencial de rinde para todas las regiones productivas del país y en 5 principales cultivos (maíz, girasol, sorgo, trigo y soja). Año tras año, viene logrando un

crecimiento sumamente relevante en la participación de mercado de estos cultivos, convirtiéndose de esta manera en el semillero de mayor protagonismo con genética propia en el mercado argentino.

- Todas sus semillas ofrecen la garantía de calidad total, gracias al sistema de trazabilidad que se desarrolla desde la producción a campo hasta su red de distribución;
- La segmentación se realiza por zonas;
- El tipo de financiamiento brindado es a través de tarjetas rurales, canjes, etc;
- El posicionamiento es en base al producto;
- Ventajas competitivas: Personal altamente capacitado y trabajo en equipo;
- Distribución mediante representantes zonales;
- La investigación siempre fue uno de sus pilares más importantes;
- El objetivo fundamental de cada programa de mejoramiento es lograr genética de alto rendimiento para las regiones agroecológicas actuales y potenciales del país y el extranjero;
- Cuenta con un programa de testeo, el cual incluye más de 55 localidades, lo cual permite evaluar en diferentes ambientes un número importante de nuevas líneas y productos cada año;

#### **MONSANTO:**

Pionera en la creación de innovaciones biotecnológicas aplicadas al agro, ha protagonizado una verdadera transformación de la actividad agropecuaria a través de la introducción de semillas genéticamente mejoradas que garantizan mayor



productividad y rendimiento, mayor resistencia a plagas y mayor preservación del medio ambiente.

- La principal característica que valoran sus clientes es la CALIDAD, esto viene de la mano de la investigación en semillas donde se invierte mucho dinero en biotecnología y procesos que emplean en la producción de sus agroquímicos;
- En maíz, los encuestados eligen a su marca Dekalb por los siguientes atributos: RENDIMIENDO, ESTABILIDAD, CALIDAD, RESISTENCIA AL MAL DE RIO IV;
- La distribución de sus productos está organizada por Centros de servicios llamados Magnum que están estratégicamente distribuidos en todo el país.  
Hay más de 200, están organizados por regiones con sus correspondientes gerentes regionales y representantes técnicos de marcas.
- En cuanto al precio, al ser marca líder por lo general es la referencia que toman sus competidores;
- En semilla presenta ofertas estacionales, posiciones de campaña y precampaña. Luego hay posiciones mensuales con aumentos graduales (1,5-2.0%) hasta llegar a campaña con saltos del 5%. Existen descuentos por tipo de clientes y volúmenes de compra;
- Las promociones son comunicadas por varias vías, generalmente por medios gráficos, radiales (nacional o FM locales), web, etc. Sirven como "gancho" para que los productores se acerquen a los centros de servicios. También se comunican con visitas a campo o llamados telefónicos;
- El mercado es segmentado de la siguiente manera:

-Productores; -Grandes productores y -Comercios Vinculados;

- Se trata de llegar a todos por diferentes vías, por facturación directa e indirecta;
- Además, se segmenta zonalmente con más de 200 centros de servicios y distribuidores;
- La diferenciación puede surgir, además de la alta tecnología y calidad, a través de la facturación directa, que se realiza desde los centros de servicios. Por lo general las demás marcas facturan sus productos a través de terceros (Comercios, acopios, etc.).

Como se puede observar, inevitable y evidentemente ambas empresas, son líderes en el mercado de híbridos de maíz, y su principal factor diferencial es la tecnología aplicada sumada a la alta calidad de sus semillas, fruto de continuos y permanentes procesos de investigación y desarrollo. Dicho aspecto implica una realidad, la cual no puede ser pasada por alto por la cooperativa, con lo cual deberá mirar desde el punto de vista del cliente, ofreciéndole aquello que están demandando.

De todos modos, cabe destacar el papel de la marca A.C.A. en este análisis, sobre la base de información extraída de la página oficial de la Asociación de Cooperativas Argentinas.

Dicha empresa, se encuentra muy bien posicionada en la oferta de diversos insumos, pero no resulta tan competitiva en el caso de **híbridos de maíz**, porque se orienta sobre todo en la producción de granos finos, fundamentalmente trigo. En su criadero se realiza el mejoramiento genético de dicho cultivo y se lanzan al mercado productos de primera línea, todos con muy buena adaptación, de excelente calidad y

rendimiento, manteniendo las características de tipificación que han merecido el reconocimiento de los trigos argentinos en el mercado exterior.

Con respecto a los **agroquímicos**, A.C.A. sintetiza y formula una importante cantidad de dicho insumo, entre los que se encuentran herbicidas, insecticidas y fungicidas. Con un nivel anual de ventas cercano a los 10 millones de litros de Glifosato Estrella, A.C.A. tiene una importante participación en el mercado local de agroquímicos. Además cuenta con una completa canasta de insecticidas y fungicidas de formulación propia.

A su vez, la Asociación de Cooperativas Argentinas es una de las principales empresas del país en lo que hace a la importación y distribución de **fertilizantes** agrícolas, con una participación cercana al 8% en un mercado en permanente expansión. Por ejemplo, la línea de fertilizantes **Cebador A.C.A.** engloba una amplia gama de mezclas físicas y compuestas que apuntan a cubrir las necesidades de cada cultivo en las distintas regiones productivas del país.

Estas características, deberían servir como puntapié inicial para diseñar distintas estrategia de oferta de productos, ya que no se propone dejar de comercializar dicha marca, por el contrario, incentivar la venta de aquellos insumos en los cuales A.C.A. es considerada como líder o presenta mayor desarrollo y reconocimiento en el mercado, anexando diversos servicios que permitan agregarle mayor valor al producto comercializado.

## **9. Tarjeta de beneficios**

Como otra variante dentro de las herramientas del marketing para mejorar los niveles de fidelización, se propone un programa de beneficios mediante *tarjetas magnéticas con suma de puntos*. Implica una forma novedosa muy utilizada en supermercados, estaciones de servicio, empresas de transporte, entre otras, que en

este caso debería aplicarse brindando beneficios exclusivos, en primera medida al agro, con posibilidades de expansión debido a los demás sectores con los que trabaja la cooperativa. Los puntos acumulados darán derecho a la obtención de regalos, descuentos en productos o servicios gratuitos.

Debemos tener en cuenta que la cooperativa se basa en 3 pilares fundamentales de unidades de negocio, ellas son:

- **Urbana:** Cuenta con supermercados, ferreterías, corralón y artículos para el hogar.
- **Industrial:** Maní confitero, carbón activado y siembras.
- **Agropecuaria:** Servicios, insumos, asesoramiento, entre otros.

En cuanto al sector agropecuario, los premios pueden ser entregas de distintas cantidades de insumos gratis o con descuentos significativos, asesoramiento a bajo costo o nulo, descuentos exclusivos en gasoil, lubricantes u otros insumos secundarios a través de arreglos con otras compañías, realización de análisis de suelos, agua o cereales y oleaginosas en forma gratuita, o también son otra opción los regalos empresariales tales como equipos de mate, gorras, chalecos o camperas, agendas y bolsos, opciones que pueden entregarse con bajas cantidades de puntos, entre otras varias posibilidades que puedan resultar de interés para los productores.

Para las demás unidades de negocios, se pueden contemplar otros premios como distintos descuentos en artículos para el hogar, participación en promociones exclusivas para socios, viajes, juegos para niños, electrodomésticos, entradas a cines y teatros, ropa etc.

En algunas ocasiones, los regalos pueden obtenerse al instante (canjeando los puntos por regalos), pero en otras se requerirá un desembolso complementario.

Las tarjetas electrónicas deben entregarse gratuitamente a los clientes y les permiten a los mismos la acumulación de puntos en función de los consumos realizados en la organización. En el momento de la compra, la tarjeta se debe entregar al vendedor o cajero que la pasará por el lector cargándose un número de puntos proporcional al importe de la compra.

Para divulgarlo, es esencial editar folletos o catálogos con los premios y los puntos necesarios para cada uno, y realizar otro tipo de publicidad para dar a conocer la iniciativa y fomentar el interés de los actuales clientes, como así también de posibles nuevos compradores.

La tarjeta no debe ser considerada nunca como un fin, sino como un medio, que como todo programa de fidelización necesita de un continuo seguimiento. Entre las ventajas de este sistema se pueden mencionar:

- Simplicidad de utilización;
- Genera información fácil de utilizar;
- Posibilidad de un seguimiento continuo del cliente;
- Análisis del comportamiento a posteriori;
- Sentimiento de grupo de referencia en el titular.

Este tipo de programas, fomentan la compra de los clientes en la organización, ya que saben que en cada compra suman puntos para su propio beneficio futuro. Lo más importante que debe hacer la cooperativa es cumplir adecuadamente con esos beneficios, y el resto lo logrará por añadidura. Es trascendental cumplir con el cliente si no se lo quiere perder, y tratarlo de manera individual es una forma de afianzar la relación.

A modo de reflexión, es importante destacar, que no debe esperarse a que el cliente se queje, solicite más información o se interese por las últimas ofertas de la

compañía, sino que la organización deberá adelantarse y brindar una comunicación “espontánea” y regular, lo que no quiere decir “rutinaria y mecánica”. Esto constituye un gran paso para que el cliente sea fiel.

La fidelización y el marketing relacional se fundamentan en el seguimiento posventa. La comunicación y la aportación de valor después de la venta es lo que facilita la compra repetida; (Burgos García, 2007).

Como aspecto fundamental para afianzar las relaciones con los clientes, es de vital importancia el buen desempeño del personal, ya que en definitiva, los empleados son quienes prestan el servicio y de ellos depende en gran parte la satisfacción de los clientes. Es importante crear en la organización un sentido de pertenencia, para que todos los que la integran tengan el mismo objetivo final. El personal es una de las piezas más importantes de cualquier organización, es por ello que hay que saber premiar y valorar el trabajo de cada empleado particular, ya que el conjunto de los mismos pueden representar una fuerte ventaja competitiva.

La proactividad siempre triunfa sobre la reactividad. Cuando un cliente decide marcharse, la mayoría de los esfuerzos de marketing no son suficientes y llegan demasiado tarde. De alguna manera, esta es la versión del marketing de primeros auxilios. Cualquier tipo de marketing reactivo para mejorar la señalización del compromiso con el cliente es una estrategia que no va a funcionar. Una práctica que sí funciona es una comunicación proactiva del ciclo de vida del cliente y un plan de oferta que se optimiza de manera analítica para captar y fidelizar a los clientes adecuados (aún si son menos en un comienzo) y el comprometerse con ellos a lo largo de diversas fases. Si se utiliza la información de una base de datos de clientes es posible disminuir su deserción desde el momento en que se lo captura y a lo largo de su ciclo de vida; (Dineen, 2010).

Lo anteriormente expuesto, da cuenta de la importancia de actuar a tiempo, es decir, lograr fidelizar al cliente desde un comienzo, antes de que este se encuentre insatisfecho y decida marcharse. Esto es lo que se llama tener una actitud proactiva, adelantándose a los hechos.

Cabe destacar, que el plan diseñado, se constituye de un conjunto de acciones interrelacionadas que llegaran a un resultado visible. Las variables a tener en cuenta son múltiples, por lo que se debe prestar atención a cada una, tanto individual como grupalmente, y lo más importante, los resultados deben ser medibles para que se pueda controlar la evolución de la organización a través del tiempo.

## 8- CONCLUSIÓN

A partir de la información recabada y del análisis realizado, se puede decir que el proceso de fidelización presenta una baja consideración en la actualidad por parte de algunas organizaciones del rubro.

Se observaron distintos niveles de fidelización entre los distintos productos comercializados por la organización.

En este estudio, se identificó a la “confianza” y el “compromiso” como los atributo de mayor valoración por parte de los productores en la compra de insumos.

Se estimó la existencia de un bajo porcentaje de encuestados satisfechos, demandando “mejoras en los precios”, “menores descuentos en cereales”, “financiamiento de tolvas”, “diferenciación entre socios y no socios”, como así también requiriendo un “profesional de manera permanente” para satisfacer sus necesidades.

Se determinó la existencia de dos segmentos de productores, ambos con igual proporción de clientes insatisfechos, con determinadas características distintivas que representan posibles oportunidades a la hora de implementar un plan de mejora.

A partir de los resultados alcanzados, se diseñó una propuesta, con aplicación de distintas herramientas del marketing, orientados a alcanzar mayores niveles de fidelización.

Entre las propuestas se encuentran, un mayor compromiso y comunicación con el cliente, aplicar paquetes tecnológicos, otorgar ofertas y financiamientos, menores descuentos en cereales, realizar una diferenciación entre socios y no socios, brindar un conjunto de servicios anexados a la venta de híbridos de maíz, diferenciación según localidad, tarjetas de beneficios, entre otras.



El proceso de fidelización como concepto, es un lineamiento estratégico, pero su implementación operativa, que buscará optimizar la situación actual de la empresa a través de mejorar el proceso de toma de decisión en la organización.

Los resultados obtenidos, de esta manera, son utilizados con el fin de mejorar un aspecto central de la organización, pero considerando la incorporación de nuevas herramientas del marketing que permitan optimizar la situación desde el punto de vista estratégico, y que permitan adaptarse a los distintos cambios que se presentan en el entorno con el fin de lograr un posicionamiento sustentable en el tiempo.

## 9- BIBLIOGRAFÍA

Agüero D., 2009. Notas de cátedra: “Marketing Agrario” (Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios, U.N.L.Pam.).

Alonso Cano G., Garzón A., Poussin G., 2002. “Cultura, Comercio y Globalización: Preguntas y respuestas”. Ediciones UNESCO/CERLALC.

Ascher, M., 2006. “Marketing y clientes, como conseguirlos y retenerlos”. Editorial de los cuatro vientos, 1ª edición, Buenos Aires, Artes gráficas Buschi S.A.

Burgos García, E., 2007, Bussines Pocket, Marketing relacional. Editorial Gesbiblo S.L. España.

Castro Almeyra A., Corradi P., Del Río J. A., Eleicegui G. y Zorraquin T., 2003. AACREA: “Agroalimentos Argentinos”. Buenos Aires, Argentina, Julio de 2003.

Dineen, P., “El compromiso con el cliente: la nueva frontera del marketing”.  
Abril 2010. Fuente:  
[www.canalar.com.ar/Managements/Managementmuestra.asp?Id=34](http://www.canalar.com.ar/Managements/Managementmuestra.asp?Id=34).

Entrevistas personales a representantes zonales de Monsanto (Carlos Casares) y Nidera (Agroactiva 2010, Casilda, Santa Fé).

[es.wikipedia.org/wiki/General\\_Deheza](http://es.wikipedia.org/wiki/General_Deheza) (información de General Deheza).

[es.wikipedia.org/wiki/General\\_Cabrera](http://es.wikipedia.org/wiki/General_Cabrera) (información de General Cabrera).

“Fidelización”. Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Fidelizaci%C3%B3n>.

Filiba, S. y Palmieri, R., 2009, “Manual de marketing directo e interactivo”, Editorial: AMDIA (Asociación de marketing directo e interactivo de Argentina) 2ª edición, Buenos Aires.

Olamendi G., 2006. “Fidelización”.

Fuente: <http://www.estoesmarketing.com/Estrategias/Fidelizacion.pdf>

Macchi N.S., 2004. "Sector Agropecuario Argentino: Su importancia en la economía nacional y su relación con el sector financiero". Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco1/secagroarg.htm>.

Monti, F., 2010. "El boom de la biotecnología moviliza el mercado de las semillas". Diario La Capital, Rosario, Marzo de 2010. Fuente: [http://www.lacapital.com.ar/ed\\_impresa/2010/3/edicion\\_501/contenidos/noticia\\_5161.html](http://www.lacapital.com.ar/ed_impresa/2010/3/edicion_501/contenidos/noticia_5161.html).

Murúa, H., 2010. "Fertilizantes y agroquímicos: un mercado sin techo". Revista Mercado, Marzo de 2010.

Repetto, J.M.; "El rinde y mucho más". Clarín Rural, Expoagro, Mayo 2010. Fuente: <http://edant.clarin.com/suplementos/rural/2010/03/06/r02153157.htm>.

Revista Mercado: "Más clientes se retiran por mal servicio que por precio". Marzo 2010. Fuente: <http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=364636>.

Syngenta, 2010. "CRM en Syngenta: foco en el productor agropecuario/servicio a través del canal". Fuente: <http://www.cmt-la.com/syngenta.htm>.

Universidad Nacional de Colombia, Bogotá D.C, 2008. Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales. Capítulo II: "Desarrollo Organizacional". Fuente: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap2-3-3.htm>

Visauta Vinacua, B., Martori I Cañas, J. "Análisis Estadístico con SPSS para Windows" Volumen II Segunda Edición. Mc Graw-Hill. Madrid. 2003.

Whitepaper, 2007. "Marketing tradicional vs. Relacional". Barcelona, España, 2007.

Zapata Alarcón, Y., 2006. "Un nuevo enfoque de la fidelización del cliente. CRM". Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Mkt/crm-fidelizacion-del-cliente.htm>.

[www.acacoop.com.ar](http://www.acacoop.com.ar)

[www.cba.gov.ar](http://www.cba.gov.ar)

[www.lasperdices-cordoba.com.ar](http://www.lasperdices-cordoba.com.ar)

[www.monsanto.com.ar](http://www.monsanto.com.ar)

[www.nidera.com.ar](http://www.nidera.com.ar)

# ANEXO

