TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DE UNA EMPRESA PROVEEDORA DE INSUMOS EN LA REGIÓN PAMPEANA A TRAVES DE SUS CLIENTES

Autores: GUTIERREZ, Pablo Valentín

VAGLIENTI, María Belén.

Director: Dr. BALESTRI, Luís Alejo

Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios

Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de La Pampa

Año 2015

INDICE

RESUMEN 3
PALABRAS CLAVES 3
ABSTRACT 3
TÍTULO DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN 5
INTRODUCCIÓN 5
MARCO TEÓRICO 11
PROBLEMA A INVESTIGAR 14
OBJETIVO GENERAL 14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS 14
MATERIALES Y MÉTODOS 15
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 23
A-Criterio comercial (tipo de cliente) 24
B-Caracterización de la Muestra 26
1.- Según el tipo de empresa 27
2.- Según la edad de los encuestados 28
3.- Según la actividad desarrollada 29
4.- Según el régimen de propiedad de la tierra 30
5.-Según el tiempo de permanencia en la empresa 31
6.- Buscando nuevas variables 32
C-Caracterización por tipo de cliente 39
1-Categoría Comercial: Buen cliente del pasado 40
1-1 -Características Descriptivas: 41
1-2 -Características de Comportamiento: 42
1-3 -Posicionamiento e Imagen de la empresa bajo estudio: 44
2-Categoría Comercial: Con alto potencial. 49
2-1 -Características Descriptivas: 49
2-2-Características de Comportamiento: 51
2-3-Posicionamiento e Imagen de la empresa bajo estudio: 53

3-Categoría Comercial: Medio con poca regularidad 57
3-1 -Características Descriptivas.....57
3-2 -Características de Comportamiento.....59
3-3- Posicionamiento e Imagen de la empresa bajo estudio 61
4-Categoría Comercial: Muy buen cliente.....65
4-1 -Características Descriptivas.....65
4-2 -Características de Comportamiento.....66
4-3 -Posicionamiento e Imagen de la empresa bajo estudio 68
5-Categoría Comercial: Técnico/Asesor 73
5-1 -Características Descriptivas.....73
5-2 -Características de Comportamiento.....74
5-3 -Posicionamiento e Imagen de la empresa bajo estudio 77
D-Identificación de Factores de Diferenciación.....81
E-Evaluación de Imagen de la empresa 85
1-Mapa de competencia 86
2-Atributos buscados en un proveedor de insumos 87
3-Fortalezas de la empresa.....88
4-Atributos buscados en un proveedor de insumos vs. Satisfacción obtenida. 89
5-Experiencias con la empresa.....93
DISCUSIÓN.....98
1-Identificar la imagen de la empresa en los clientes actuales y potenciales.....98
2-Descubrir criterios de decisión de compra y elementos que nos permitan caracterizar los segmentos comerciales.....101
3-Encontrar factores por los cuales los clientes diferencian a la empresa frente a la competencia 107
CONCLUSIÓN 109
BIBLIOGRAFÍA.....112

RESUMEN

El trabajo trata sobre una empresa dedicada a la distribución de insumos para la actividad agropecuaria localizada en la región pampeana, que busca comprender las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, sus valores y hábitos de compra y descubrir su imagen y posicionamiento ante el mercado. Fue realizado mediante un "estudio de caso" utilizando métodos cualitativos, principalmente entrevistas personales a prospectos previamente clasificados y seleccionados por personal del área comercial de la empresa en estudio. Para cada clase de cliente se analizaron datos de la muestra poblacional, variables de comportamiento, posicionamiento e imagen de la empresa y en función de ello, se realizó una recomendación de estrategias comerciales. Se concluyó que su posicionamiento como proveedor de insumos está entre las primeras del mercado donde opera y que, su permanencia de 20 años, crecimiento, servicios brindados y profesionalismo para desarrollar su actividad, le otorga una estabilidad y seriedad valorada en el mercado, destacándose como su principal fortaleza la calidad del servicio brindado que se origina en el compromiso de su gente y la infraestructura que posee.

PALABRAS CLAVES

Valoración de servicio; Satisfacción; Fidelidad; Diferenciación.

ABSTRACT

The paper deals with a company in the distribution business of inputs for agricultural activity located in the Pampas region, which seeks to understand the needs of their customers and potential customers, values and buying habits and discover it image and positioning in the market. It was worked out by "case study" using qualitative methods, mainly personal interviews with pre-selected prospect chosen by commercial staff of the company. For every type of

customer the analysis was done with population-based data and behavioral variables, allowing positioning and determining the company image and thereafter accordingly recommending trading strategies. It was concluded that is position as a supplier of inputs is among the first in the market and that its permanency of 20 years, providing services with professionalism to develop its business, gives it stability and seriousness valued by clients, highlighting its main strength in the quality of service provide which originates in the commitment of its staff and a infrastructure it has.

TÍTULO DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Imagen y posicionamiento de una empresa proveedora de insumos en la Región Pampeana a través de sus Clientes.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la década del 90' se produjo un importante desarrollo del sector agropecuario argentino debido a la expansión de las superficies agrícolas y, como variable de mayor peso, al aumento de la productividad de la agricultura reflejada en la mejora de los rendimientos de los principales cultivos.

Esto último se debió a la evolución hacia planteos agrícolas más intensivos a través de la utilización masiva de tecnología, aumento en el uso de herbicidas, insecticidas y fertilización, ampliación de uso de maquinaria agrícola con la implementación de la Siembra Directa, acentuación del ciclo agrícola, aumento de la escala de producción e incremento de la frontera agrícola.

La soja fue el cultivo sobre el que se apoyó, desde la década de los 80', pero especialmente a partir de los 90' la agricultura continua y el proceso de agriculturización en el que nos encontramos.

Este cultivo se ha introducido en el sistema productivo generando cambios sin precedentes en el plan de rotación agro-ganadera complementándose con las variedades de trigo y, la combinación de ambos (Trigo-Soja), tuvo un gran impacto sobre la rentabilidad de la empresa y sobre el flujo de fondos, permitiendo ingresos en dos partes distintas del año.

Según datos obtenidos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, la superficie implantada a nivel País fue evolucionando de manera contundente a través de los años agrícolas, evidencia de esto son las 5 millones de hectáreas implantadas en la campaña 1989-1990, con una producción de 10 millones de toneladas, pasando 10 millones de hectáreas en la 2001-2002 con 25 millones de toneladas a cosecha y llegando a la superficie de 20 millones en los registros de la campaña 2013-2014 con una totalidad de soja recolectada de 50 millones de toneladas.

Estos cambios surgieron en un contexto de apertura y desregulación económica del país produciendo transformaciones en el entramado productivo y empresarial del sector agropecuario y, en particular, en el sub sector agrícola con profundos cambios en la estructura de poder de la industria.

Esto condujo a la presencia, cada vez más importante, en el mercado de empresas internacionales, oferentes de un paquete tecnológico que engloba desde los insumos hasta la comercialización de la producción.

Las nuevas tecnologías de productos son incorporadas a través de la utilización de los insumos, los cuales se encuentran articulados por las compañías proveedoras de los mismos.

La difusión para la adopción de estos paquetes tecnológicos (semillas, agroquímicos y los fertilizantes correspondientes) se encuentra constituida por las redes de distribución de empresas privadas y ciertas instituciones que constituyen asociaciones dedicadas exclusivamente a la difusión de determinadas técnicas, de libre adhesión y autofinanciadas por los propios usuarios, como el caso de AAPRESID.

A estos cambios ocurridos, se sumó la transformación del perfil del productor, pasó del rol tradicional al de un empresario profesional e innovador, con énfasis en la adopción de las nuevas tecnologías.

Uno de los saltos más importantes y novedosos, que marcan la tendencia de la organización en el sector agropecuario se observa a través de la presencia de elementos que, tradicionalmente, han sido característicos del sector industrial, como los contratos. (Álvarez, 2003)

Una parte fuerte de la innovación tecnológica fue la incorporación de maquinaria agrícola adquirida con mayor facilidad por las grandes empresas con capacidad de producción a escala, lo que favoreció la figura del contratista con capacidad de endeudamiento y de realizar un uso eficiente del capital fijo en equipos.

Este contexto de economía de escala ventajoso para empresas de cierto tamaño con flexibilidad y buen manejo tecnológico y empresarial dio lugar a nuevas formas organizativas como:

- **Contratista agrícola:** es un productor que no posee tierra, por lo que se ve obligado a alquilar para producir. A diferencia del tradicional arrendatario, no vive en el campo que arrienda; además de su trabajo físico pone en juego cierta cantidad de capital en maquinarias y un buen conocimiento técnico y organizativo.

- **Terrateniente empresario:** expande su actividad arrendando tierra, primero cerca de la propia y luego en un radio más extenso, incluso en distintas regiones agrícolas y ecológicas. Opera por lo general en empresas familiares.

- **Nuevo empresario arrendatario:** no es propietario de la tierra y, por lo general, no dispone de capital propio. Su fortaleza está en sus conocimientos tecnológicos y capacidad de

gestionar. Su tarea principal está en organizar la producción, para lo que capta, combina y aplica los recursos productivos necesarios; por tal motivo, estas empresas son administradas por gerentes profesionales y su tamaño es de mediano o grandes. Buscan la dilución del riesgo climático y de precios por la dispersión geográfica y la diversificación de la producción. Si bien existen los que utilizan capital propio, la mayoría recurre a los diferentes mecanismos financieros disponibles y presentan una alta flexibilidad para adaptar sus planes productivos a las variaciones económicas y políticas del mercado en el que operan.

- **Pool de Siembra**: es el promotor de la inversión de corto plazo en la agricultura de capital externo. Nacieron a principios de la década del 90' al amparo de una legislación que eximía los réditos obtenidos por el inversor en tales negocios de impuestos a las ganancias. Se trata de operaciones de organización compleja, en la que participaban tres actores principales: el responsable de organizar la empresa y asumir la gerencia general, el encargado de obtener el financiamiento, ejercer la gerencia financiera y tratar con los inversores y el aportante del conocimiento técnico, encargado de arrendar los campos y ejercer la gerencia de producción. Estos negocios fueron el resultado de la alta rentabilidad de la agricultura a principios y mediados de la década del 90'.

- **Empresas agrícolas verticalmente integradas:** son parte de grupos económicos que también actúan en el mercado de insumos y/o de los productos agropecuarios. En otras palabras, la integración puede establecerse en forma ascendente, en la comercialización y/o industrialización de los productos agropecuarios; o descendente, en la comercialización de insumos agropecuarios, bienes y servicios.

- **Las compañías proveedoras de insumos** se transformaron en verdaderas "compañías de

servicios" transfiriendo a los productores los paquetes tecnológicos y, fundamentalmente, información técnica, asesoramiento y capacitación sobre estrategia de manejo de los cultivos y control de plagas, como también apoyo en las decisiones empresariales con análisis de costo/beneficios.

Por otro lado, constituyen una importante fuente de financiación para los empresarios agropecuarios facilitando la transferencia de tecnología, ya sea con crédito administrado por la red de distribución, en un sistema mixto, o en forma directa financiando a los clientes con modalidades propias del sector, adaptadas a las características de cada empresa agropecuaria, como el pago a cosecha o los planes canje.

Así, queda delineado un nuevo paradigma empresarial donde cada empresa debe apelar a su creatividad para con los mencionados diferentes tipos de clientes para lograr conocer y comprender sus necesidades, valores, hábitos de compra y poder ofrecerles un servicio de calidad que derive en una relación de confianza y fidelidad económicamente rentable en el tiempo.

Dada la diversidad de clientes y, con ellos, las diferentes formas de actuar y decidir es que se considera fundamental para cualquier estrategia de precios, el desarrollo de un eficiente sistema de distribución, una adecuada comunicación con los consumidores y contar con información clara y precisa de los mismos. La forma de recolección de esta información puede ser tanto de forma primaria como secundaria o una combinación de ambas.

El presente trabajo de investigación será realizado sobre una empresa incluida dentro del último grupo expuesto en párrafos anteriores. Se trata de una organización privada dedicada a la distribución de insumos para la actividad agropecuaria, con zona de influencia en la región pampeana, la que será abordada mediante un "estudio de caso".

El motivo de la investigación es la inquietud de comprender las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, sus valores, hábitos de compra y la naturaleza de los procesos decisorios, todos aspectos fundamentales para una adecuada estrategia de satisfacción de necesidades, aumento de fidelidad y consecuente crecimiento económico.

El instrumento utilizado para cumplir con el objetivo fueron las entrevistas personalizadas de una muestra de clientes y prospectos seleccionada por personal del área comercial de las diferentes sucursales de la empresa caso.

Los focos de investigación estuvieron puestos sobre los siguientes temas: imagen de la empresa, formas y decisiones de compra, competencia, fidelidad a las marcas y/o proveedores del mercado y atributos de valor en el servicio; todo conlleva a poder lograr una segmentación que contribuya a un servicio dirigido y eficiente en pos de lograr la fidelización y estabilidad en la rentabilidad de la empresa.

MARCO TEÓRICO

Los mercados no son homogéneos, sería imposible que una empresa estableciera contacto con todos los clientes en mercados amplios, grandes y diversos. Los consumidores varían en infinidad de aspectos y podrían agruparse en función de una o varias características. Por eso, las empresas necesitan identificar a que segmentos del mercado se van a dirigir. Para tomar esta decisión, es necesario comprender sus comportamientos y elaborar estrategias. (Kotler, 2006).

La investigación de mercado vincula al consumidor, al cliente y al público con la empresa a través de la información, la cual es utilizada para identificar y definir oportunidades y problemas de mercadeo; generar, afinar y evaluar las acciones que deriven de la misma. Así como monitorear su desempeño y mejorar la comprensión de la mercadotecnia como un proceso. (Aaker, Et. Al, 2000).

La empresa debe, prioritariamente, identificar el mercado sobre el que desea competir y definir una estrategia de presencia. Esta elección implica su partición en subconjuntos homogéneos de clientes, en términos de necesidades y motivaciones de compra, susceptibles de construir nichos potenciales distintos. Una empresa puede escoger entre dirigirse masivamente sobre el total de prospectos o concentrarse en uno o varios segmentos que forman parte del mercado de referencia. Esta división se realiza generalmente en dos etapas: la primera de macro segmentación busca identificar los productos mercados y la segunda de micro segmentación que lleva a identificar los segmentos en cada uno de los productos mercado seleccionados. (Lambin, 1995).

Un segmento es un grupo de clientes que comparten necesidades y deseos similares. La empresa puede diseñar, dar a conocer, entregar el producto o servicio y ponerle un precio de modo que

satisfaga al mercado meta. Así mismo, la empresa definirá el programa y las actividades del marketing para responder mejor a la oferta de las empresas competidoras (Kotler, 2006).

Ante la intensa competencia de los mercados abiertos, las dificultades para diferenciarse de los competidores, la poca fidelidad de los compradores y lo costosa que resulta estar en permanente captación de nuevos clientes, las empresas deben hacer cada vez mayores esfuerzos para retener su clientela. Tales esfuerzos se orientan a crear valor y a lograr cualidades que la distingan de la competencia. Entre ellas resalta la atención al cliente, pues aun cuando no todos son sensibles a los mismos atributos, si es seguro que a todos como compradores nos gusta sentirnos bien atendidos. (Peñaloza de García, 2004).

El autor anterior sostiene que muchas empresas han comprendido que para mantenerse en mercados muy competitivos, deben enfocarse en la satisfacción del cliente y, aún más allá, en desarrollar una duradera y estrecha interacción cuyo pilar fundamental sea la atención de calidad, por lo que orienta sus recursos tanto materiales, como tecnológicos y humanos para construir una cualidad que la distinga con respecto a los demás competidores.

El reto no consiste exclusivamente en satisfacer a los clientes, muchos competidores pueden hacerlo. El desafío consiste, más bien, en deleitar a los clientes para que sean leales. (Kotler, 2006).

Siguiendo en la línea de pensamiento del último autor citado, se puede afirmar que el nivel de satisfacción del cliente después de la compra depende de los resultados de la oferta en relación con sus expectativas previas. En general, la satisfacción es una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto con las expectativas de beneficios previas.

Así, las empresas deben medir la satisfacción de los clientes de forma regular, porque una de las claves para retenerlos es precisamente su satisfacción. Un cliente muy satisfecho permanece leal durante más tiempo, adquiere más productos nuevos de la empresa, presta menos atención a la competencia, es menos sensible al precio y ofrece ideas de productos o servicios a la empresa; además, para la empresa, resulta más barato atender a los clientes leales porque las transacciones se convierten en mera rutina.

Kotler (2006), en la obra ya citada, manifiesta que existen diversos métodos para medir la satisfacción de los clientes. Las encuestas regulares sirven para medir de manera directa la satisfacción de los mismos. Además, también, resultan útiles para valorar las intenciones de volver a comprar y la posibilidad o disposición de los clientes a recomendar la empresa y la marca en cuestión a otras personas.

Las entrevistas tienen como función principal recopilar información por medio de una conversación dirigida con un propósito específico, que se basa en un formato de preguntas y respuestas. La principal ventaja de las mismas es que permiten establecer una relación directa con las personas y nos puede ayudar a obtener los datos necesarios sobre comportamientos, sentimientos y actitudes, los cuales suelen ser difíciles de encontrar en información documental.

Como se trata de un instrumento muy flexible son, sin duda, el método más común para recopilar información primaria. Los investigadores de mercados diferencian entre preguntas abiertas y cerradas. Las primeras, especifican todas las manifestaciones posibles, por lo que en el momento de analizarlas son sencillas de interpretar y tabular. Las preguntas abiertas permiten a los entrevistados responder con sus propias palabras y suelen revelar más información sobre lo que piensan los consumidores. Son especialmente útiles en la etapa exploratoria de la investigación,

en la que se buscan claves sobre las formas de pensar de los consultados, en lugar de calcular cuántos de éstos piensan de una manera u otra.

PROBLEMA A INVESTIGAR

Actualmente la empresa no cuenta con información propia del posicionamiento de su imagen en la mente de sus clientes, como así también desconoce las posibles y diferentes categorías en las que pueden agruparse los mismos y su consecuente desarrollo de estrategias comerciales y de marketing.

OBJETIVO GENERAL

Identificar el posicionamiento de una empresa proveedora de insumos agrícolas de la región pampeana a través de la imagen que los clientes activos y potenciales perciben de ella.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la imagen de la empresa en los clientes actuales y potenciales.
- Descubrir criterios de decisión de compra y elementos que nos permitan caracterizar los segmentos pre-seleccionados.
- Encontrar factores por los cuales los clientes diferencian a la empresa frente a la competencia.

MATERIALES Y MÉTODOS

El actual trabajo tiene como eje metodológico el “estudio de casos”, utilizado para investigar a fondo una unidad de análisis o “caso” (Balestri y Ferro Moreno, 2010).

Se trata de un método de estudio, de formación y de investigación que implica “el examen intensivo y en profundidad de aspectos de un mismo fenómeno” (Pérez Serrano, 2003).

Este fenómeno puede ser una persona, un evento, un programa, una organización o grupo social.

En consecuencia, la gran virtud del método es permitir analizar cada caso en un entorno o situación peculiar, facilitando la interpretación de variables que afectan un determinado problema o cuestión después de haber analizado el fenómeno como un todo. (Balestri y Ferro Moreno, 2010).

Los mismos autores explican las razones de su utilización. En el “estudio de casos”, como su nombre lo indica, estudiamos un solo objeto: un caso. Este modo de abordar problemas científicos puede ser originado por varias razones, entre las que se señalan:

- El caso es singular: situaciones históricas, casos prominentes, personas importantes, organizaciones que justifican este modo de abordaje. Balestri y Ferro Moreno siguiendo a Routio, (2007) sostienen que es importante documentar el caso antes de que pudiese perderse la información.
- El caso es idéntico: Ander Egg (2003) denomina esta categoría como caso típico. Es un caso donde su estudio y conclusiones se trasladas al grupo donde pertenece por ser similares.

- El caso es complicado: es el caso típico de una persona y su actividad que debe ser estudiada a fondo. También aplicables a una organización cuando la complejidad aconseja su estudio particularizado en busca de resolver problemas.

Independientemente de estas causas principales que justifican el abordaje de un fenómeno mediante este sistema, es muy común que su utilización provenga de los beneficios que se pueden obtener de su estudio, sobre todo a partir de la obtención de recomendaciones que puedan servir para el diseño de estrategias de la misma organización. Nada impediría la adaptación de los mismos por otras entidades.

Esta posibilidad de conocimiento, diagnóstico y de formulación estratégica hace útil nuestro trabajo.

Como último concepto, el estudio de casos se inserta en el marco de la investigación cualitativa, lo que no significa que no puedan utilizarse datos cuantitativos, es más, en la mayoría de las veces se combinan evidencias cualitativas y cuantitativas. El objetivo básico es comprender el significado de una experiencia.

El trabajo presentado contiene una descripción y análisis de la investigación cualitativa que fue realizada por uno de los integrantes de este estudio dentro de la empresa en un período de tres meses (Agosto, Septiembre y Octubre) durante año calendario 2013 mediante entrevistas personales a clientes actuales y potenciales. Posteriormente, en forma conjunta los dos integrantes de este trabajo, realizamos el análisis de los datos recolectados y se obtuvieron conclusiones que además de permitir el cierre de este trabajo, brinda información a los titulares del ente estudiado para la formulación de estrategias comerciales.

Una vez más, vale la pena reiterar que esas conclusiones no tienen la validez de una predicción, ni de un pronóstico, sino que representa una descripción del caso para poder formular estrategias.

En base a contenidos rescatados de una reunión que mantuvimos con el Gerente General, los Gerentes comerciales y el área de marketing de la entidad, diagramamos y propusimos un modelo de entrevista, que fue la utilizada posteriormente. La misma se pensó con carácter abierto para lograr recabar la mayor cantidad de información posible sobre las siguientes temáticas: imagen de la empresa, formas y decisiones de compra, competencia, fidelidad a las marcas y/o proveedores del mercado y atributos de valor en el servicio.

Se definió realizarlas personalmente cara a cara con el cliente o referente seleccionado para lograr una mayor receptividad, generar un compromiso debido a la importancia del movimiento y organización que genera este tipo de entrevistas, para poder realizar una presentación del personal recientemente ingresado en el área de marketing de la empresa y para captar, además, los detalles gestuales y corporales que demuestren alguna simpatía o empatía hacia la misma.

Por lo que quedó definida de la siguiente manera:

1. ¿Cómo describiría su negocio/empresa? (historia, zona, hectáreas, organización interna, actividad, responsables).
2. ¿Cuándo comenzó la relación con la empresa en cuestión? ¿Cómo fueron sus experiencias? (entregas, nivel de cumplimiento con lo acordado y aplicación de productos).
3. ¿Qué es lo que busca en un proveedor de agro-insumos? ¿En qué situaciones es intransigente con el mismo?

4. ¿Cómo es su sistema de compras? (cantidad de proveedores que cotiza y trabaja, planificación anticipada o no, compra anticipada o no) ¿Quién/es influyen en la compra? (grupos, asesores).
5. ¿Conoce los servicios que brinda esta empresa? (cartera de productos, herramientas de financiación, entregas, comercialización de granos) ¿Se siente informado? ¿Necesita más información?
6. ¿Qué es lo que valora de esta empresa? Y ¿Cuáles son sus debilidades?
7. ¿Busca el soporte técnico en su proveedor? ¿Considera que la empresa lo satisface?
8. ¿Suele elegir un producto por la marca del mismo? ¿Elije a los proveedores según la marca que este le ofrece?
9. ¿Cómo se entera de las novedades del sector o de los productos? ¿Cómo le gusta recibir la información? ¿El contacto con la empresa le es simple?
10. ¿Recomendaría a un proveedor? ¿En qué situaciones?

La estrategia utilizada en el armado de la muestra a entrevistar tuvo dos etapas de planificación: en primer lugar, se estableció una categorización apriorística de clientes según el nivel de relación comercial con la empresa bajo estudio, con el objetivo de obtener un importante volumen de información de la totalidad de segmentos que existen en el mercado donde opera la entidad estudiada; y, en segundo lugar, a cada gerente de sucursal se le solicitó que proponga usuarios y prospectos respetando la clasificación antes mencionada. De esta manera, quedaron confeccionados los siguientes segmentos:

-Muy buen cliente para detectar dónde están las principales fortalezas de la empresa y cuál es la valoración de nuestro servicio.

-Cliente medio, cliente al que se le vende pero con poca regularidad. El objetivo es determinar acciones y qué relación se tiene que generar para que aumente su compra y fidelidad a la empresa.

-Cliente de facturación baja que presenta un alto potencial de compra, es el segmento más interesante, en el que la empresa quiere concentrar su atención debido a su potencial crecimiento.

-Cliente con perfil técnico/asesor/miembro grupo CREA, el objetivo con ellos es ver la relación actual y futura que se puede lograr debido a que poseen un alto poder de incidencia en las decisiones de productores y son los principales multiplicadores de información en el medio agropecuario. Asignamos esta categoría a aquellos que presenten una dedicación aproximada del 80% de su tiempo en tal actividad, así puedan también realizar explotación de la tierra.

-Cliente bueno del pasado y que no compró en las últimas campañas, el objetivo es determinar las causantes del alejamiento y las posibilidades de retomar la relación.

Esta clasificación previa de los clientes a entrevistar es considerada una especie de variable independiente, ya que, a partir de la misma y de algunos otros aspectos descriptivos, trataremos de explicar el comportamiento de los clientes por cada segmento.

De un total de 115 clientes propuestos se lograron contactar a 102, de los cuales se realizaron un total de 75 entrevistas. Ese fue el total de los que accedieron a la misma en un período de tres meses con cita previamente acordada de manera telefónica con apoyo del personal del área marketing o pactada personalmente por el comercial correspondiente de cada zona.

Los encuentros fueron variando de espacio físico según comodidades de los entrevistados. En su mayoría, se realizaron en oficinas, campo o casas de los mismos, pero también tuvieron lugar dentro de cada sucursal, en estaciones de servicio y hoteles de paso de los entrevistados.

El ambiente donde se desarrollaron las entrevistas siempre fue ameno, cordial, amable, de actitud relajada por parte de todos los participantes, comportamientos esperados por ser estas entrevistas de tipo cualitativo, siempre con alguna infusión de por medio según preferencias de los entrevistados como café o mate o almuerzos compartiendo anécdotas que hicieron placenteros todos los encuentros realizados.

Los horarios de los encuentros fueron variando día a día, se trataba de coordinar tres o más entrevistas, en lo posible, por localidad, ya sea de mañana o tarde, de acuerdo a las posibilidades de los entrevistados. Lo máximo que logramos realizar fueron cuatro encuentros en un día pero, en general, el promedio fue de dos entrevistados por jornada.

Como se dijo, la investigación se desarrolló en los meses de Agosto, Septiembre y Octubre hasta el punto donde la actividad de siembra comenzó a demandar el tiempo de los productores impidiendo continuar con las entrevistas.

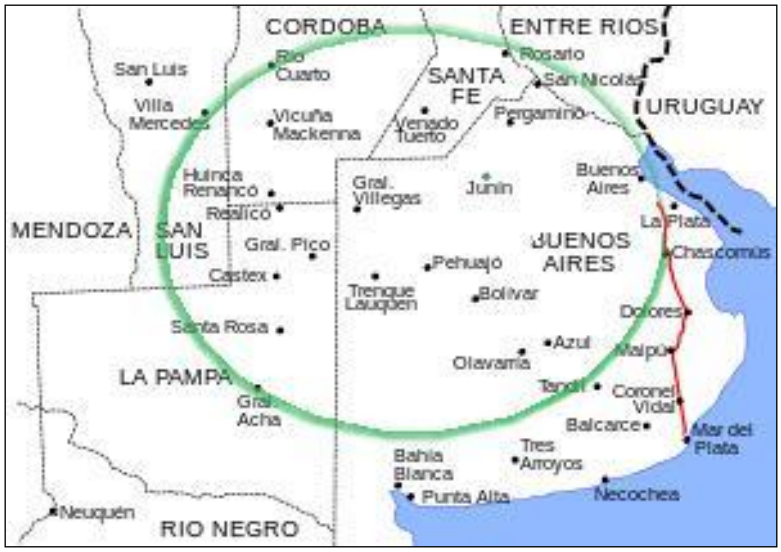
La duración de la misma se programó para no restarles más de 20 minutos a cada entrevistado, donde de acuerdo a la predisposición a hablar de cada uno de ellos y al clima generado en cada encuentro, llevaron menos de ese tiempo hasta máximos de 90 minutos.

El territorio abarcado fue la zona de influencia de la empresa, algunas de las localidades que se visitaron en la provincia de La Pampa fueron: Intendente Alvear, Santa Rosa, Eduardo Castex, Realicó, Catriló, Lonquimay; en la provincia de Córdoba: Huinca Renancó, General Deheza,

Hernando; en la provincia de Buenos Aires se visitaron las localidades de América, Trenque Lauquen, Pehuajó, Salliqueló, Tres Lomas, Pellegrini, Capital Federal.

Se muestra un mapa de la zona relevada a continuación:

Figura 1: Mapa de la zona trabajada en la encuesta



Con la importante cantidad de información obtenida en el proceso de indagación descripto y con nuestra necesidad de realizar un trabajo final para la graduación, es que se propuso a la empresa la profundización del trabajo realizado con esta finalidad. En esta circunstancia se incorpora el segundo miembro del equipo de investigación y se propone en conjunto un plan de trabajo aceptado por la organización objeto de estudio.

Se identificaron, por un lado, nuevas variables utilizadas para caracterizar de un modo complementario la muestra, tales como: rango de edad de los entrevistados, propiedad de la tierra, actividad y tipo de empresa.

Por otro, se buscó un patrón común de comportamiento en los consultados donde se pudieran determinar variables que lleven a suponer criterios de segmentación, como: importancia en facturación en la empresa, años de permanencia en la misma, atributos valorados de servicio, satisfacción de servicio actual, comportamiento de compra, posicionamiento de productos y competencia.

Debido al carácter abierto de las entrevistas se obtuvieron múltiples respuestas para una misma consulta, por lo que se utilizó como método de ponderación el orden de mención de cada variable, asignando un puntaje superior a la primera opción, disminuyéndolo a las sucesivas.

Otra técnica utilizada fue "Nube de palabras"[1] donde se jerarquiza las palabras por tamaño y color según la cantidad de veces que se repitió un mismo término, creando un efecto visual que permite observar y comparar la importancia de cada uno de ellos.

Para resguardo de identidad de la empresa bajo estudio y de sus competidores se reemplazaron sus nombres propios por el de "Caso" y comp.1, 2…n, respectivamente. Siendo el objetivo de la técnica demostrar la importancia de acuerdo al tamaño de cada valor ingresado no afecta al resultado del mismo tal sustitución.

Dentro de la entrevista se tuvo en cuenta información que pudiera contribuir a un análisis F.O.D.A., metodología de estudio de la situación actual de una empresa analizando sus características internas (Fortalezas y Debilidades) y su situación externa (Oportunidades y Amenazas). Es una herramienta para conocer una situación real y planificar una estrategia para el futuro.

---

www.wordle.net: aplicación de internet.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Realizamos el relevamiento del trabajo de campo a partir de una selección de clientes realizada según su pertenencia a nichos definidos previamente y tomando en cuenta el comportamiento comercial histórico de los mismos. Esa clasificación a priori la denominamos “criterio comercial” y fue la base a partir de la cual realizamos el estudio buscando cumplir con los objetivos de la investigación.

A posteriori de ese primer cómputo, tratamos de avanzar en el desarrollo de una serie de variables descriptivas:

- Tipo de empresa
- edad de los entrevistados,
- tipo de actividad,
- propiedad de la tierra,
- tiempo de permanencia en la empresa, y
- combinación de los diferentes medios de comunicación utilizados.

Luego tratamos de identificar para cada tipo de cliente definido según el “criterio comercial” cuáles son sus “características de comportamiento”. En este caso se buscó revelar las formas de comunicación realizadas entre la empresa y sus clientes y los modos con que planifica sus compras, las decide y si recurre o no a la compra anticipada.

Evaluamos criterios posibles por los que la empresa bajo análisis puede diferenciar su atención y/o servicio frente a la competencia zonal.

Las variables a analizar son las siguientes:

- Atributos valorados en un proveedor de insumos vs Satisfacción obtenida.
- Aspectos por los cuales los entrevistados recomiendan a un proveedor específico.

El último capítulo tendrá que ver con el posicionamiento y la imagen de la empresa, que determinamos primero de un modo general; y luego por cada clase de clientes, realizando una ponderación de los atributos buscados en un proveedor de servicios y el grado de satisfacción recibido, cuáles son las debilidades del caso bajo estudio y una evaluación de las interacciones comerciales realizadas.

A-Criterio comercial (tipo de cliente)

Es el punto de partida para la realización de las entrevistas programadas. Se obtuvo una selección de los sujetos a consultar por parte de los gerentes comerciales, evaluando la vinculación y la historia de los entrevistados con la empresa.

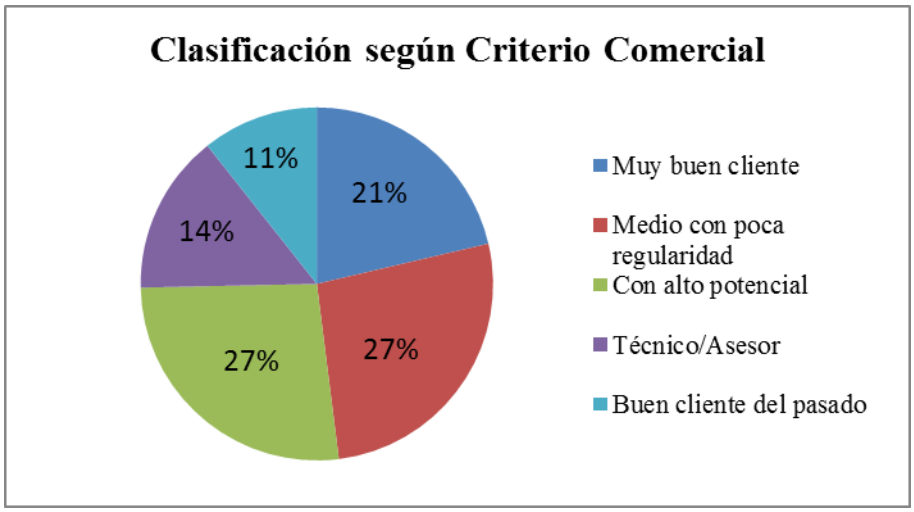
Recordamos que existió una selección previa de 115 clientes, de los cuales se pudieron contactar solo 102 personas. De esos contactos fue posible realizar la entrevista a un universo de 75 sujetos vinculados comercialmente y previamente clasificados en las siguientes categorías:

- Muy buen cliente, con una alta fidelidad y volumen de compra.
- Clientes medios con poca regularidad, con compras esporádicas y nivel medio de fidelidad.
- Clientes con alto potencial de venta por su estructura que mantienen bajos niveles de facturación y relación con la empresa.

- Clientes técnicos o asesores, profesionales con alto poder de influencia y multiplicación de información.
- Buenos clientes del pasado.

En el Grafico 1 se muestra la distribución de los clientes entrevistados según esas categorías previamente enunciadas. Puede verse que de la totalidad de las personas interrogadas, el 21% de los sujetos consultados estaban clasificados como "muy buenos clientes", y son quienes reflejan las fortalezas del producto/servicio de la empresa, de acuerdo a sus comportamientos previos. En ese sentido, significan puntos a replicar y reforzar para el resto de los prospectos que se pretende conquistar y que significará una disminución de las debilidades.

Gráfico 1: Clasificación según criterio comercial.



Fuente: Elaboración propia.

Las categorías siguientes son "los clientes medios con poca regularidad" y "los clientes con alto potencial" con un 27% para cada grupo. Estos segmentos son los que tuvieron mayor atención en el logro de la información, ya que un mayor conocimiento de los mismos le permite a la empresa

tener más claridad en la determinación de estrategias comerciales y de marketing en un planteo de crecimiento y estabilidad económica.

El cuarto grupo son “los técnicos/asesores” que representaron un 14% de participación, son relevantes por el poder de incidir en la decisión de compra y multiplicar la información que poseen los productores y empresarios de la rama agropecuaria.

Por último, “el buen cliente del pasado” tiene una participación del 11%. Su opinión es interesante para establecer las causantes de su alejamiento y las posibilidades existentes de retomar la relación.

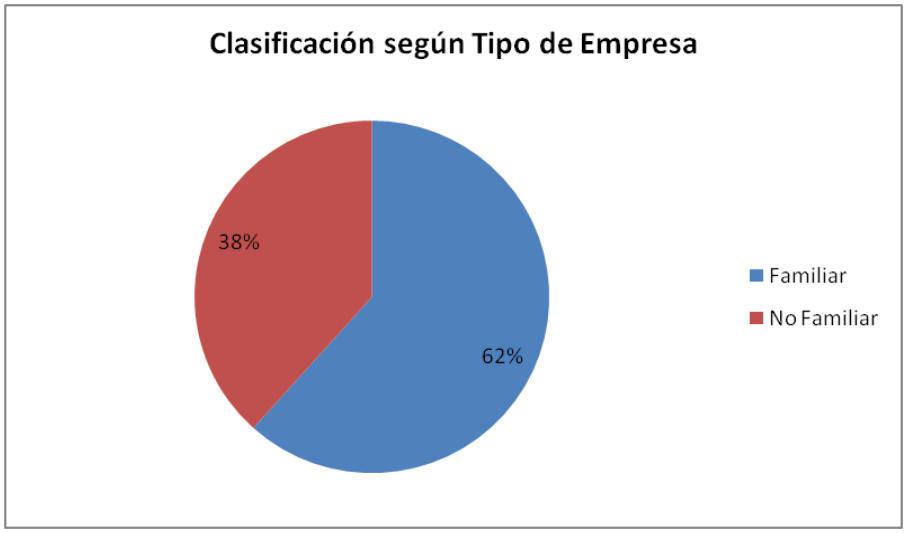
B-Caracterización de la Muestra

Si bien la muestra fue seleccionada por los gerentes comerciales a partir de esa clasificación ya analizada, pareció oportuno relevar algunas otras variables descriptivas para verificar si alguna de ellas puede significar la explicación de comportamiento de los nichos seleccionados. En ese sentido se trabajó una clasificación según el tipo de empresa, luego según la edad de los encuestados, la actividad desarrollada, el régimen de propiedad de la tierra y el tiempo de permanencia en la empresa.

Antes de abocarnos a los estudios concretos también realizamos algunos cruces entre esas variables buscando encontrar nichos o segmentos que pudieran ser explicativos de los objetivos planteados en la investigación. Los resultados de esos cruces son presentados como una búsqueda de nuevas variables.

1.- Según el tipo de empresa

Gráfico 2: Clasificación según tipo de empresa



Fuente: Elaboración propia.

Del total de 75 entrevistados el 62% lleva adelante su actividad en una empresa de tipo "familiar", entendiéndose por tal, aquellas donde la actividad es llevada a cabo por sus propios dueños, en las cuales puede estar presente más de una generación.

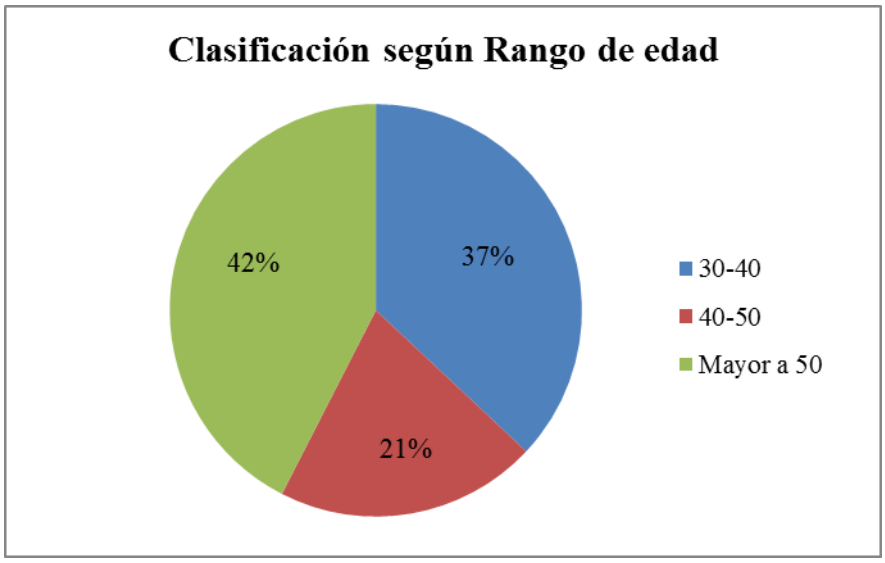
Contrariamente, consideramos a la empresa "no familiar", como aquella donde el capital es aportado por diferentes integrantes sin un vínculo familiar ni hereditario.

En principio surge un importante predominio de las "empresas familiares", pero también es importante considerar las "empresas no familiares" que representan un 38% del grupo y nos permitiría entender sus criterios de decisión que se suponen "más racionales" que los primeros, entendiendo por tal la decisión solo basado en parámetros económicos, según la corriente principal de la economía.

2.- Según la edad de los encuestados

Se trabajó a partir de una definición apriorística de tres grupos etarios, basada en observaciones realizadas por los sectores comerciales. Esas categorías son: entre 30 y 40 años, entre 41 y 50 años y, por último, los mayores a 50 años.

Gráfico 3: Clasificación según rango de edad.



Fuente: Elaboración propia.

La muestra relevada, que aclaramos una vez más, no es representativa sino usada para fines exploratorios, muestra una preeminencia del grupo etario de mayor edad (más de 50 años) ya que el 42% participa de ésta categoría.

A renglón seguido se encuentra el grupo de 30 a 40 años con una importancia de 37% y finalmente el grupo intermedio que está entre 40 y 50 años con un 21%. Un primer enfoque en el tema podría suponer que en el proceso de decisión de las empresas agropecuarias se está llevando

adelante el cambio generacional, una interesante conjetura que puede dar lugar a una investigación que intente demostrar esta circunstancia.

3.- Según la actividad desarrollada

Cuando se toma en cuenta la actividad que llevan adelante los clientes se realizó una categorización entre:

- Quienes realizan una actividad mixta
- Quienes tienen una actividad mayormente agrícola
- Quienes realizan asesoramiento técnico o consultoría
- Quienes tienen una industria complementaria
- Quienes tienen actividad mayormente ganadera o de tambo
- Quienes prestan otros servicios, tales como fumigadores, contratistas o similares

En la tabla que sigue puede apreciarse la frecuencia con que se presentó cada grupo de productores.

Tabla 1: Clasificación según tipo de actividad.

Criterio	Categoría	Cantidad	Particip.
Tipo de Actividad	Mixta (Agrícola-ganadero)	31	42%
	Mayormente agrícola	19	25%
	Asesoramiento técnico/Consultoría	14	19%
	Con industria complementaria	5	7%
	Ganadero/Tambo	4	4%
	Otros servicios (Fumigación, contratistas, etc)	2	3%
	Total	**75**	

Fuente: Elaboración propia.

El 42% de los consultados realiza una actividad mixta (agrícola-ganadera), mientras que el 25% respondió que su actividad es mayormente agrícola, entendiendo en este caso a las explotaciones donde la agricultura ocupa como mínimo el 70% de la actividad.

En orden de importancia el 19% de la muestra tiene como actividad principal el asesoramiento técnico o de consultoría, en porcentajes menores se identificaron las ramas: con industria complementaria que son aquellos con una integración vertical donde agregan valor mediante plantas agroindustriales, que llega a un 7%, para cerrar con los ganadero/tambo (4%) y otros servicios como fumigaciones, contratistas en un 3%.

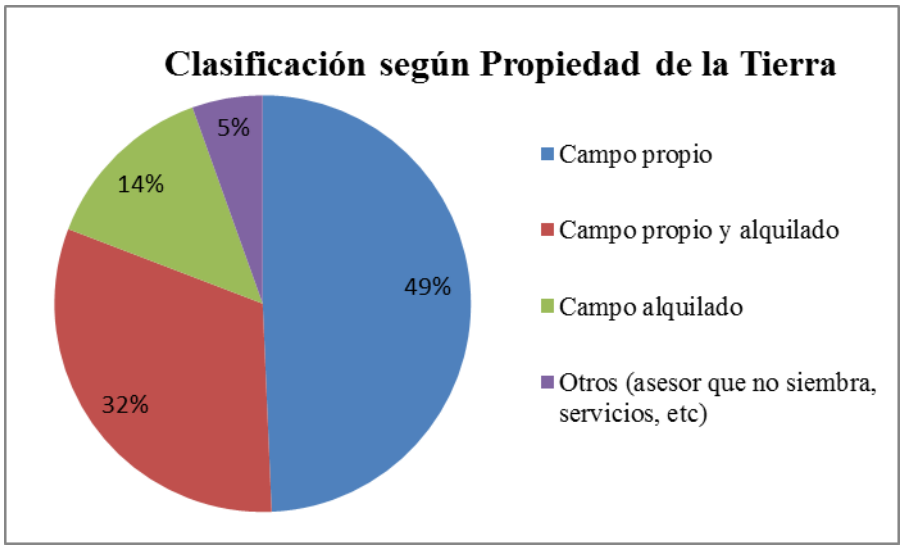
4.- Según el régimen de propiedad de la tierra

En este caso, la segmentación de los clientes identificó a:

- Quienes explotan campos propios solamente
- Quienes explotan campos propios y alquilados
- Quienes trabajan sobre campos alquilados solamente
- Otros clientes entre los cuales pueden identificarse los asesores que no siembran, los que prestan servicios y otros similares

La información obtenida se sintetizó en el grafico 4 que se presenta a continuación:

Gráfico 4: Clasificación según propiedad de la tierra.



Fuente: elaboración propia.

La muestra indica un predominio de quienes realizan su actividad en Campo propio con un 49%, mientras que quienes combinan entre el campo propio y tierra alquilada significó un 32%. Los que solo alquilan representan un 14% y el resto se dedica a la actividad de asesoramiento por lo que no tiene significancia en esta categoría.

5.-Según el tiempo de permanencia en la empresa

En este caso también se clasificaron los clientes en los siguientes tres conjuntos:

- Aquellos que tienen de 2 a 4 años de relación,
- Los que van de 5 a 10 años y,
- Los que manifiestan una relación mayor a 10 años con la empresa.

La gran mayoría de los entrevistados declaró no poder ser exactos en la cantidad de años que se relacionan con la empresa, situación que tiene dos justificaciones muy contrapuestas: por un lado, quienes dijeron no conocer el tiempo por ser muy reciente su vínculo comercial y, por otro, aquellos que no tenían noción real de la cantidad de años por ser clientes que estuvieron en contacto con la empresa desde sus inicios o sus antecesores ya lo hacían.

Del grupo que respondieron afirmativamente sobresalen los que tienen un vínculo mayor a 10 años con un 28% de respuestas positivas. Si le adicionamos el 8% con una permanencia entre 5 y 10 años, tendremos que el 36% tiene más de 5 años de relación comercial.

Un 22% está caracterizado por aquellos con una relación menor a los 5 años, y, el segmento restante, 12%, no tiene relación actual con la empresa. Si adicionamos los que dijeron no tener relación con los que no supieron o no recordaron desde cuando trabajan con la empresa, estamos teniendo un importante nivel de respuestas que requerirían un segundo nivel de encuestas.

6.- Buscando nuevas variables

Después de revelar las principales variables a partir de las cuales intentaremos explicar el comportamiento de los clientes de la empresa caso, se creyó oportuno realizar algunos cruces entre esos valores clasificados.

En la tabla que sigue se muestra en primer lugar la intersección entre el agrupamiento por actividad y por el tipo de empresa. Pegado a la misma, la relación existente entre la actividad y la edad de los clientes.

Tabla 2: Actividad realizada por tipo de empresa y por rango de edad

	Tipo de empresa					Rango de edad						
Actividad	**Familiar**	**%**	**No Familiar**	**%**	**Total**	**30/40**	**%**	**40/50**	**%**	**Mayor a 50**	**%**	**Total**
Mayormente agricola	22	73%	8	27%	30	12	40%	8	27%	10	33%	30
Mixta	20	83%	4	17%	24	6	25%	5	21%	13	54%	24
Asesormiento técnico	0	0%	12	100%	12	7	58%	1	8%	4	33%	12
Ganadera/Tambo	5	100%	0	0%	5	1	20%	1	20%	3	60%	5
Con industria comp.	2	67%	1	33%	3	1	33%	1	33%	1	33%	3
Otros (Servicios)	1	100%	0	0%	1	0	0%	1	100%	0	0%	1
Totales	**50**		**25**		**75**	**27**		**17**		**31**		**75**

Fuente: elaboración propia.

Las empresas de tipo familiar son los principales clientes con explotación mayormente agrícola o con explotación mixta. La totalidad de las producciones ganaderas/tambo, si bien su cantidad no es del todo significativa, todos son establecimientos familiares. Dentro de las empresas no familiares, el grupo más importante es el dedicado al asesoramiento técnico.

En lo que hace a la estratificación entre el rango de edad de los clientes y la actividad desarrollada surge que entre quienes se dedican a la actividad mayormente agrícola predomina el grupo más joven, aunque con una pequeña diferencia sobre los mayores de cincuenta y los que están entre 40 y 50.

En cambio, entre lo que realizan una actividad mixta el predominio es del grupo mayor, teniendo una importancia del 54%. Debido a esta influencia es que este tipo de empresa conserva la actividad ganadera dentro de su planteo de producción.

También se realizó el cruce de las variables tipo de actividad, tipo de empresa y sistema de tenencia de la tierra, situación que puede verificarse en la tabla nº 3.

Tabla 3: Actividad realizada por tipo de empresa y propiedad de la tierra.

		Propiedad de la tierra			
Actividad	**Tipo empresa**	Propio	Propio y alquilado	Alquilado	Otros
Mayormente agricola	Familiar	12	8	2	0
	No Familiar	1	4	3	0
Mixta	Familiar	11	9	0	0
	No Familiar	2	2	0	0
Asesor	Familiar	0	0	0	0
	No Familiar	0	4	8	0
Ganaderia / Tambo	Familiar	0	5	0	0
	No Familiar	0	0	0	0
Con industria compl.	Familiar	0	2	0	0
	No Familiar	0	0	1	0
Servicios	Familiar	0	0	0	1
	No Familiar	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia.

Las empresas de producción mayormente agrícolas tienen el nivel de importancia más alto en toda la muestra de entrevistados con el 40%, el 73% de ellas son de tipo familiar, con base en campos propios y algunas hectáreas arrendadas como expansión de su actividad. En segundo lugar, la producción mixta se presenta con el 32% del global. Presenta la misma tendencia en la participación del tipo de empresa que la anterior categoría, con el 83%.

Rescatamos la figura del “Técnico/Asesor” como categoría diferente en comportamiento a las demás ya que su actividad/empresa es el conocimiento técnico que brinda al resto de las empresas y, en su gran mayoría, no demanda propiedad de la tierra.

El resto de las categorías presentan un nivel bajo de cantidad de casos, por lo que su desarrollo no modifica a los resultados obtenidos.

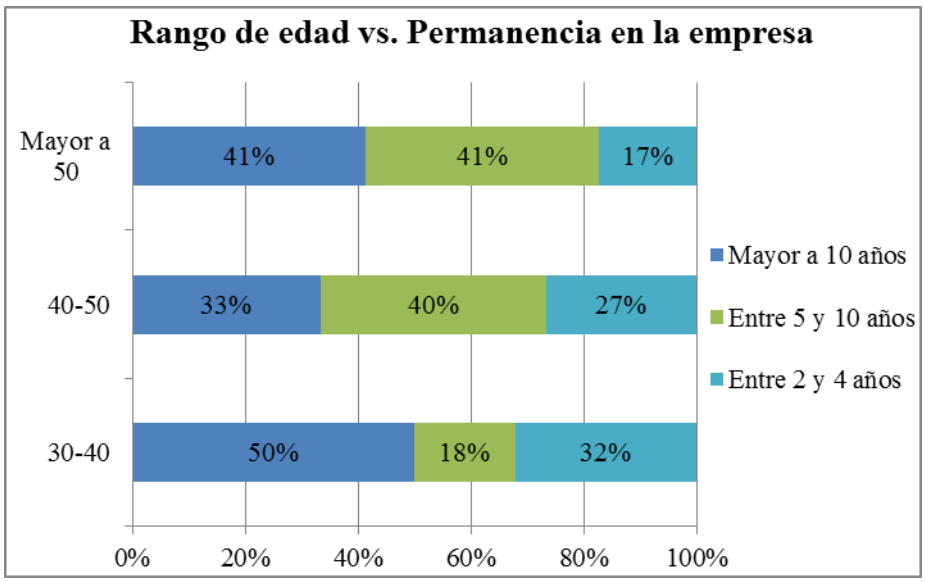
De este cruce podemos sumar que en la categoría mayormente agrícola, las empresas familiares producen en campo propio en el 55% de los casos, en menores cantidades se presentan los que lo hacen en campos que alquilan.

Las empresas de producciones mixtas desarrollan su actividad tanto en campos propios, como en explotaciones de su propiedad sumando algunas hectáreas alquiladas; no se evidencia una diferenciación porcentual entre ambas categorías.

En el rubro asesor, la propiedad con mayor porcentaje lo tiene la condición alquilado con el 67%.

Comparando los dos últimos criterios expuestos, Rango de edad y Permanencia en la empresa, obtuvimos la siguiente distribución:

Gráfico 5: Rango de edad con permanencia en la empresa.



Fuente: elaboración propia.

En los entrevistados mayores a 50 años, el 80% de la muestra son clientes que declaran, en participaciones iguales, tener mayor a 5 años y más de 10 años de relación comercial con la empresa.

Aquellos entre 40 y 50 años, en el 40% declaran una relación de entre 5 a 10 años, y, un 33% reconoce estar en contacto hace más de 10 años.

Por último, entrevistados entre 30 y 40 años, expresan en un 50% una permanencia en la empresa mayor a 10 años. Suponemos que es por una continuidad de la actividad de sus padres.

Si tomamos como referencia las categorías comerciales y la permanencia en la empresa, dadas por los diferentes rangos de tiempo, obtenemos los siguientes datos:

Tabla 4: Categoría comercial con permanencia en la empresa.

	Permanencia en la empresa		
Categoría comercial	**Mayor a 10**	**5-10**	**2-4**
Buen Cliente del pasado	3	5	0
Con alto potencial	4	9	7
Medio con poca regularidad	5	12	3
Muy buen cliente	8	7	1
Técnico/Asesor	2	5	4
	22	**38**	**15**

Fuente: elaboración propia.

A nivel general vemos que el 51% de los entrevistados demuestran tener una antigüedad en la empresa entre 5 a 10 años, donde se destacan con las mayores participaciones las categorías de clientes con alto potencial, medios con poca regularidad y muy buen cliente.

Tomando el caso puntual de los “muy buen cliente”, declaran tener una relación comercial con la empresa mayor a los 10 años en el 50% de los casos, el resto mayoritariamente está dentro del

rango 5 a 10 años. Todos estos, a su vez, mencionan a la empresa bajo análisis como uno de sus proveedores principales.

Situación que nos lleva a suponer la necesidad de una continuidad en la relación superior a los 5 años para lograr un nivel de fidelidad que permita una estabilidad comercial y se pueda pensar en el desarrollo de nuevos prospectos.

Como última variable de caracterización, presentamos la combinación de los diferentes medios de comunicación e información utilizados, mediante una matriz de doble entrada que demuestra la amplitud y complejidad de la misma y las diferentes vinculaciones entre los posibles canales que la empresa dispone para acercarse a sus clientes actuales y potenciales.

Dicha tabla se construyó en base a las diferentes opciones que cada entrevistado marcó como principales medios utilizados para informarse ponderándolos de acuerdo al orden de mención. Esto es, en primer lugar se le asignó un valor de tres puntos, decreciendo tanto el orden como en valoración hasta llegar a 1.

Como en todos los casos declararon informarse por más de un medio, es que se realizó la siguiente tabla de doble entrada exponiendo las diversas combinaciones con sus valores.

La lectura de la misma es de forma sencilla, sin importar el orden de las categorías sino el valor de cada casillero, siendo el cuadrante con el valor nominal más alto la combinación más elegida.

Queda claro la complejidad que una empresa tiene al momento de llegar al público objetivo, donde se presentan un sin número de combinaciones a medida que surgen diferentes medios para tal fin.

Tabla 5: Combinación de medios de comunicación utilizados.

	Internet/ Diarios/ Revistas	Mails	Ensayos/ Crea/ INTA/ Aapresid	Charlas/ Congresos/ R.informales	Asesor/ Ingenieros	Laboratorios/ Proveedores
Internet/ Diarios/ Revistas	2	4	3	3	0	1
Mails	4	8	1	13	5	3
Ensayos/ Crea/ INTA/ Aapresid	3	1	7	2	3	1
Charlas/ Congresos/ R. informales	3	13	2	7	2	3
Asesor/ Ingenieros	0	5	3	2	2	0
Laboratorios/ Preoveedores	1	3	1	3	0	1

Fuente: elaboración propia.

En la muestra entrevistada, los canales de mayor frecuencia son la fusión entre Mails y Charlas, con una cantidad de 13 menciones, en segundo lugar se destacan los Mails como único medio, le siguen también como única elección las Charlas técnicas organizadas por los proveedores, laboratorios y Ensayos, tanto de índole privada como CREA, AAPRESID proveedores/laboratorios, como de instituciones gubernamentales, caso INTA.

En base a esto, es importante identificar el mercado meta al que se desea llegar con el mensaje para lograr la eficacia de los objetivos planteados y la eficiencia de los recursos invertidos en comunicación.

C-Caracterización por tipo de cliente

Después de haber realizado una descripción de la muestra trabajada según los atributos particulares de cada tipo de cliente para tener en claro conque tipo de población estamos trabajando como para permitir comparaciones con otros grupos de compradores, nos abocamos al punto central de nuestra investigación que es tratar de explicar, a partir de las categorías comerciales pre-establecidas al inicio del trabajo, cual es la respuesta de cada grupo frente a los objetivos planteados.

Recordamos que buscaremos demostrar las diferentes combinaciones de medios de comunicación utilizados entre la empresa y los clientes, los variados modos de planificación de las compras, las decisiones de las mismas y la recurrencia o no en los negocios entre empresa-cliente.

El intento de explicar esos comportamientos lo haremos a partir de las categorías de clientes predefinidas, que como ya se explicó son: Buenos clientes del pasado; Clientes con alto potencial de trabajo; Clientes medios con poca regularidad; Muy buen cliente y Clientes técnicos o asesores.

El primer paso del análisis planteado fue relatar las características poblacionales del grupo de cliente en análisis a partir de algunas de las variables descriptivas ya expuestas. En consecuencia, se trabajaron las siguientes variables:

a) Rango de edad,

b) Tipo de empresa,

c) Propiedad de la tierra,

d) Tipo de actividad.

Una vez descripto el nicho de clientes trabajado se tratará de determinar los comportamientos más significativos, utilizando para ello las siguientes variables:

a) Medios de información utilizados,

b) Planificación de compra,

c) Compra anticipada,

d) Decisión de compra.

Por último nos embarcaremos en el núcleo de la investigación al tratar de determinar cómo cada nicho de clientes tiene posicionada a la empresa bajo estudio y cuál es la imagen que se elaboró de ella.

Las variables explicativas en este caso son:

a) Mapa de competencia,

b) Atributos buscados en un proveedor de insumos vs. Satisfacción obtenida,

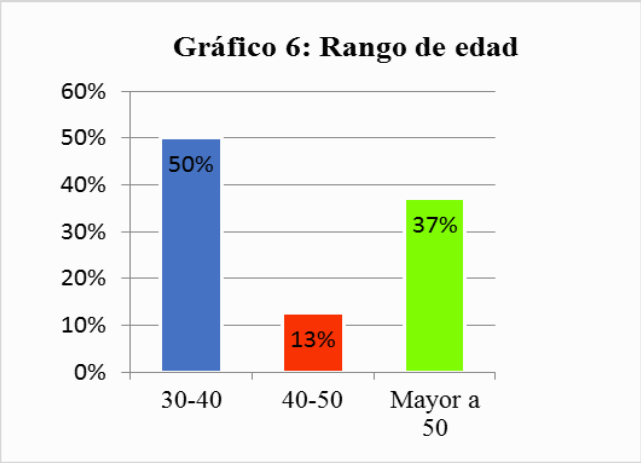
c) Debilidades de la empresa,

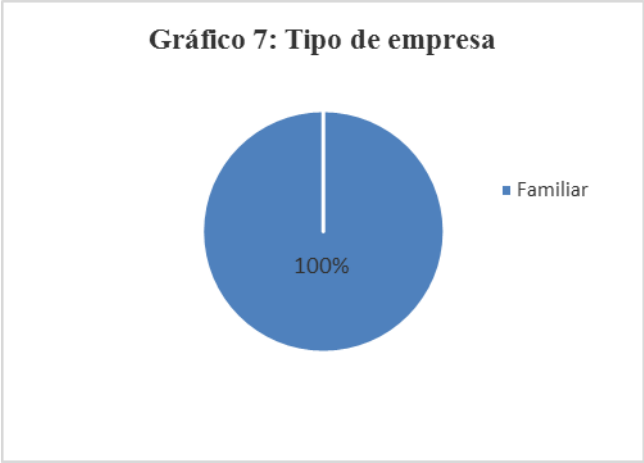
d) Experiencias con la empresa.

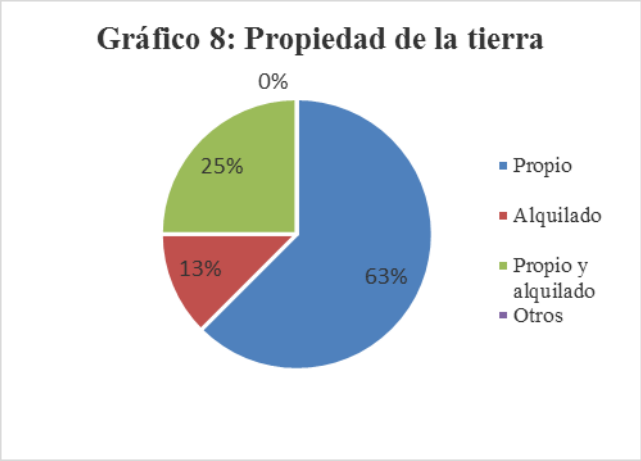
1-Categoría Comercial: Buen cliente del pasado

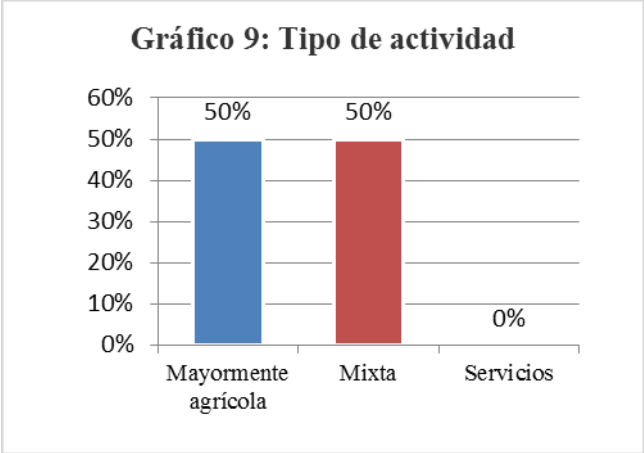
Comenzamos nuestro recorrido sobre la categoría de clientes comerciales enfocando los “buenos clientes del pasado”. Recordamos que se trata de quienes, luego de sostener un buen vínculo comercial han tenido un alejamiento de la empresa. Representan un 11% de la muestra y se trata de un grupo interesante para descubrir razones de su alejamiento y evaluar posibilidades de su recuperación**.**

1-1 -Características Descriptivas:









Fuente: elaboración propia.

Este tipo de conjunto de clientes producen mayormente en campo propio, 63%; en un 25% dividen su producción entre propio y alquilado y solo 13% trabaja en campo puramente alquilado. Son interesantes de reconquistar en primer lugar, aquellos productores propietarios de su tierra, por la mayor estabilidad y solvencia que esta condición le brinda. En cambio, el resto son los que presentan el mayor riesgo en su actividad porque pueden retirarse fácilmente de la misma y consecuentemente se traduce en clientes a analizar más detenidamente en cuanto a su capacidad crediticia.

La actividad que realizan se divide en partes iguales entre mayormente agrícola y mixta; y, el 100% de sus empresas son de tipo familiar.

La mitad de la categoría está entre los 30-40 años, jóvenes profesionales de vínculo familiar que se integran en la empresa; siguiendo, en un 38% son mayores a 50 años y en menor medida entre 40-45 años.

1-2 -Características de Comportamiento:

Este segmento menciona como medios de información más frecuentes, las combinaciones entre Internet, diarios, revistas con Mails y actualizaciones en Charlas técnicas, congresos y reuniones informales.

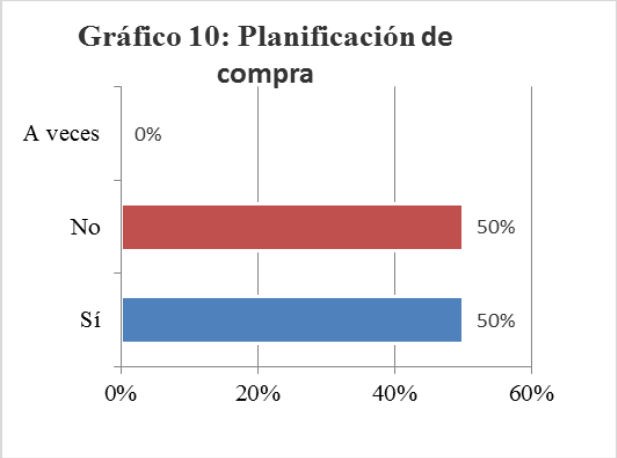
Tabla 6: Medios de información utilizados

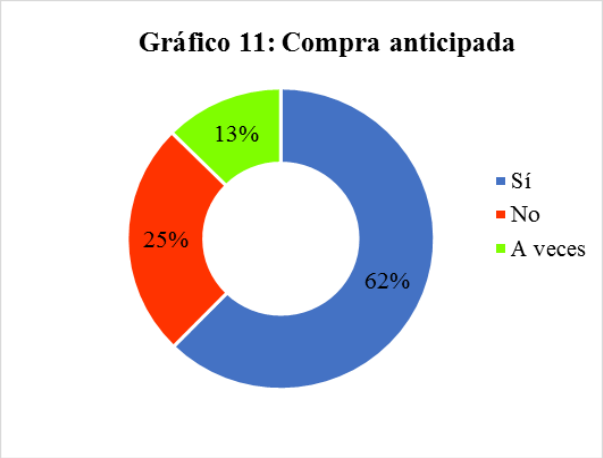
	Internet/ Diarios/ Revistas	Mails	Ensayos/ Crea/ INTA/ Aapresid	Charlas/ Congresos/ R. informales	Asesor/ Ingenieros	Laboratorios/ Preoveedores
Internet/ Diario/ Revista	0	1	0	2	0	0
Mails	2	1	0	1	1	0
Ensayos/ Crea/ INTA/ Aapresid	0	0	0	0	0	0
Charlas/ Congresos/ R. informales	2	1	0	0	1	0
Asesor/ Ingenieros	0	1	0	1	0	0
Laboratorios/ Preoveedores	0	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia.

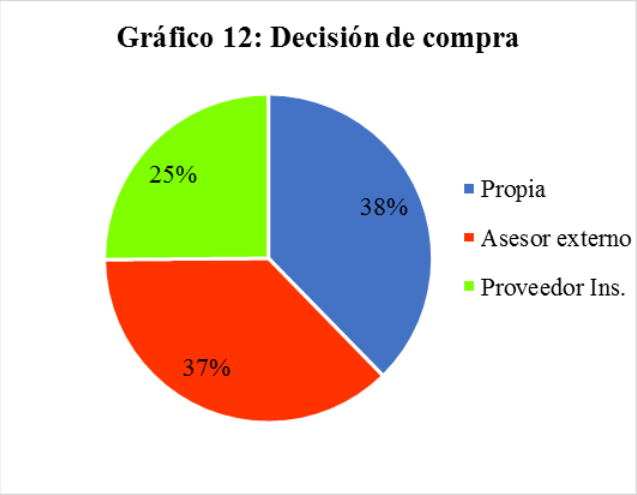
Desde la empresa se podrían tomar acciones como actualización quincenal de la página web oficial de la empresa, envío de mailings de forma periódica sobre nuevos lanzamientos, fichas técnicas de productos, comunicaciones institucionales, etc., para mantener informados a sus prospectos y hacer presente la imagen de la empresa.

En cuanto a su comportamiento en la compra:





Fuente: elaboración propia.



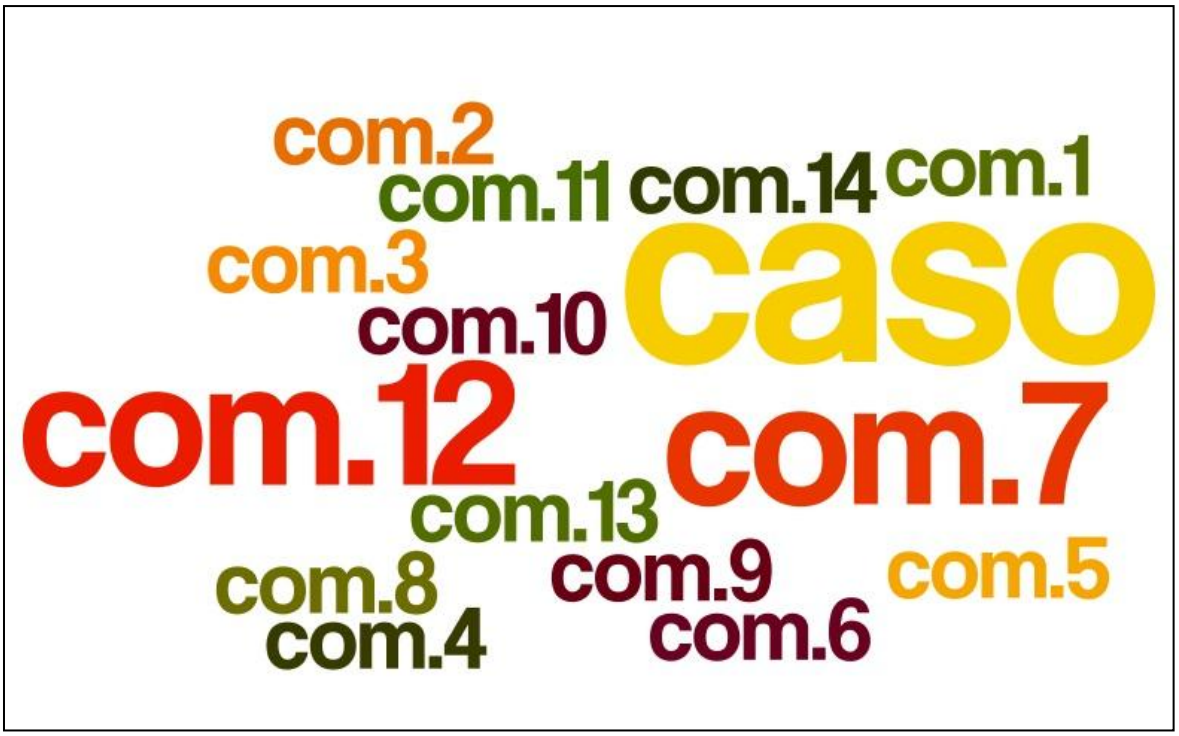
Fuente: elaboración propia.

Se trata de un grupo en el cual sólo la mitad planifica sus compras, aunque ese dato recibe un incremento al 63% cuando se evalúa la realización de compras anticipadas. También se evidencia una baja importancia en el respaldo de los proveedores de insumo y un peso parejo entre la recurrencia a asesores externos o la decisión de compra basada en su propia experiencia, en ambos casos llega a un 38%. Resulta notorio, en este grupo de clientes, la necesidad de trabajar sobre los asesores externos o de diseñar estrategias para acceder e incidir positivamente en la propia experiencia de los productores.

1-3 -Posicionamiento e Imagen de la empresa bajo estudio:

a) Mapa de competencia:

Imagen 2: Mapa de competencia en Categoría comercial “Buen cliente del pasado”.



Fuente: elaboración propia.

El análisis realizado sobre el posicionamiento de la empresa nos demuestra que a pesar de tratarse de una categoría que representa a aquellos clientes que, por motivos diferentes, disminuyeron su nivel de actividad con la empresa, la imagen de la “Empresa Caso” sigue siendo positiva, ya que se ubica en el primer puesto, seguida en importancia por las entidades identificadas como “com.12” y “com.7”.

Del análisis surgen dos segmentos notorios de competencia, el primero donde interviene la empresa caso y sus dos competidores directos y un segundo segmento compuesto por un gran número de empresas con similares participaciones.

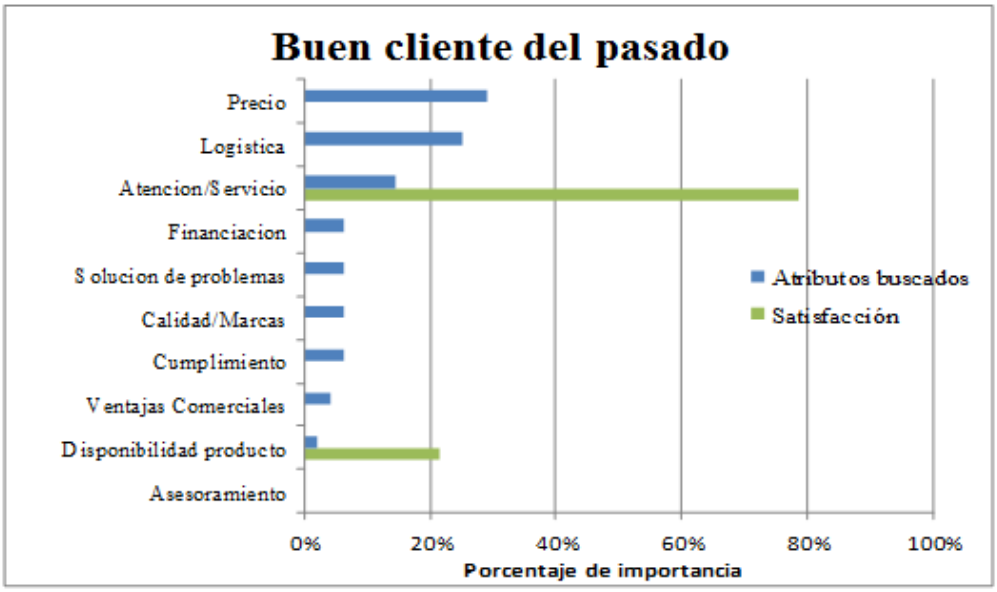
b) Atributos buscados en un proveedor de insumos vs. Satisfacción obtenida

A posteriori se analizaron cuales son los atributos que ese grupo de clientes buscan en un proveedor de insumos y cual el grado de satisfacción obtenida en las transacciones con la “empresa caso”, situación que puede apreciarse en el Gráfico 13.

Resulta evidente en esa figura que el precio es el primer atributo buscado, seguido de un modo muy cerca por la logística y a posteriori lo que es la atención y el servicio que reciben de sus proveedores.

Haciendo hincapié en el primer atributo rescatado, hacemos referencia que la empresa en análisis al estar comercialmente vinculada con marcas Premium del sector tiene la imagen asociada a un alto precio, y, además, contribuimos la gran importancia a que el cliente como tal, siempre tiene como primer opción mental en el proceso de compra el menor costo.

Gráfico 13: Atributos buscados y Satisfacción obtenida en Categoría comercial “Buen cliente del pasado”.



Fuente: elaboración propia.

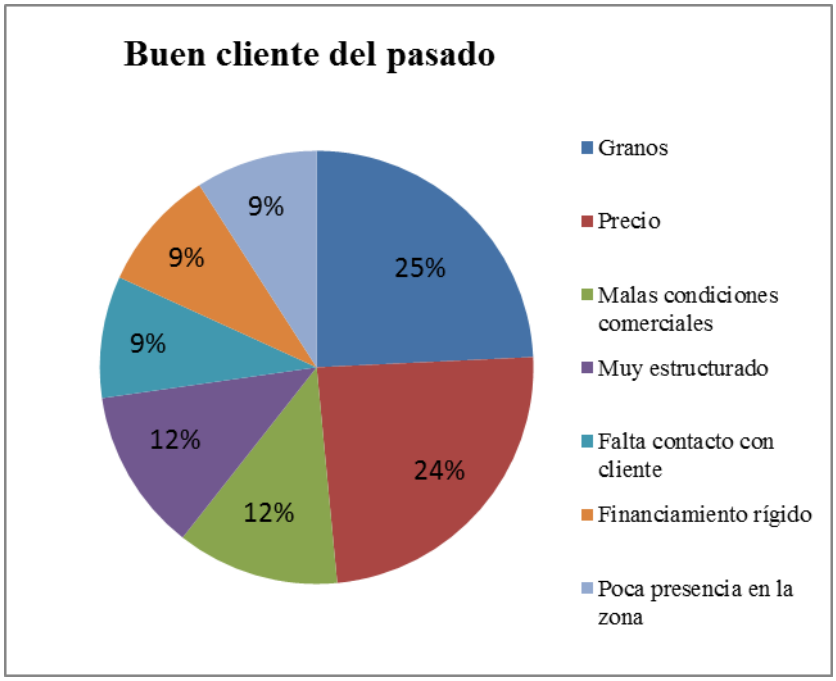
Tomamos en cuenta que decidimos no ponderar el factor precio ya que la estrategia de la empresa es operar a partir de estrategias de diferenciación y el cotejo con los niveles de satisfacción resulta evidente la importancia satisfacción que se logra ante el atributo “atención/servicio”, mientras que surge la logística como el aspecto a poner atención. También encontramos que la “disponibilidad de producto” constituye una fortaleza, pero en una propiedad de escasa significancia para los clientes. No obstante, puede ser un punto de apalancamiento a partir de la cual intentar revertir las debilidades.

c) Debilidades de la empresa

Si bien ya hemos relevado algunas debilidades de la empresa al detectar algún atributo no satisfecho del modo esperado, apareció como importante meternos en cuáles serían las

debilidades más notorias que evalúa el presente agrupamiento de clientes los que son presentados en el Grafico 14.

Gráfico 14: Debilidades de la empresa en Categoría Comercial “Buen cliente del pasado”.



Fuente: elaboración propia.

Las principales debilidades que reconocen de la empresa, con porcentajes superiores al 20%, son “los precios” situación que ya encontramos y comentamos en el punto anterior y lo que denominamos “negocio de granos” que incluyen la operatoria logística y administrativa del mismo. Si luego agregamos las condiciones comerciales propuestas, que son juzgadas como malas y la falta de flexibilidad en la solución de problemas, expresado principalmente ante la situación de rebaja de precios por volumen de producto o ampliación del monto habilitado en

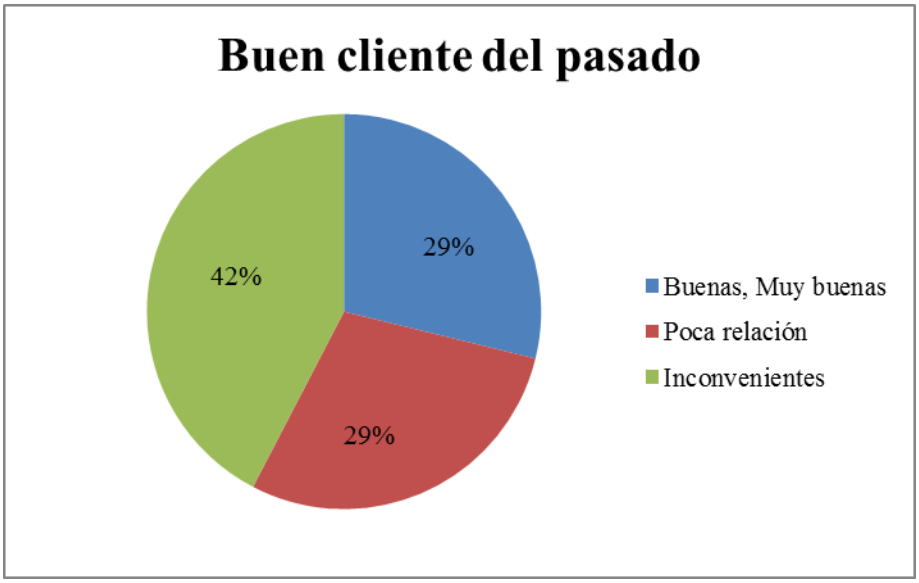
financiación. Esta combinación de factores es el principal dato que debe ser evaluado internamente para procurar revertir una situación negativa en este cúmulo de clientes.

Con el 9% de participación para cada atributo cada uno, se presentan: la falta de contacto con el cliente, entendiendo por tal la falta de reuniones informales donde no haya un interés de cierre comercial detrás, un ejemplo de ello son: asados o comidas informales, día de pesca, participaciones deportivas, etc.; le siguen un financiamiento rígido y poca presencia en la zona en aquellas localidades donde no se encuentra una sucursal instalada.

d) Experiencias con la empresa

Finalmente, también se midió la experiencia que cada cliente del grupo tuvo con la empresa caso.

Gráfico 15: Experiencias con la empresa de la Categoría comercial “Buen cliente del pasado”.



Fuente: elaboración propia.

Como era de esperarse las experiencias negativas son las que presentan un mayor porcentaje que se ubica en el 43%. Deducimos por las expresiones que en la mayoría de los casos de esas prácticas desaprobadas son situaciones de carácter administrativo.

En participaciones iguales del 29%, se encuentran aquellos que expresaron tener Poca relación y los que tuvieron experiencias Buenas a muy buenas.

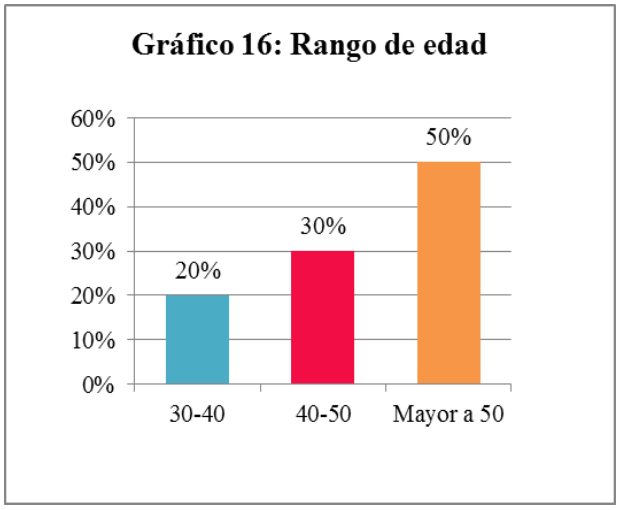
2-Categoría Comercial: Con alto potencial.

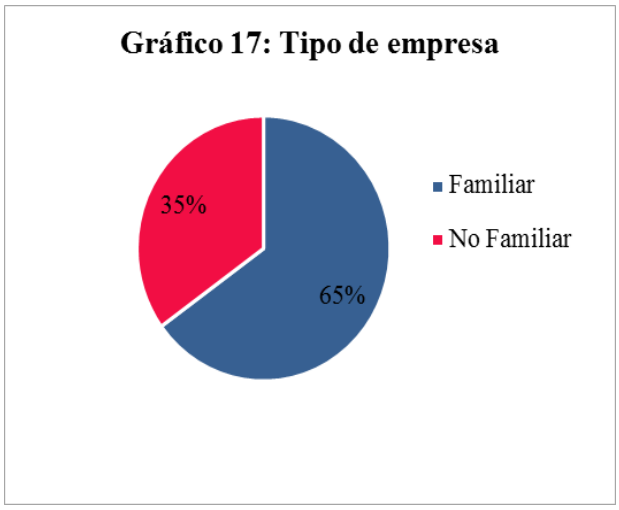
El segundo grupo de clientes analizados son aquellos que presentan un alto potencial de mejora en las ventas que se le realizan. Son aquellos que por su estructura empresarial tienen un poder de compra muy superior a que realizan actualmente, ya que solo son compras esporádicas y un nivel medio de fidelidad.

2-1 -Características Descriptivas:

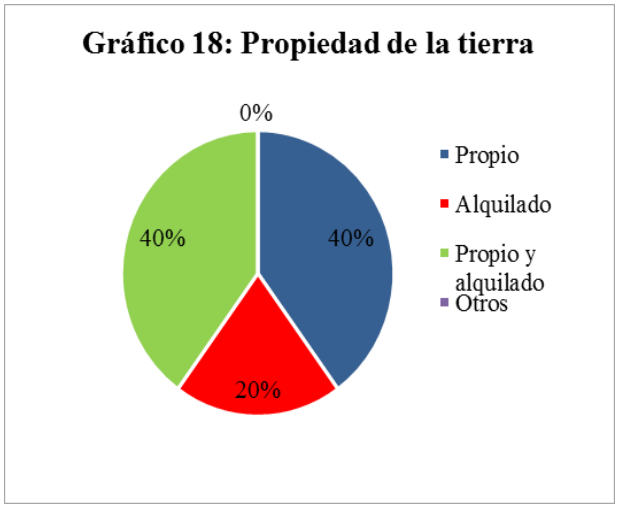
En los gráficos 16, 17, 18 y 19 se presentan las características descriptivas del grupo. Puede verificarse que nos encontramos ante un conjunto de clientes con una amplia mayoría de personas con más de 50 años, ya que el 50% de los entrevistados se encuentra en este estrato. Luego, con un 30% se ubica quienes tienen entre los 40 y 50 años y el resto, un 20% de menores a 40. Se evidencia una alta influencia de los de mayor experiencia y permanencia en la empresa.

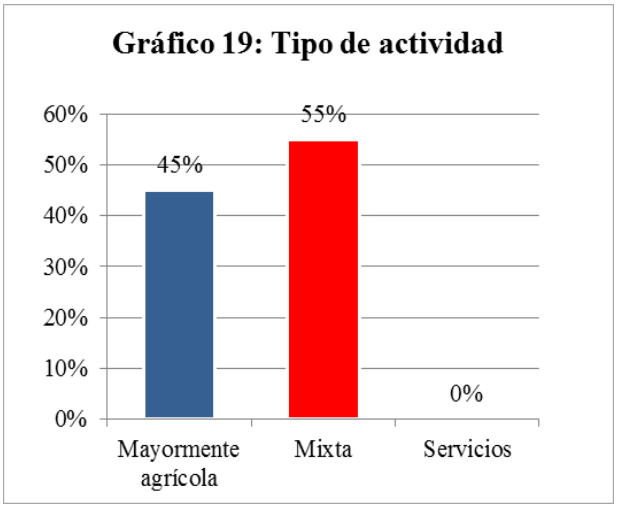
Al igual que la categoría anterior hay un predominio de empresas familiares, pero en este caso la cantidad de entidades de ese tipo es de sólo el 65% generándose un importante sector de compradores de naturaleza no familiar.





Fuente: elaboración propia.





Fuente: elaboración propia.

En referencia a la propiedad de la tierra el 80% está repartido en partes iguales entre campo propio y la combinación propio-alquilado, el restante 20% es producción puramente en tierra alquilada. También en este tipo de clientes de la empresa hay un crecimiento de los arrendatarios ya que llegan al 20% frente al 13% de la primer categoría analizada.

La actividad tiene una distribución pareja entre planteos mixtos y mayormente agrícolas, siendo la primera levemente superior con un 55%.

2-2-Características de Comportamiento:

En la categoría descripta, a través de la Tabla nº 7, se presenta como el principal canal la combinación de Mails con el Asesoramiento técnico de ingenieros tanto propios de cada empresa entrevistada, como privados que ofrecen este servicio sin tener una dependencia con las agronomías.

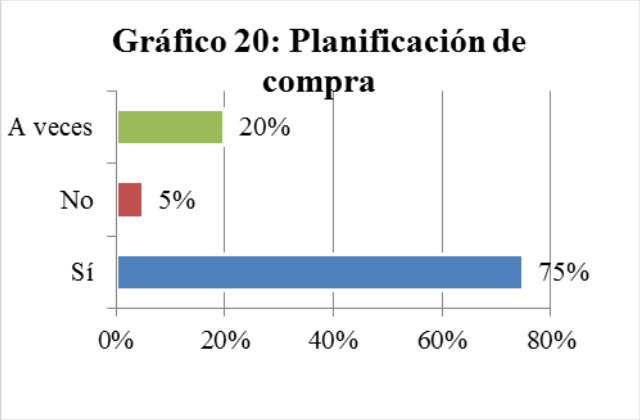
En segundo lugar se destacan varios medios: Ensayos particulares, privados o institucionales, actualizaciones en Charlas técnicas, congresos específicos, información brindada por los proveedores y laboratorios y vía mail.

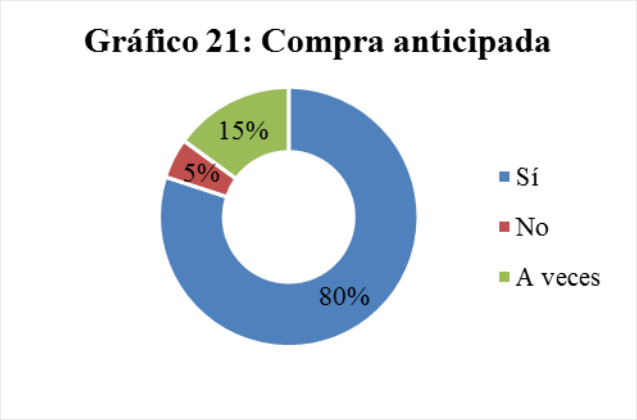
Tabla 7: Medios de información utilizados

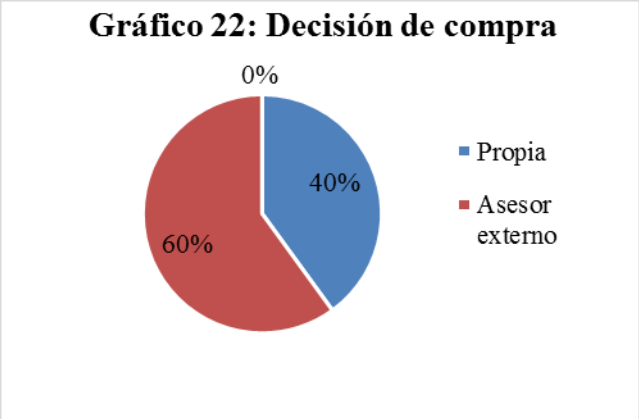
	Internet/ Diarios/ Revistas	Mails	Ensayos/ Crea/ INTA/ Aapresid	Charlas/ Congresos/ R. informales	Asesor/ Ingenieros	Laboratorios/ Preoveedores
Internet/ Diario/ Revista	0	0	1	0	0	0
Mails	0	0	0	2	3	2
Ensayos/ Crea/ INTA/ Aapresid	1	0	2	1	1	0
Charlas/ Congresos/ R. informales	0	2	1	2	1	0
Asesor/ Ingenieros	0	3	1	1	1	0
Laboratorios/ Preoveedores	0	2	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Ampliando el comportamiento, se presentan las variables en cuanto al sistema de compras en esta categoría, en los gráficos 20, 21 y 22.







Fuente: elaboración propia.

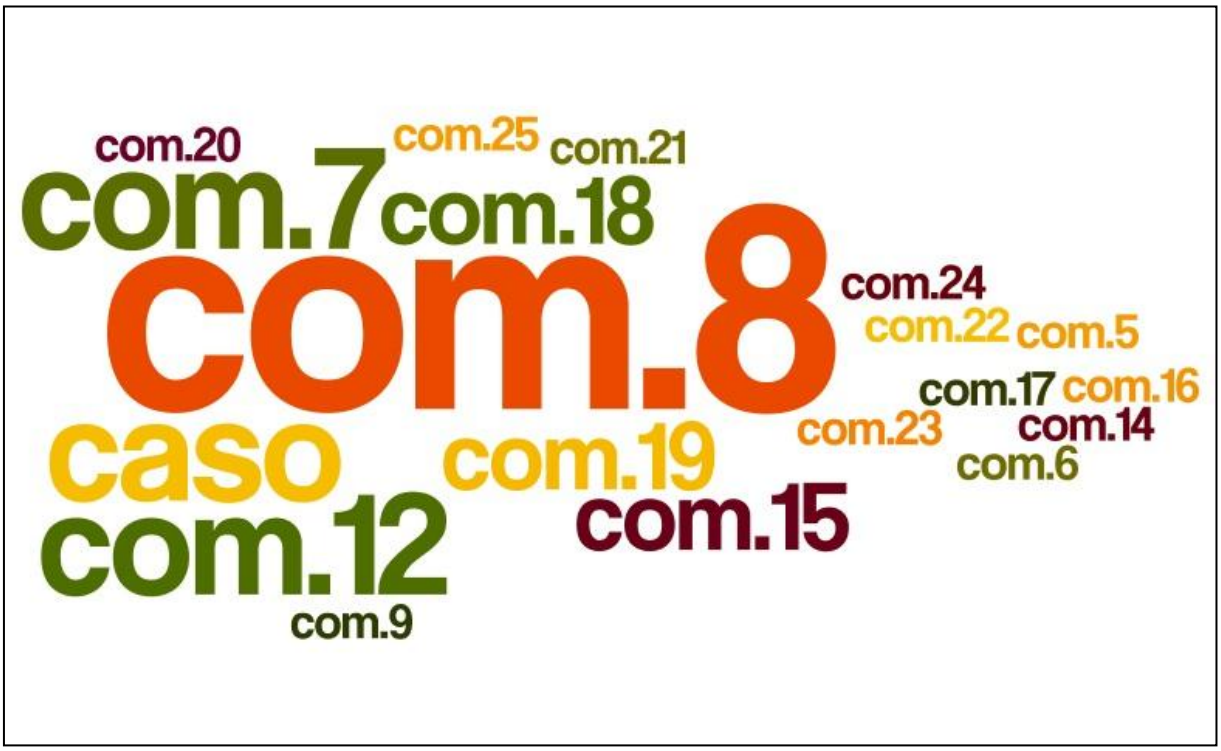
En los gráficos 20 y 21 puede apreciarse que el 80% de las compras de los clientes de este grupo de pertenencia, tiene una planificación y compra anticipada. Se trata de un porcentaje muy superior al anterior grupo estudiado y le otorga a la empresa “Caso” la posibilidad de diseñar políticas y estrategias que permitan estar presente en el momento en que los clientes programan y posicionarse como opción de compra en éstos para poder aumentar el volumen de negocio con ellos.

Finalmente, también puede apreciarse que el 60% de los miembros del segmento cuentan con el apoyo de ingenieros agrónomos, asesores externos quienes son los mayores influyentes en las decisiones de compra de estos clientes.

2-3-Posicionamiento e Imagen de la empresa bajo estudio:

a) Mapa de competencia

Imagen 3: Mapa de competencia en Categoría comercial "Con alto potencial".



Fuente: elaboración propia.

Como resulta lógico, ya que se trata de un segmento de clientes con un bajo nivel de compras la empresa caso aparece en un segundo nivel en conjunto con las "com.7" y "com.12". Es de hacer notar la existencia de alguna similitud de posición entre esas tres organizaciones que también aparecían disputando la vanguardia en el grupo analizado con anterioridad.

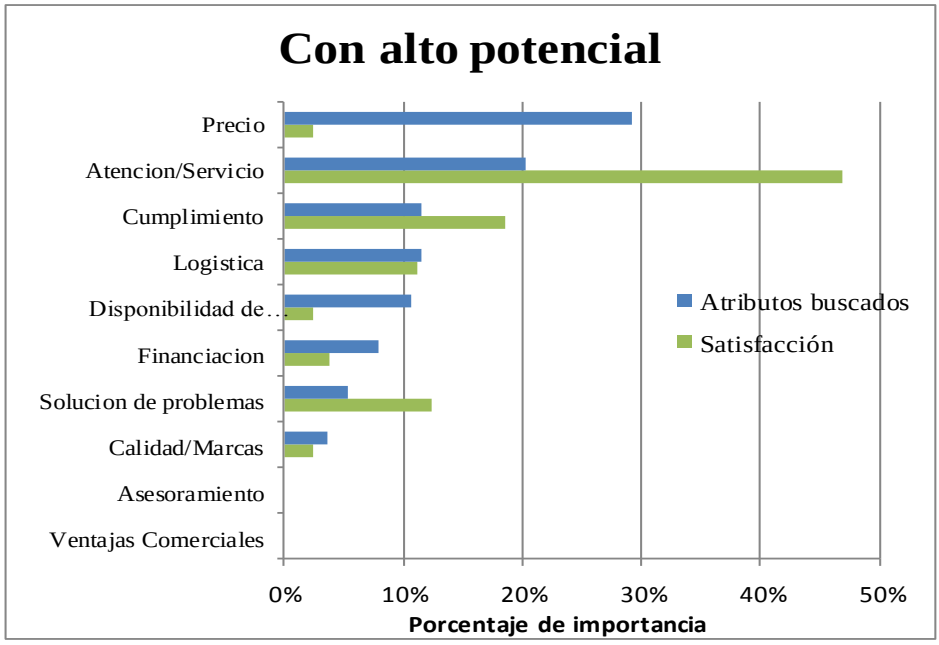
En este caso aparece como líder la empresa identificada como “com.8” que integraba un numeroso grupo de seguidores en el análisis anterior.

Recordemos que se trata de un conjunto de clientes que representa la mayor importancia de análisis para la empresa bajo estudio debido a su potencial de crecimiento en lo comercial.

En un tercer nivel pude verificarse la presencia de las empresas “com.19”, “com.15” y “com.18”, quienes no tenían lugar en el segmento anterior.

b) Atributos buscados en un proveedor de insumos vs. Satisfacción obtenida

Gráfico 23: Atributos buscados en un proveedor vs satisfacción obtenida



Fuente: elaboración propia.

Una vez más, el atributo más buscado por este grupo de clientes es el precio. También vale en esta sección comentarios ya realizados acerca de que se trata de una decisión empresarial de operan en zona de precios Premium, razón por la cual se descarta el tratamiento de la misma.

Luego aparece con un importante grado de diferencia sobre los otros atributos la valoración de la "Atención/Servicio", exigencia favorable a la empresa caso ya que el mismo presenta un grado de satisfacción superior a la misma. En consecuencia es una fortaleza importante que se deberá consolidar y que puede servir para formular estrategias que operen sobre otras variables donde sea necesario mejorar.

En tercer lugar aparecen los requerimientos de "cumplimiento" donde también la respuesta producida es superior a lo demandado, repitiendo la situación anterior. Casi en el mismo nivel están los pedidos de "logística" solo que en este caso el nivel de satisfacción no resulta suficiente. La logística se convierte, al menos hasta aquí, en uno de los principales problemas a resolver dado que se trata del atributo más exigido por los clientes potenciales y, si bien está en el cuarto lugar, es el primero cuyo grado de satisfacción es incompleto.

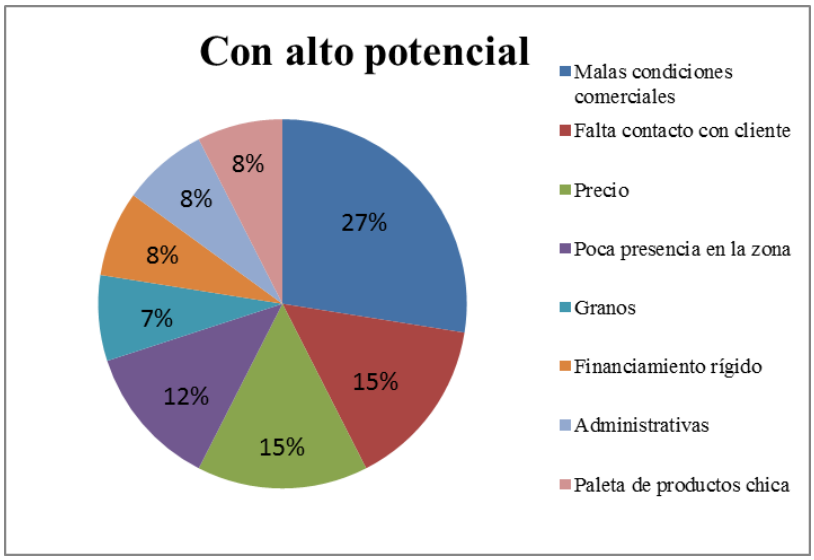
La "disponibilidad de producto" y las ofertas de "financiación" tiene un nivel de pedido similar y ambas presentan una situación de insatisfacción.

c) Debilidades de la empresa

Ante la consulta sobre cuáles serían de modo específico las principales debilidades de la empresa caso aparecen como primera cita "malas condiciones comerciales" que cada cliente obtuvo, con un 28%. Estas flaquezas están compuestas por el alto precio de los productos Premium de la paleta y la falta de condiciones de días libres con tarjeta en algún momento puntual.

En similares porcentajes, alrededor del 15%, le siguen: la falta de contacto con el cliente y la poca presencia en zona. La menor parte se divide entre: paleta de productos chica, financiamiento rígido, inconvenientes con el negocio de granos y administrativos.

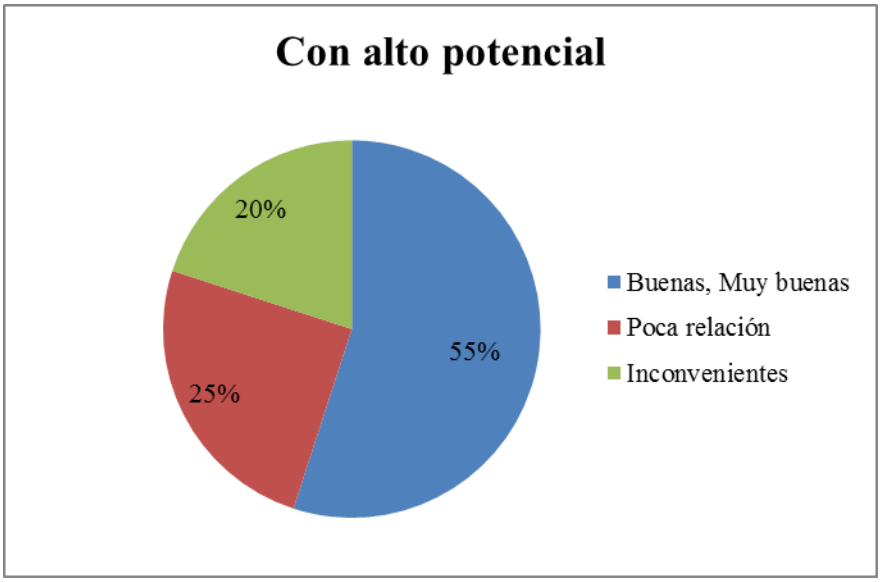
Gráfico 24: Debilidades de la empresa en la categoría comercial “Con alto potencial”



Fuente: elaboración propia.

d) Experiencias con la empresa

Gráfico 25: Experiencias con la empresa en categoría comercial “Con alto potencial”



Fuente: elaboración propia.

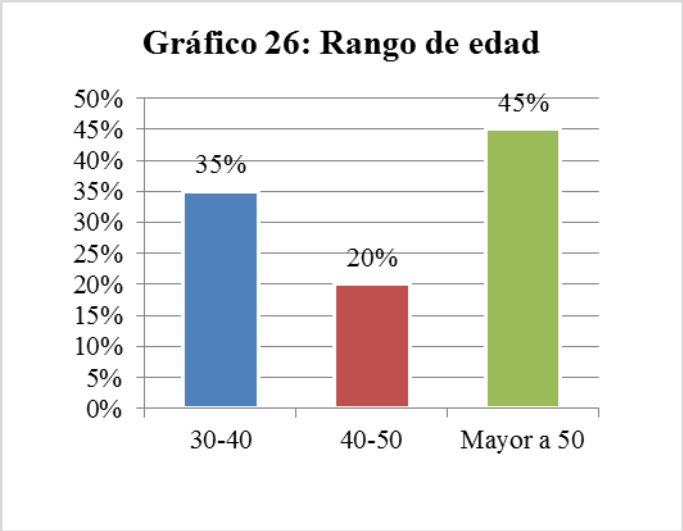
Dentro del grupo de clientes con alto potencial de trabajo, el 55% de los entrevistados expresó tener experiencias buenas y muy buenas con la empresa, principalmente rescataron la resolución de problemas, la disponibilidad de producto y el cumplimiento de la pactado.

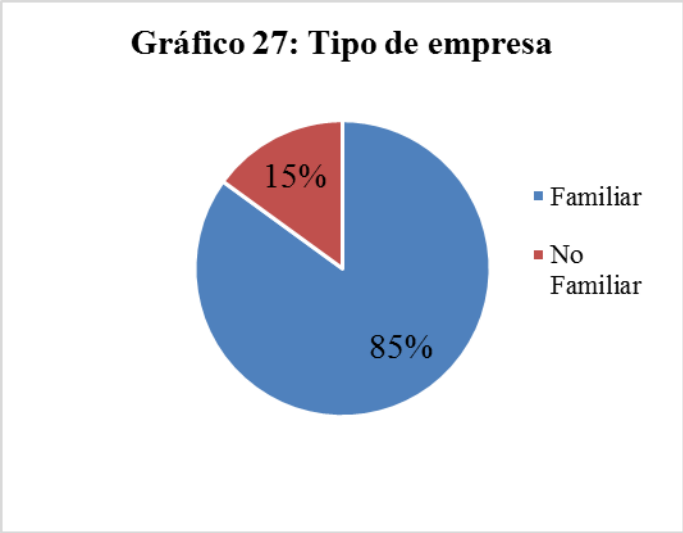
Un 25% manifestó poca relación con la empresa y, finalmente, el 20%, manifestó haber tenido un inconveniente en la operatoria con algún producto y/o aspecto administrativo.

3-Categoría Comercial: Medio con poca regularidad

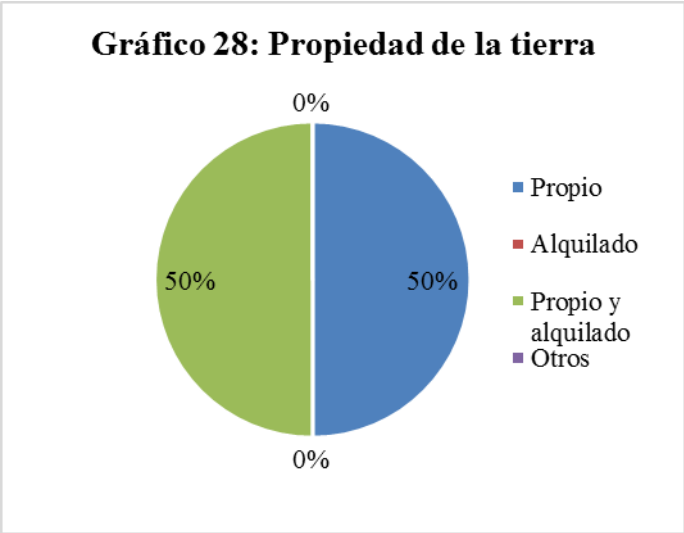
Los clientes medios que tienen poca regularidad en la operatoria con la empresa caso se trata del tercer segmento a analizar y que constituye uno de los más importantes en cantidad, ya que representaba el 27% del total entrevistado.

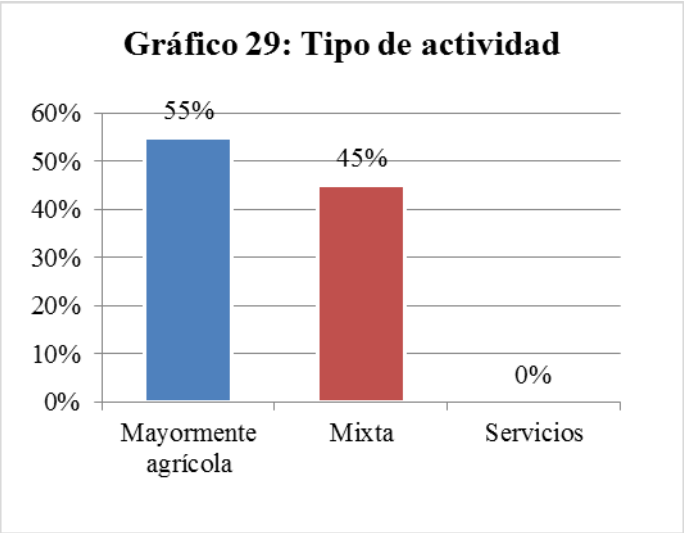
3-1 -Características Descriptivas





Fuente: elaboración propia.





Fuente: elaboración propia.

Al igual que el grupo anterior se trata de una categoría de clientes donde predomina el estrato de mayores de 50 años con un 45% del total entrevistado, pero con un 35% que conjunto que clientes que sigue son aquellos que tienen de 30 a 40 años reafirmándose la idea de un recambio generacional.

La gran mayoría de las empresas clientes son de carácter familiar con un 85% situación que coincide con los relevados en los dos grupos anteriores. El restante 15% es no familiar.

La totalidad de la propiedad de la tierra se distribuye en los mismos porcentajes entre propio y propio-alquilado, no existiendo en este caso sujetos cuya actividad sea desarrollada a partir del alquiler de campos.

Finalmente, el 55% de la actividad es mayormente agrícola mientras que el 45% restante realiza producción mixta, reiterándose la situación de similitud de los porcentajes entre estos dos valores.

3-2 -Características de Comportamiento

En lo referente a los modos de comunicación con los clientes, emergen dos medios principales: Mail como único canal y la combinación de éste con las Charlas técnicas, Congresos y Reuniones informales que pueden tener acceso.

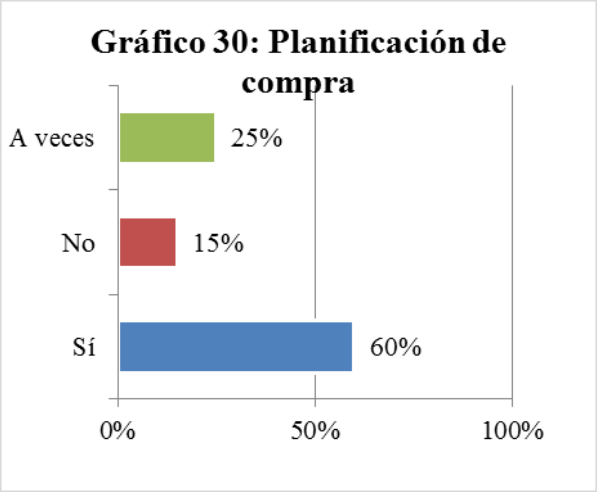
Estas últimas se presentan en tercer lugar como única opción para la actualización de información técnica, de mercado y precio.

Tabla 8: Medios de información:

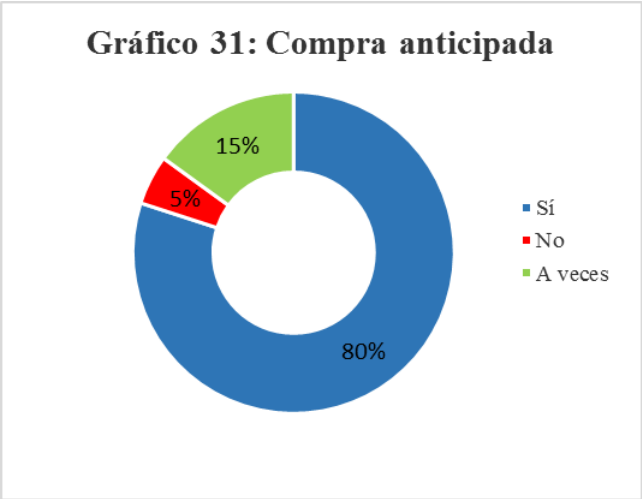
	Internet/ Diarios/ Revistas	Mails	Ensayos/ Crea/ INTA/ Aapresid	Charlas/ Congresos/ R. informales	Asesor/ Ingenieros	Laboratorios/ Preoveedores
Internet/ Diario/ Revista	0	2	0	0	0	0
Mails	2	4	0	4	1	0
Ensayos/ Crea/ INTA/ Aapresid	0	0	2	2	1	0
Charlas/ Congresos/ R. informales	0	4	2	3	0	0
Asesor/ Ingenieros	0	1	1	0	1	0
Laboratorios/ Preoveedores	0	0	0	0	0	0

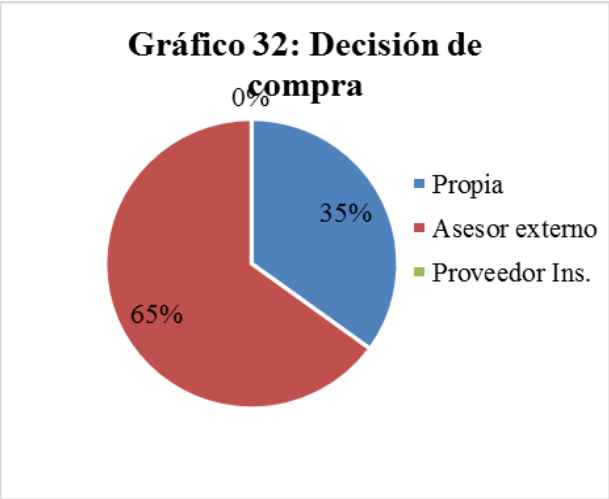
Fuente: elaboración propia.

Cerrando esta parte del estudio buscamos determinar el comportamiento de los clientes en su proceso de compra:



Fuente: elaboración propia.





Fuente: elaboración propia.

El grupo manifiesta un importante proceso de planificación de sus compras, ya que el 60% de los mismos dijeron hacerlo.

En lo referido a la efectivización de la compra, el porcentaje de los que la hacen de modo anticipada llega al 80%, situación que se reitera al igual que otros grupos y que como se dijo brinda tiempo para el diseño de estrategias por parte de la empresa caso.

El elemento más destacado es que, de modo similar al grupo anterior, la mayor influencia al momento decisivo de las mismas está dada por los asesores externos a la firma, aunque, en este bloque el porcentaje es el hasta ahora más alto, ya que llega al 65%.

Esta situación ubica a esta categoría como una de las principales a la hora de analizar y efectuar las compras, por lo que su desarrollo tendrá especial atención.

3-3- Posicionamiento e Imagen de la empresa bajo estudio

a) Mapa de competencia

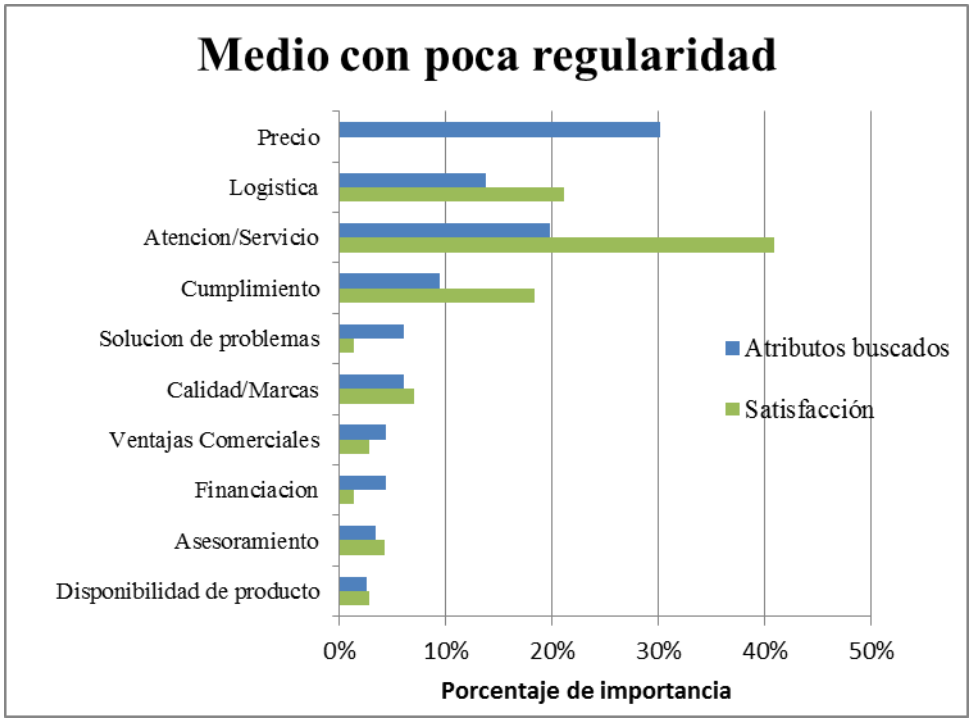
Imagen 4: Mapa de competencia en Categoría comercial “Medio con poca regularidad”.

Fuente: elaboración propia.

Se observa una clara competencia de imagen entre la empresa caso y el competidor “com.8”. La magnitud de la presencia de las restantes empresas nos indica que en esta categoría de cliente existe una división de sus compras entre estas empresas. Dado que se trata de compradores con un nivel medio y con una frecuencia baja en sus operaciones, el buen posicionamiento genera un importante potencial a aprovechar para mejorar esas periodicidades. La circunstancia que el principal competidor es el líder del segmento anterior también brinda elementos como para que las estrategias previstas para uno puedan utilizarse en el otro.

b) Atributos buscados en un proveedor de insumos vs. Satisfacción obtenida

Gráfico 33: Atributos buscados en un proveedor de insumos vs. Satisfacción obtenida



Fuente: elaboración propia.

En lo referido a los atributos buscados en un proveedor de insumos también se repiten las referencias al precio, la atención/servicios, la logística y el grado de cumplimiento. Si por las razones que ya enunciamos dejamos de lado el precio, la propiedad más solicitada es la atención recibida y la actitud de servicio por parte de los miembros de la empresa caso. También en este caso el grado de satisfacción es superior a las exigencias de los clientes por lo que constituye un fuerte punto de apalancamiento de estrategias futuras. Esta circunstancia también se reitera el aporte del cumplimiento, otra clara fortaleza de la empresa en cuestión.

La logística también es vista como un atributo muy importante aunque en este caso el nivel de satisfacción es inferior a los requerimientos. No obstante, la situación se parece a los clientes con alto potencial y no tanto con los buenos clientes del pasado donde aparece con un nivel muy insuficiente de satisfacción.

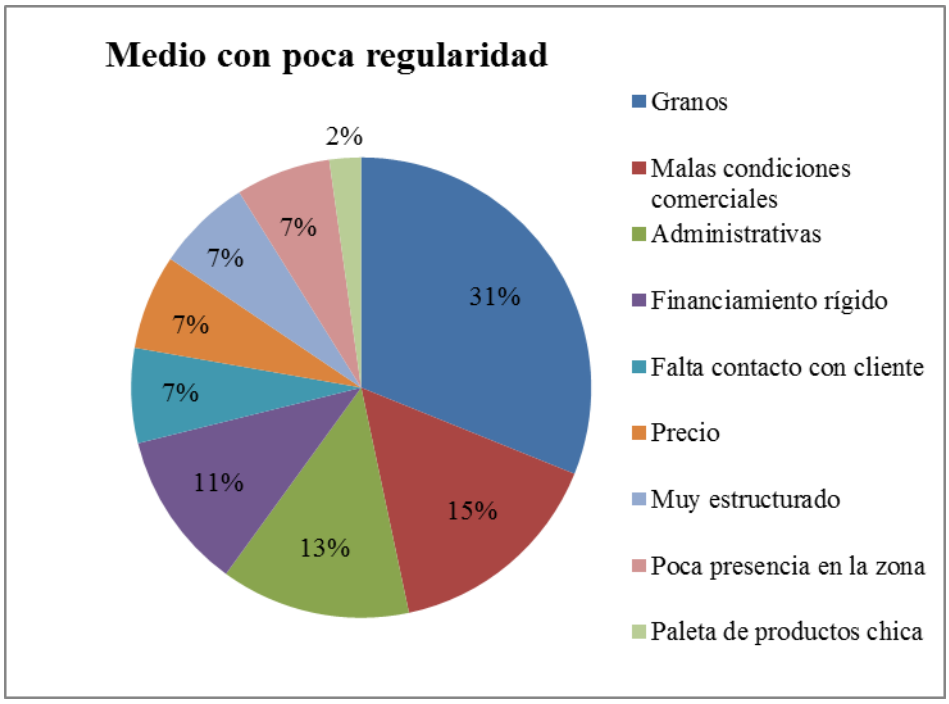
Con bastante menor importancia aparecen la solución de problemas y la calidad de los productos o marcas trabajadas. En el primer caso, la medida de satisfacción es baja, por lo cual se supone que es un punto que puede ser importante trabajar para la mejora. Las ventajas comerciales y la financiación, si bien con menor grado de solicitud también son cuestiones que pueden dar lugar a crecimientos.

c) Debilidades de la empresa

La principal debilidad que reconocen está en el negocio de granos por los inconvenientes generados en las liquidaciones y precios de compra ofrecidos. Con porcentajes entre 10-15%, se encuentran las malas condiciones comerciales de productos fitosanitarios, el financiamiento rígido y problemas administrativos en cuanto a presentación de cuentas corrientes de ambos negocios (insumos y granos).

El resto lo hacen la falta de contacto con el cliente, el precio, poca flexibilidad y falta de presencia en zona.

Gráfico 34: Debilidades de la empresa en la categoría comercial “Medio con poca regularidad”.



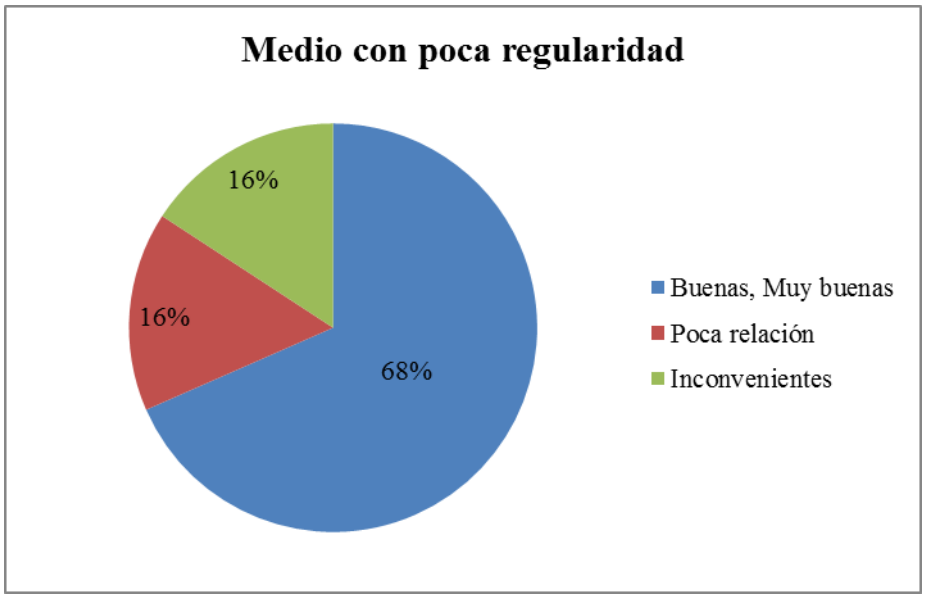
Fuente: elaboración propia.

d) Experiencias con la empresa

El 68% de la muestra declara haber tenido experiencias buenas y muy buenas con la empresa, basadas principalmente, en la buena logística, la resolución de problemas y la disponibilidad de producto.

En partes iguales, se divide el resto, entre poca relación e inconvenientes con alguna experiencia. En este último, se nombran a la logística en fertilizantes y aplicación de un producto puntual, como los más importantes.

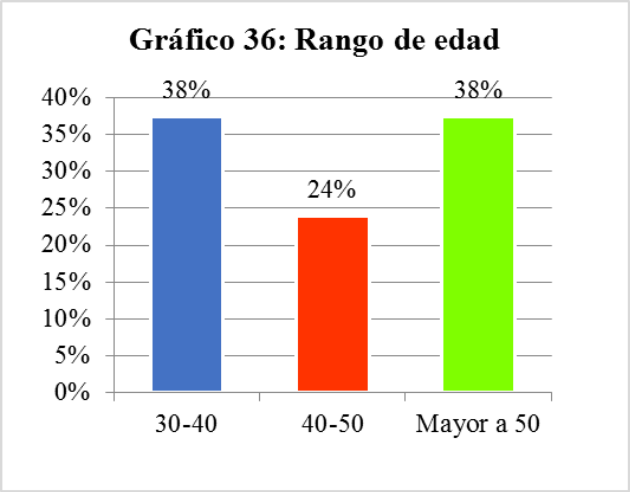
Gráfico 35: Experiencias con la empresa en categoría comercial “Medio con poca regularidad”

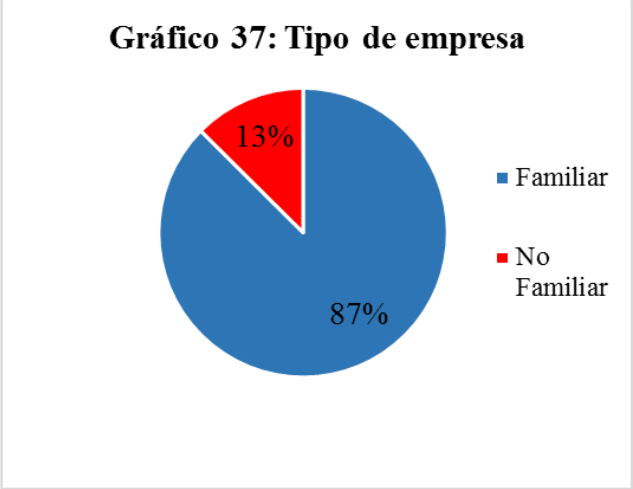


Fuente: elaboración propia.

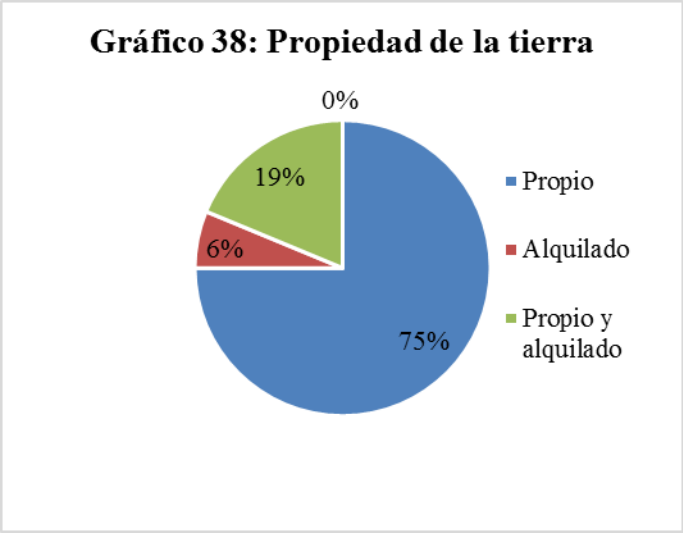
4-Categoría Comercial: Muy buen cliente

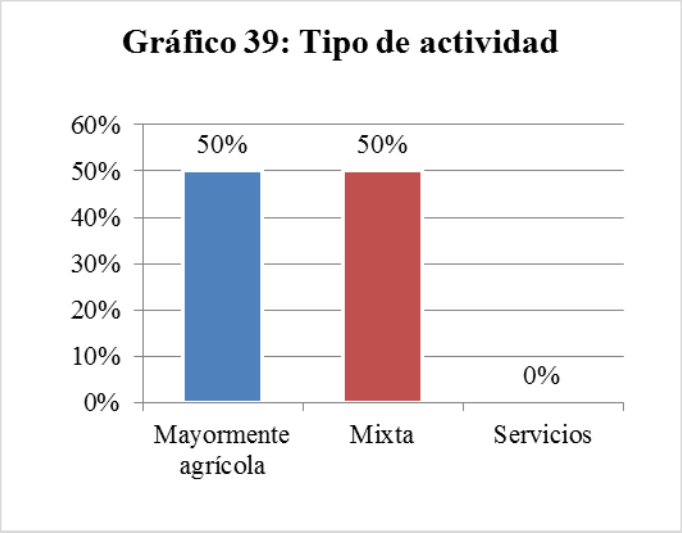
4-1 -Características Descriptivas





Fuente: elaboración propia.





Fuente: elaboración propia.

La composición del grupo de clientes muy bueno según su rango de edad se parece a los grupos anteriores, solo que en este caso, el sector más joven es tan importante como los de mayores edades. También se repiten esquemas sobre la amplia mayoría de empresas familiares (88%), el predominio de explotaciones realizadas sobre campos propios (75%) y un importante nivel de paridad entre las actividades mixtas y la mayormente agrícola.

4-2 -Características de Comportamiento

La combinación de los Mails con las actualizaciones en Charlas técnicas, Congresos es la más utilizada por esta categoría de cliente.

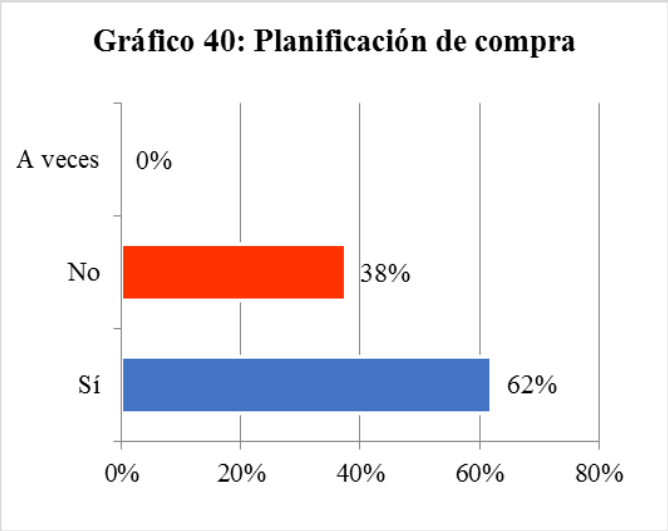
Comparten el segundo lugar información accesible en internet, revistas del rubro y la obtenida en charlas técnicas brindas por los proveedores y laboratorios de insumos.

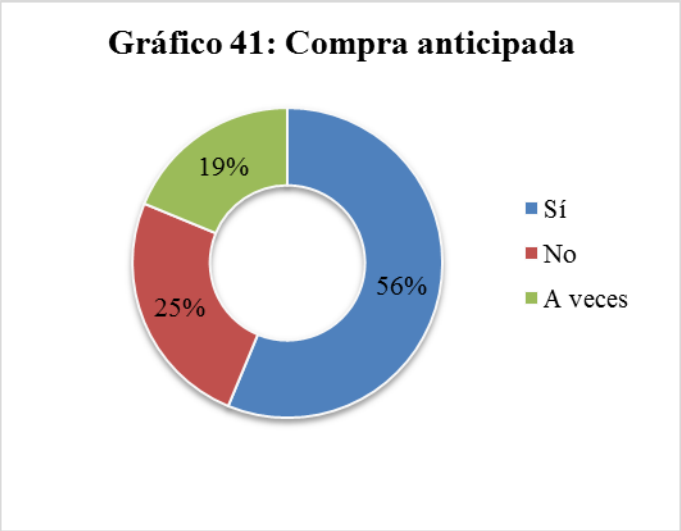
Tabla 9: Medios de información

	Internet/ Diarios/ Revistas	Mails	Ensayos/ Crea/ INTA/ Aapresid	Charlas/ Congresos/ R. informales	Asesor/ Ingenieros	Laboratorios/ Preoveedores
Internet/ Diario/ Revista	2	0	0	1	0	0
Mails	0	1	1	4	0	1
Ensayos/ Crea/ INTA/ Aapresid	0	1	1	0	1	0
Charlas/ Congresos/ R. informales	1	4	0	1	0	1
Asesor/ Ingenieros	0	0	1	0	0	0
Laboratorios/ Preoveedores	0	1	0	2	0	1

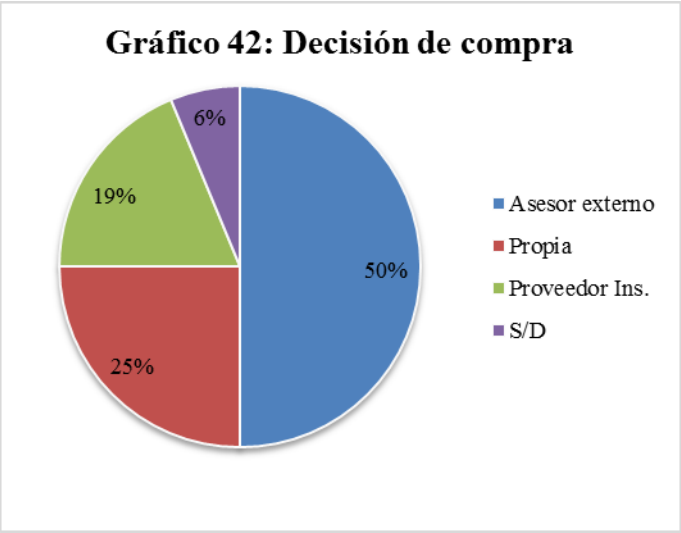
Fuente: elaboración propia.

Rescatando criterios que llevan a una decisión o no de compra, obtenemos los siguientes gráficos:





Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

Al igual que en los casos anteriores, predomina quienes dicen planificar sus compras, aunque en este caso es importante la cantidad de quienes acusan no hacerlo (38%). Esta situación de los actuales buenos clientes es similar con lo relevado en el caso de los buenos clientes el pasado.

También las compras se realizan de forma temprana en el 53% de los casos lo que transforma esta actitud en el principal dato. Pero al igual que en los buenos clientes del pasado hay un porcentaje importante de quienes han manifestado que no lo hacen (25%) o que lo hacen solo a veces (19%)

Las decisiones de compra están mayormente influenciadas por los asesores externos (50%), destacándose una vez más la importancia de este sector en los procesos decisionales de los clientes de la empresa caso. A diferencia de los casos anteriores, se observa una participación medianamente relevante (20%) de los proveedores de insumos de su confianza.

4-3 -Posicionamiento e Imagen de la empresa bajo estudio

a) Mapa de competencia

Imagen 5: Mapa de competencia en Categoría comercial “Muy buen cliente”.

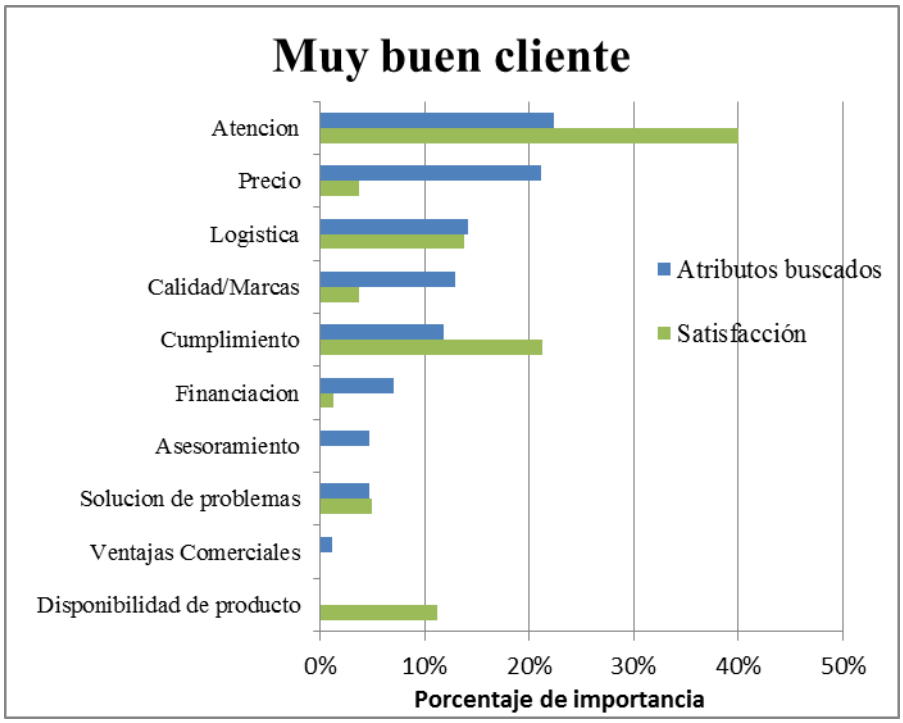
Fuente: elaboración propia.

En esta categoría, como era de suponer, el “Caso” tiene la mayor importancia sobre el resto de las empresas asociado al nivel de fidelidad y relación que mantienen los nominados dentro de este grupo con la empresa bajo estudio.

Se observa una baja cantidad de empresas que tienen mención por parte de estos clientes. Podemos suponer que los mismos tienen como principal referente a un proveedor específico y con comentarios positivos hacia algún competidor zonal.

b) Atributos buscados en un proveedor de insumos vs. Satisfacción obtenida

Gráfico 43: Atributos buscados en un proveedor de insumos vs. Satisfacción obtenida



Fuente: elaboración propia.

Un primer dato muy relevante es que el atributo precio no es el más buscado por parte de los clientes, sino que ponderan la “atención/servicio”, factor que al igual que en los casos anteriores brinda un extraordinario posicionamiento satisfactorio por la empresa caso.

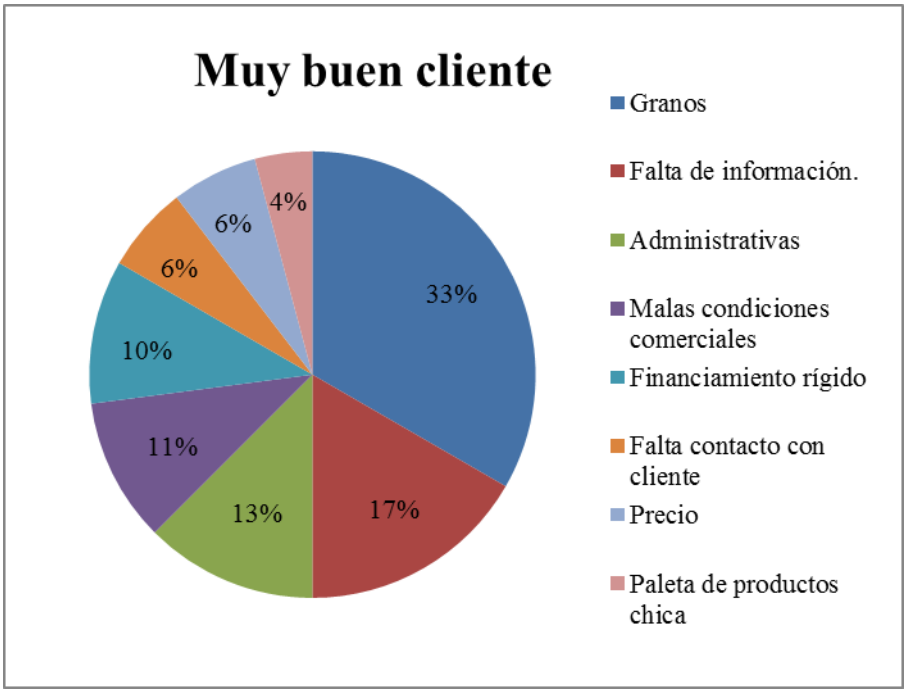
En tercer lugar aparece la logística, solo que en este caso la satisfacción es tan importante como lo solicitado. El grado de cumplimiento también vuelve a ser una notoria fortaleza ya que la satisfacción brindada es muy superior a la requerida.

Llama la atención el caso de la “calidad asociada a marcas” por la brecha importante que existe entre lo requerido y lo brindado. Por tratarse del grupo “principal” sería importante plantear una investigación particular para tratar de desentrañar cuales son las razones que la explican.

La disponibilidad de producto presenta una brecha al revés, ya que la satisfacción es notoria pero no se trata de un atributo demasiado exigido. Por último quedan como principales oportunidades de desarrollo en: la financiación, el asesoramiento y las ventajas comerciales.

c) Debilidades de la empresa

Gráfico 44: Debilidades de la empresa en categoría comercial “Muy buen cliente”.



Fuente: elaboración propia.

Repitiéndose situaciones ya vistas, la principal debilidad está en el negocio de granos, con un 33%. Le sigue, con el 17%, la falta de información por parte de la empresa y con valores que rondan entre 10-13% se ubican: problemas administrativos, malas condiciones comerciales y un financiamiento rígido.

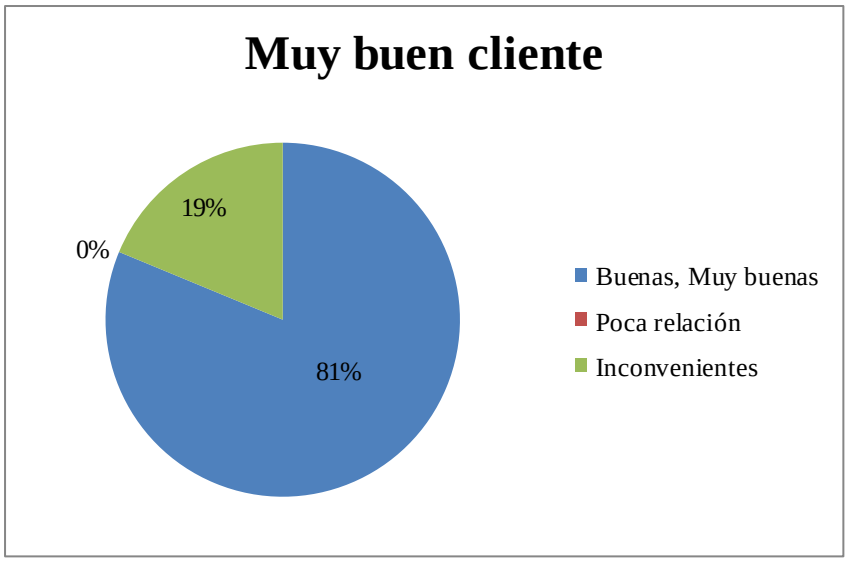
En el grupo de los menos significativos, se encuentran: la falta de contacto con el cliente, el precio y paleta de productos chica.

d) Experiencias con la empresa.

El 81% de los entrevistados reconoce tener buenas y muy buenas experiencias con la empresa, destacando la logística, el cumplimiento y la resolución de problemas. Estos aspectos positivos son en los que la empresa debe basar su posicionamiento en el resto de categorías donde la fidelidad no es la deseada.

El resto, tuvo algún inconveniente con lo que respecta al manejo administrativo de cuentas corrientes.

Gráfico 45: Experiencias con la empresa en categoría comercial “Muy buen cliente”.

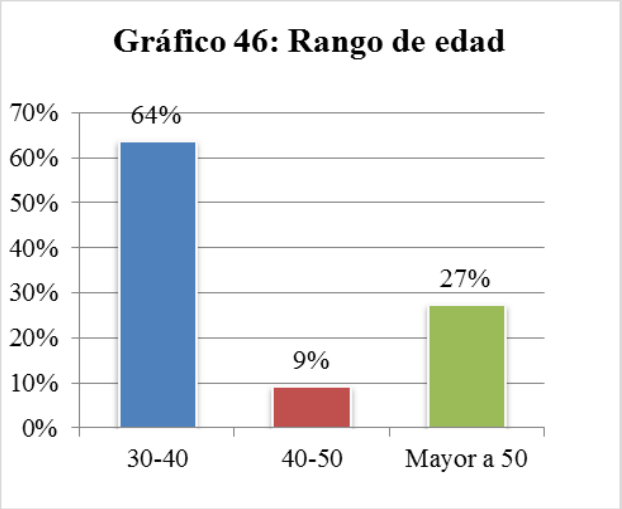


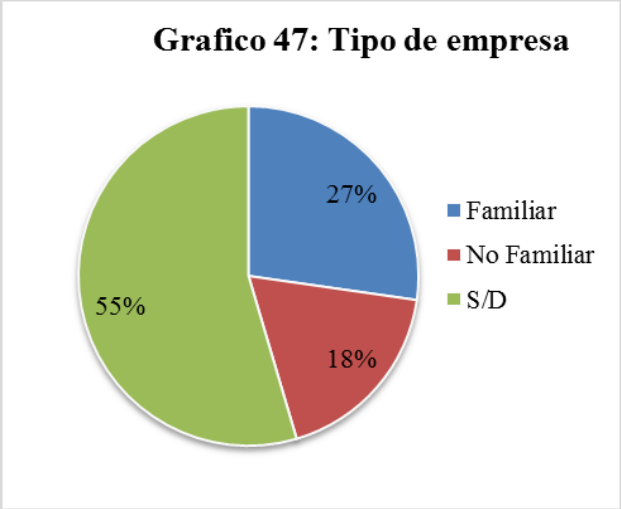
Fuente: elaboración propia.

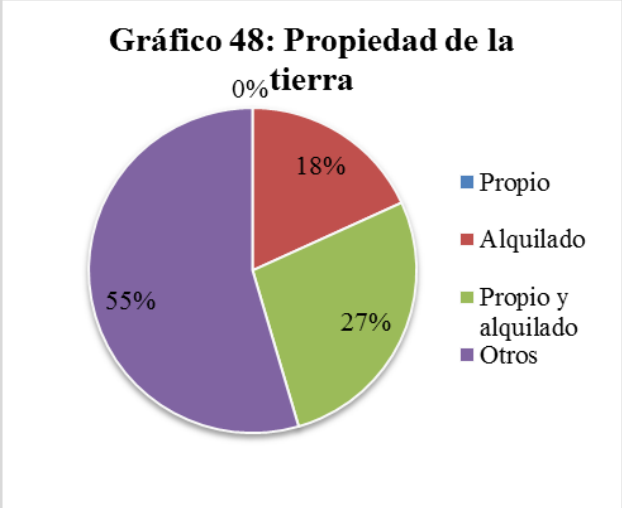
5-Categoría Comercial: Técnico/Asesor

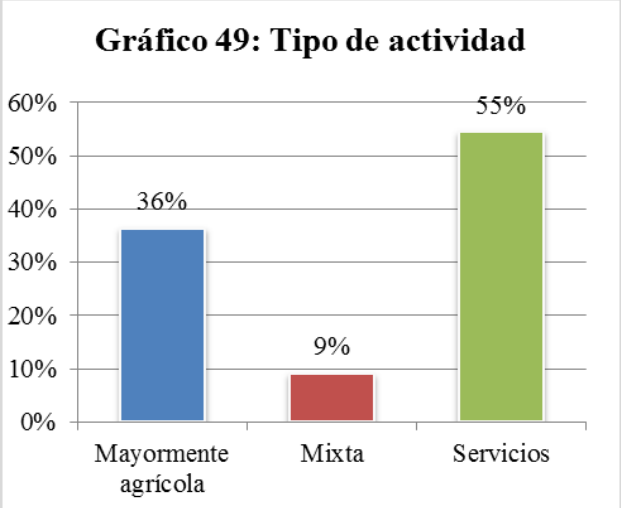
El último de los grupos de clientes estudiados son los denominados “técnicos/asesores”. Como fuera explicado se trata de profesionales que tienen la posibilidad de incidir en las decisiones de compra y cuentan con la facultad de multiplicar la información disponible para productores y empresarios de la rama agropecuaria.

5-1 -Características Descriptivas









Fuente: elaboración propia.

La gran mayoría de los miembros de este grupo se encuentra entre los 30 y 40 años de edad, todos jóvenes de formación profesional en el rubro que le da una posibilidad a la empresa bajo estudio de proyectar un vínculo comercial a largo plazo con una nueva generación más permeable a las nuevas metodologías de marketing y fidelización que la empresa está adoptando, como el mismo desarrollo de este estudio de mercado y segmentación del mismo para una atención personalizada, teniendo en cuenta la incorporación de personal comercial y de cara al cliente en la empresa respetando el mismo rango generacional.

Su actividad principal está en el área de servicios de asesoramiento técnico/comercial a los productores de cada zona y son los menos los que realizan actividades agropecuarias, tanto de tipo familiar como no familiar. También surge que en estos casos donde hay actividad agropecuaria la misma es realizada en tierra alquilada o propia y alquilada y con predominio de una actividad mayormente agrícola. Es decir que predominan los servicios de asesoramiento y Ocasionalmente existen aquellos que complementan su actividad con la siembra en campos alquilados y/o propios de historia familiar.

5-2 -Características de Comportamiento

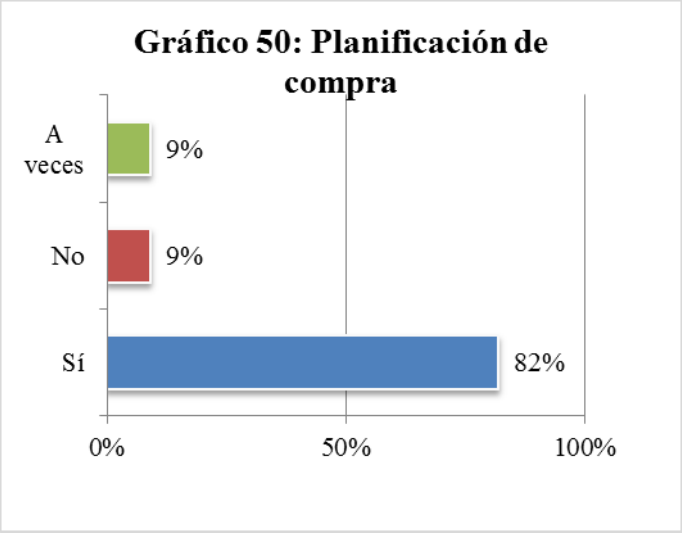
Esta categoría tiene como medios preferidos de información los mails y la combinación entre la que obtienen desde internet, revistas especializadas y datos de ensayos publicados por organismos públicos y/o privados de influencia en el mercado.

Tabla 10: Medios de información

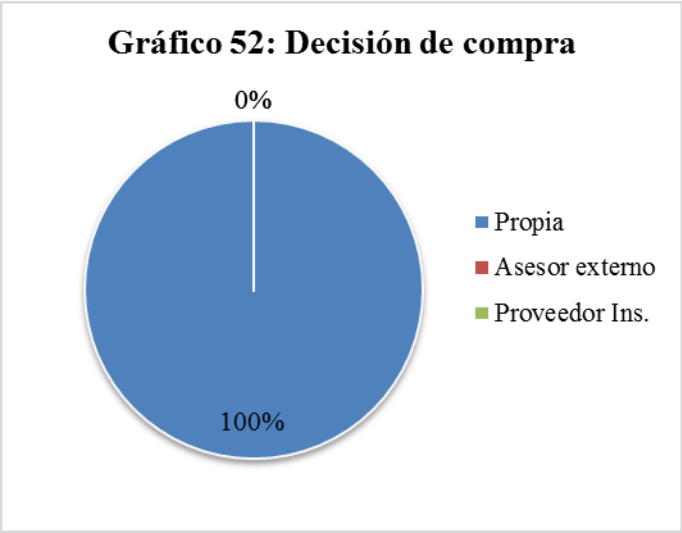
	Internet/ Diarios/ Revistas	Mails	Ensayos/ Crea/ INTA/ Aapresid	Charlas/ Congresos/ R. informales	Asesor/ Ingenieros	Laboratorios/ Preoveedores
Internet/ Diario/ Revista	0	1	2	0	0	1
Mails	1	2	0	1	0	0
Ensayos/ Crea/ INTA/ Aapresid	2	0	1	0	0	1
Charlas/ Congresos/ R. informales	0	1	0	1	0	1
Asesor/ Ingenieros	0	0	0	0	0	0
Laboratorios/ Preoveedores	1	0	1	1	0	0

Fuente: elaboración propia.

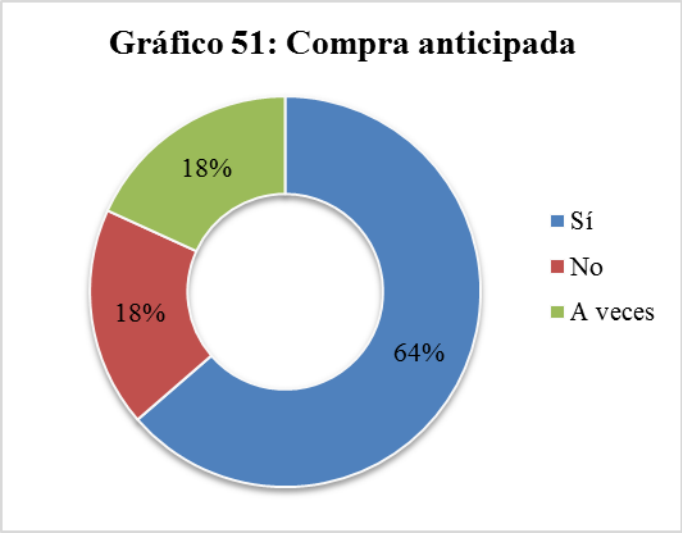
Considerando las características de comportamiento en cuanto al proceso de compra, tenemos los siguientes datos:



Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.



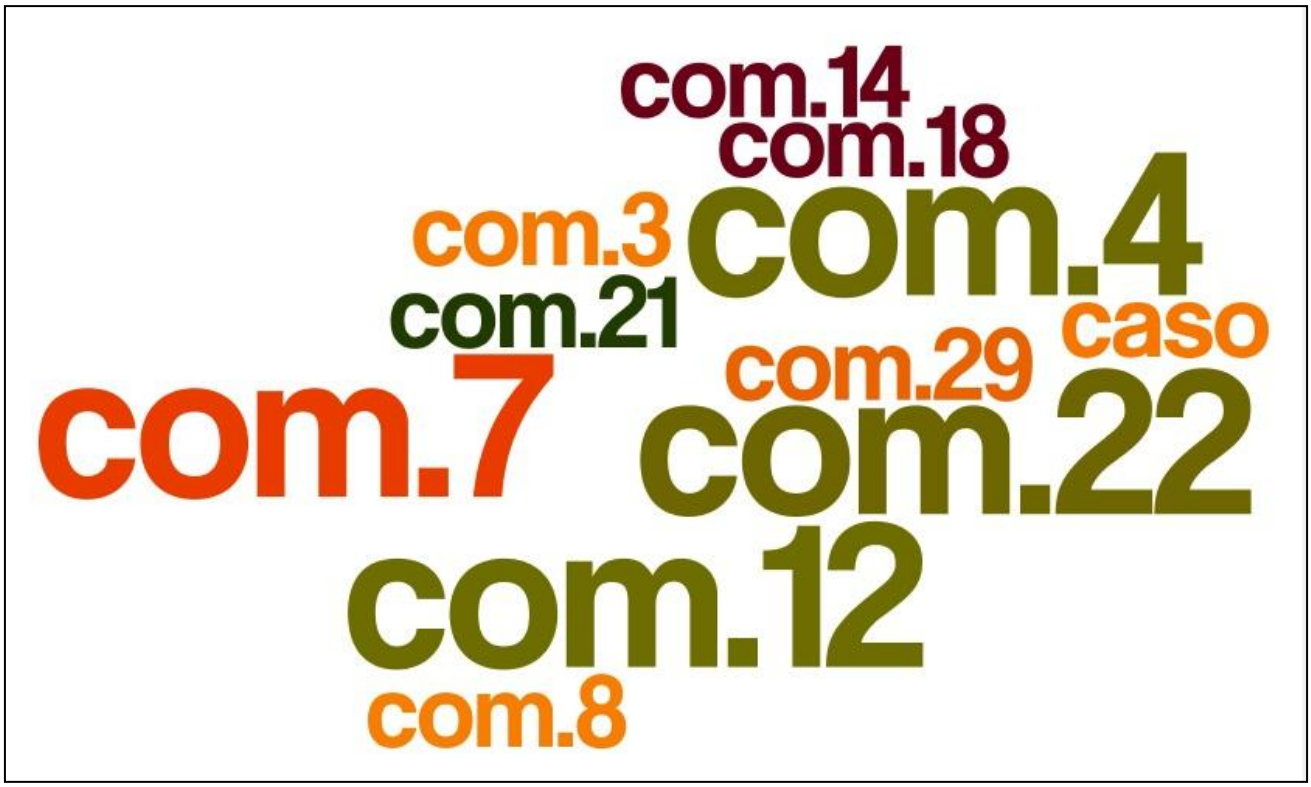
Fuente: elaboración propia.

Como era esperable, el 82% de los profesionales planifica sus compras y el 64% lo hace de modo anticipado. Surge como lógica que la decisión de compra es propia en su totalidad ya que son quienes brindan el asesoramiento, razón por la cual en su actividad es quien decide.

5-3 -Posicionamiento e Imagen de la empresa bajo estudio

a) Mapa de Competencia

Imagen 6: Mapa de competencia en Categoría comercial “Técnico/Asesor”.



Fuente: elaboración propia.

Se pueden observar dos segmentos claramente definidos de posicionamiento en estos entrevistados.

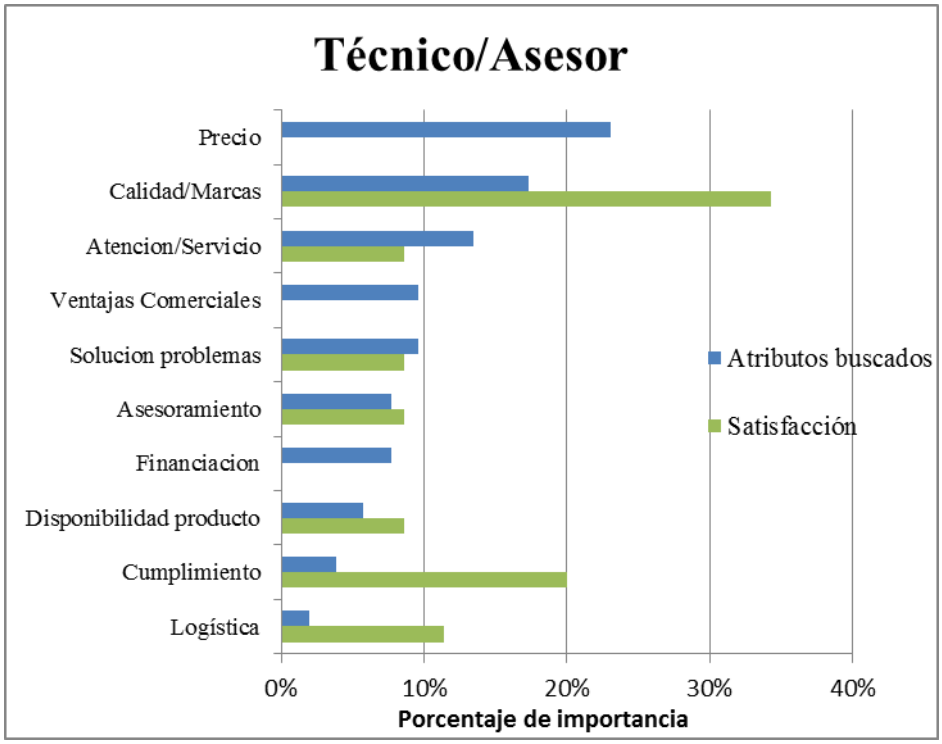
La categoría analizada tiene la particularidad de ser referentes y multiplicadores de información en el mercado, y, la empresa “Caso”, no está dentro del segmento de mayor importancia, sino ubicándose dentro del segundo, teniendo igualmente una importante cantidad de citas. Dentro del

primero se destacan los competidores identificados como “com.7”, “com.4”, “com.12” y “com.22”.

En el segundo cruce citado, Categorías Comerciales vs. Atributos valorados en un proveedor y Fortalezas de la empresa bajo estudio, se lograron los siguientes gráficos:

b) Atributos buscados en un proveedor de insumos vs. Satisfacción obtenida

Gráfico 53: Atributos buscados en un proveedor de insumos vs. Satisfacción obtenida.



Fuente: elaboración propia.

Este grupo de clientes resalta en primer lugar, como atributo importante, a la calidad asociada a las marcas, la cual está claramente satisfecha; en segundo lugar, la atención/servicio con un nivel de satisfacción considerable pero que no alcanza a su totalidad. Estamos aquí también en un caso

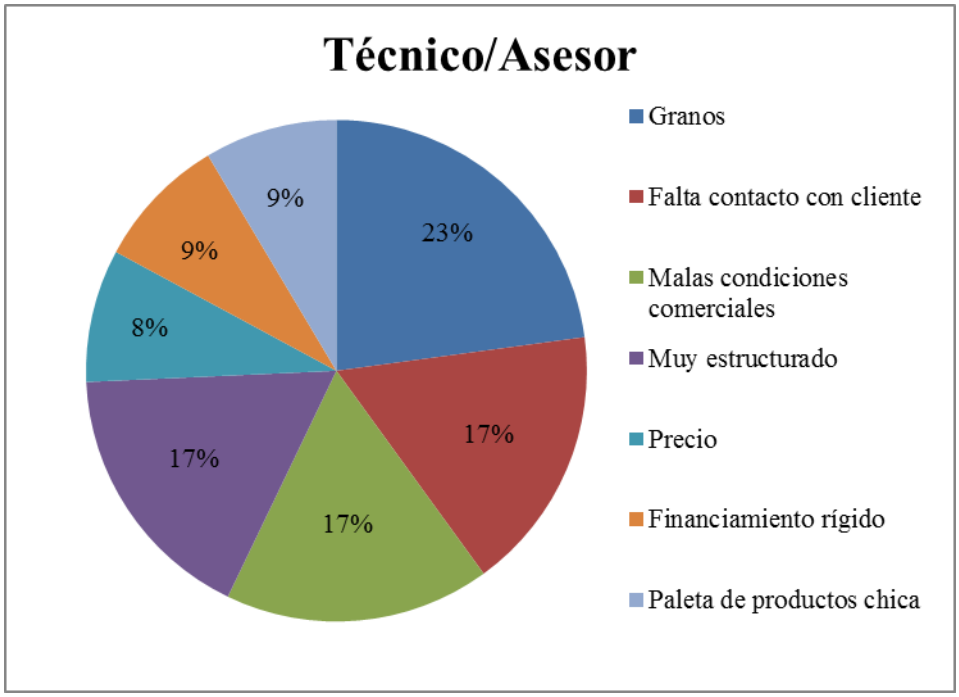
que supondrá una investigación posterior para verificar porque este atributo tan favorable en los productores agropecuarios resulta insuficiente en los asesores profesionales. Será la base de una política de mejora en un grupo considerado crucial por su poder de difusión.

En tercer lugar, se nombran las condiciones comerciales, donde no existe cumplimiento de expectativas; seguido, la solución de problemas y asesoramiento tienen buen nivel de complacencia, no así en el atributo financiamiento.

Con altos niveles de satisfacción, pero con menor impacto a la hora de elegir un proveedor en este segmento, están el cumplimiento y la logística.

c) Debilidades de la empresa

Gráfico 54: Debilidades de la empresa en categoría comercial “Técnico/Asesor”.



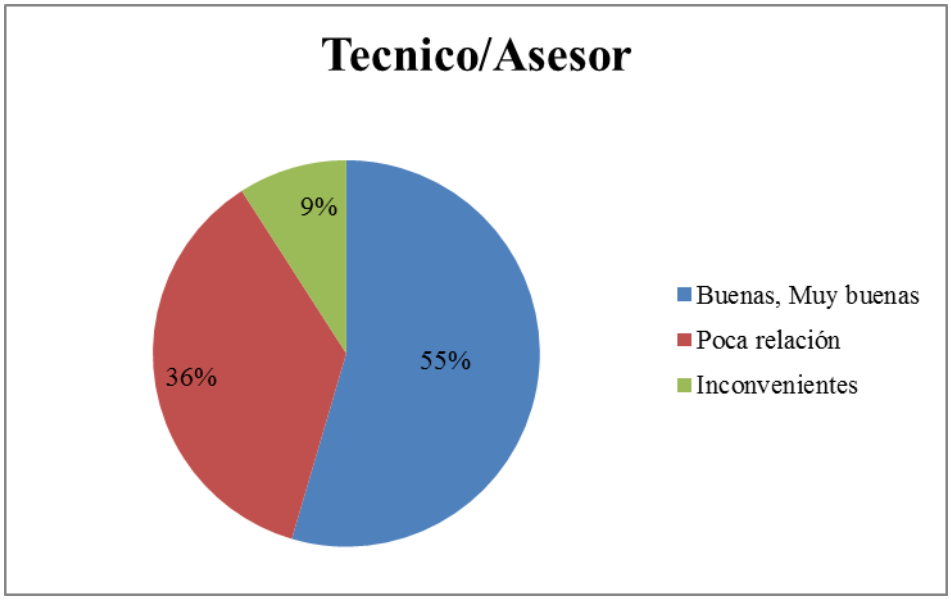
Fuente: elaboración propia.

Nuevamente la principal debilidad está representado por el negocio de granos con un 23% y, con participaciones del 17% cada una: falta de contacto con el cliente, malas condiciones comerciales y la falta de flexibilidad.

El resto se compone por el precio, un financiamiento rígido y la paleta de productos chica.

d) Experiencias con la empresa.

Gráfico 55: Experiencias con la empresa en categoría comercial "Técnico/Asesor".



Fuente: elaboración propia.

El 55% de ellos declara haber tenido buenas y muy buenas experiencias con la empresa, basadas principalmente en la buena logística, la resolución de problemas y la disponibilidad de productos.

El elemento más destacado es que el 36% de los mismos reconoce no tener una relación con la empresa por lo que no emitió opinión al respecto. Como paso a seguir se recomienda ampliar el conocimiento e información de estos clientes para identificar acciones para hacerse conocer y aumentar el posicionamiento en el segmento.

El principal inconveniente que se destacó fue la logística de fertilizantes por no contar con la infraestructura necesaria para el servicio fraccionado de estos productos.

D-Identificación de Factores de Diferenciación

A posteriori del análisis de las diferentes clasificaciones de clientes realizadas a través de sus comportamientos con la empresa caso, la propuesta es enfocarnos en *"encontrar factores por los cuales los clientes diferencian a la empresa frente a la competencia".*

Como se trabajó en cada una se las categorías de clientes comerciales realizamos el cotejo de los atributos valorados en un proveedor de insumos y su comparación con la satisfacción obtenida en esos puntos cuando cada cliente realizó transacciones con la empresa. También se analizaron los aspectos por los cuales los entrevistados recomiendan a un proveedor específico.

El posicionamiento de la empresa caso ha sido abordado a nivel general de la muestra, en el proceso de entrevista se consultó por la imagen de la misma respecto al resto de proveedores del mercado y no existió una comparación directa con alguna empresa en particular, debido a esto la diferenciación que le podemos brindar es a nivel global del mercado.

Como resultado de la evaluación, a través de una ponderación por orden de mención, de los atributos más buscados en un proveedor de insumos se presenta un listado en forma decreciente de importancia de los principales rescatados:

- Precio
- Logística
- Atención/Servicio

- Cumplimiento
- Calidad/Marcas
- Relación/Confianza
- Solución de problemas
- Financiación
- Disponibilidad de producto
- Ventajas comerciales
- Asesoramiento

Como ya fue descripto en cada tipo de cliente comercial, hemos realizado un cruzamiento de estos atributos con el nivel de satisfacción que los entrevistados declararon tener en su relación con la empresa.

Como síntesis del análisis por segmento nos parece conveniente realizar una comparación entre cada clase de ellos, aunque separando a los técnicos/asesores que por su idiosincrasia y su efecto difusor son un tipo especial a considerar.

El atributo clave que aparece como relevante en cada categoría es “atención/servicio” ponderado como el más importante por los “muy buenos clientes” y a renglón seguido del precio por los “clientes con alto potencial” y en los “clientes medios con poca regularidad”. Tendremos esa propiedad en tercer lugar en los “buenos clientes del pasado”. En todos los casos, el grado de satisfacción supera las exigencias de los clientes, lo que transforma el rubro en una importante

fuerza a favor de la “empresa caso”. También en los “técnicos/asesores” se encuentra en tercer lugar, aunque en este caso el grado de satisfacción es levemente inferior.

El grado de cumplimiento, atributo si se quiere vinculado con el anterior, también tiene una ubicación importante dentro de lo buscado y una interesante cobertura de satisfacción en los “muy buenos clientes”, los clientes “con alto potencial” y los “medios con poca regularidad”, no así con los “buenos clientes del pasado”, hallazgo que puede merecer un estudio posterior para determinar causas que permitan corregir esta imagen si se quisiera recuperar alguno de ellos. Si bien no es tan ponderado por los “asesores”, el nivel de satisfacción también es una poderosa fuerza a favor.

De dicho cruce, se concluye que la empresa hoy se diferencia en el mercado, en primer lugar, por la calidad de su recurso humano y el nivel de atención y servicios que el personal le permite brindar a sus clientes actuales y potenciales, condición que se resalta como fortaleza en los distintos segmentos antes expuestos. Se rescatan fuertemente las siguientes cualidades: atención y el servicio brindado, la relación y confianza generada respecto al cumplimiento de lo pactado y la solución de problemas.

En el proceso de entrevista, cuando se intentó ampliar este tema, fue común que se haya rescatado particularmente el trato personalizado recibido por parte de esta empresa, diferenciándola de aquellas “multinacionales” donde el cliente es un número y no tienen el trato diario que consideran importante generar en una relación comercial fluida y continuada en el tiempo.

En segundo término, juega un papel importante la infraestructura con la que la empresa cuenta, siendo estos el servicio de logística, las entregas a campo, la presencia en la zona y la disponibilidad de productos.

Es muy importante que el público diferencie positivamente a la empresa bajo análisis por su paleta de productos, ya que la misma incurrió en una asociación estratégica con uno de los principales laboratorios presentes en el mercado para comercializar los productos exclusivamente en la zona de influencia, asociación que trajo aparejado una imagen de precios elevados que lleva a una negociación más intensa en aquellos prospectos donde el precio es motivo de discusión, pero que es positivamente aceptada cuando lo que se negocia son estos atributos que pueden permitir importantes ahorros de tiempo y permitir la eficiencia de determinados procesos. Quizás merecería también un estudio posterior, las razones por las cuales estas cuestiones no fueron valoradas como en resto en los clientes con alto potencial. Es posible que en estos casos haya que trabajar sobre ello. También en el caso de los “técnicos/asesores” la satisfacción es importante.

El segundo punto donde se consultó en qué casos recomendaría a un proveedor, nos parece importante analizar ya que detrás de toda recomendación hay un voto de confianza, por ende un motivo por el cual éstos rescatan un aspecto positivo de la empresa.

Los entrevistados que aceptan realizar una recomendación, lo hacen principalmente en lo que respecta a la atención y el servicio que obtuvieron de la relación comercial y, en menores casos, se comentan condiciones comerciales tentadoras. En el caso particular de la empresa bajo estudio, manifestaron recomendarla por la atención y el servicio brindado.

Todo esto nos permite afirmar que las políticas de servicio y recurso humano adoptadas por esta empresa son adecuadas a las exigencias del mercado donde se busca la mencionada diferenciación.

E-Evaluación de Imagen de la empresa

Al programar la realización del estudio nos propusimos el objetivo de *"Identificar la imagen de la empresa en los clientes actuales y potenciales".* Dicha identificación puede verificarse a través de los siguientes estudios realizados:

- Mapa de competencia[2]
- Atributos valorados en un proveedor vs. Fortalezas de la empresa bajo estudio.
- Experiencias de la operatoria con la empresa.

En el primero de los análisis mencionados, al igual de lo utilizado en cada clase de cliente comercial, se utilizó la metodología de "nube de palabra".

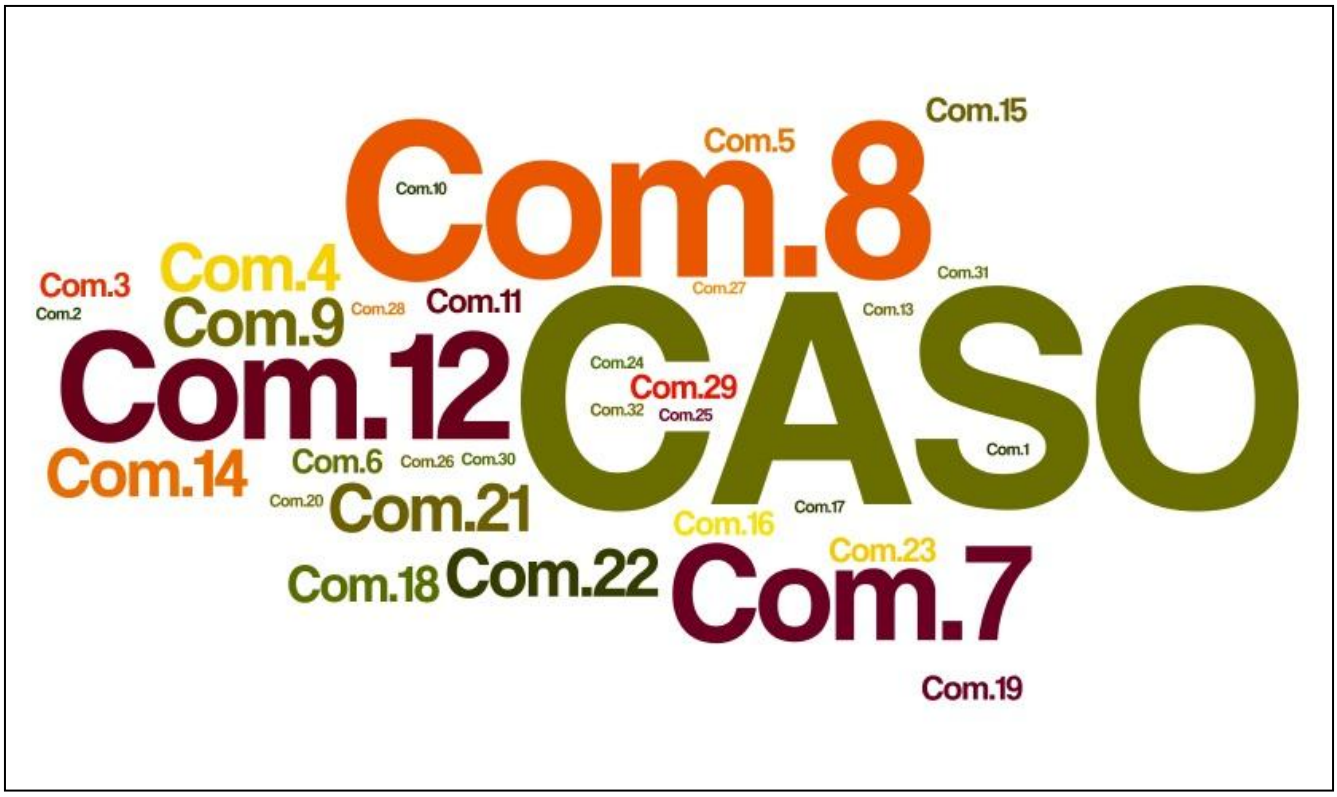
Como fue explicado inicialmente, para resguardo de identidad de la empresa bajo estudio y de sus competidores se reemplazaron sus nombres propios por el de "Caso" y "com.1, 2…n", respectivamente. Siendo el objetivo de la técnica demostrar la importancia de acuerdo al tamaño de cada valor ingresado no afecta al resultado del mismo tal sustitución.

En consecuencia, el modo con que la empresa es percibida en el conjunto de los clientes entrevistados puede ser ubicado en la imagen 7.

[2] Mapa de competencia: se construyó a partir de la cantidad de menciones que el entrevistado realizó de los competidores en todo el proceso de la entrevista.

1-Mapa de competencia

Imagen 7: Mapa de competencia general de la muestra.



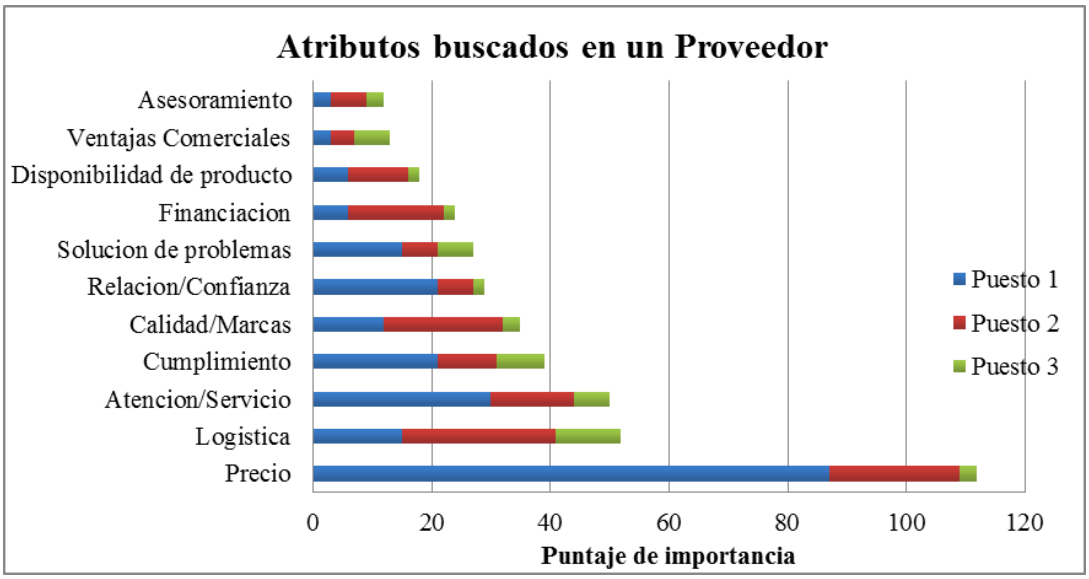
Fuente: elaboración propia.

Al nivel general de la muestra se mencionaron un total de 33 entidades que participan en el mercado donde compite la empresa bajo estudio. Se observa que la oferta está formada principalmente por 4 empresas, donde el “Caso” presenta un alto nivel de importancia ya que es la más mencionada en la entrevista. En el cómputo realizado aparece un claro competidor, la “com.8” y, en un rango menor, las “com.12” y “com.7”. Todas estas compañías son resaltadas en una similar posición de competencia en los diferentes segmentos de clientes analizados, siendo la empresa “Caso” claramente superior en el segmento “Muy buen cliente” y resulta con una menor participación que el resto en la categoría “Técnico/Asesor”. Este dato es importante porque

sugiere un grupo de clientes sobre los cuales hay que reposicionar la empresa caso, pues además de la baja presencia que obtiene, resulta que se trata de sujetos con un amplio poder de transferir sus inquietudes.

2-Atributos buscados en un proveedor de insumos

Gráfico 56: Atributos buscados en un proveedor a nivel general de la muestra.



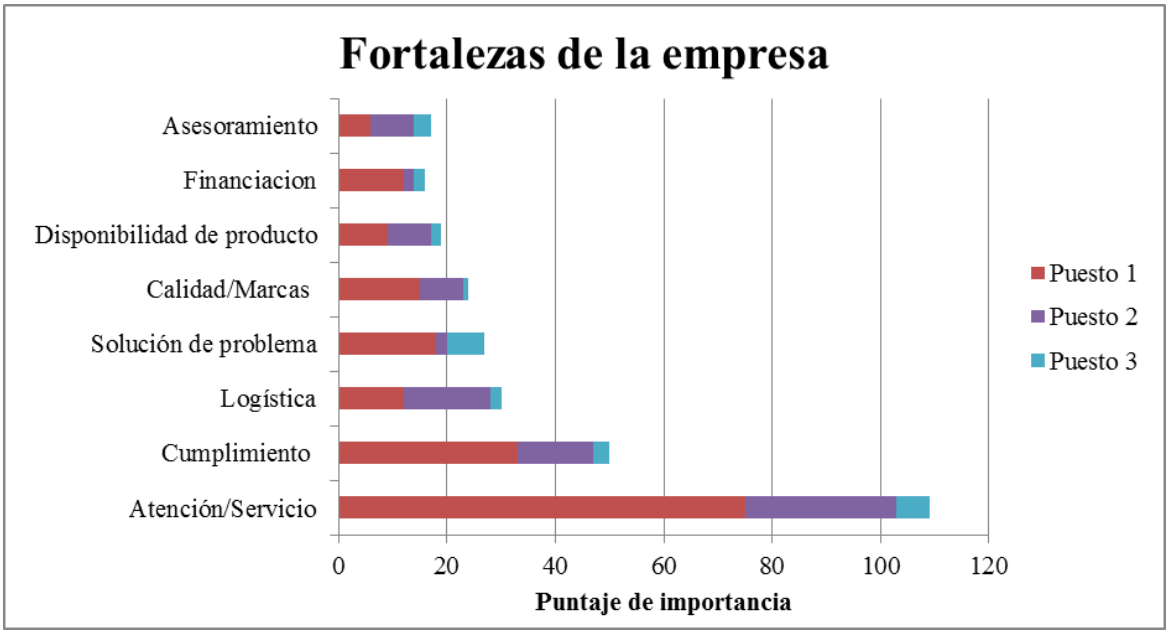
Fuente: elaboración propia.

Tomando los valores del eje de las abscisas como la sumatoria resultante de la ponderación realizada según el orden de mención de los atributos más buscados, el “Precio” es el principal, con una importancia visual superior, le sigue la “Logística” dada por la presencia en zona y entregas a campo en tiempo y forma, con un similar tamaño se encuentra el “Nivel de Servicio y Atención” recibido por el personal de la empresa, seguido se declaran a el “Cumplimiento de lo pactado”, la “Seriedad” y a la “Calidad” asociada a marcas reconocidas como factores relevantes,

surgen en escala decreciente de importancia la “Relación”, “Confianza” y la “Flexibilidad en la Solución de problemas”, la “Financiación”, la “Disponibilidad de productos” y, por último las “Oportunidades comerciales” y el “Asesoramiento técnico”.

3-Fortalezas de la empresa

Gráfico 57: Fortalezas de la empresa



Fuente: elaboración propia.

La atención y servicio sobresalen visualmente del resto, le sigue el Cumplimiento y seriedad ya con una relevancia a la media de la anterior, luego en forma decreciente se colocan la Logística, la Flexibilidad de solución de problemas, y en menores proporciones están la Calidad asociada a las marcas de productos, la Disponibilidad de los mismos, la Financiación y el Asesoramiento.

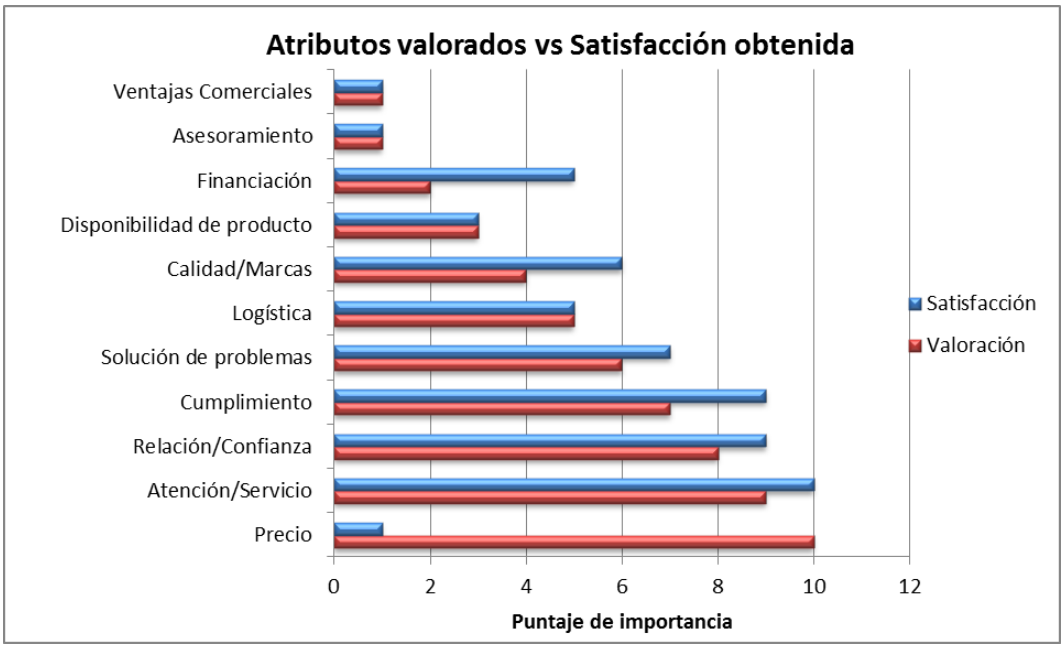
Desde los aspectos metodológicos, esta forma de analizar la imagen de la empresa, nos termina llevando a los atributos que justifican esa visión, situación que termina ratificando la primera

conclusión que presentamos en el punto anterior y que supone el reconocimiento de las principales fortalezas conque actual en el mercado y los puntos relevantes donde es necesario fortalecer una estrategia para mejorar algunos puntos débiles.

4-Atributos buscados en un proveedor de insumos vs. Satisfacción obtenida.

Teniendo como bases los anteriores puntos expuestos y mediante su cruzamiento, obtenemos la satisfacción obtenida por parte de los entrevistados en cada uno de los atributos que señalaron como principales y determinantes en el servicio que debe ofrecer un proveedor de insumos.

Gráfico 58: Atributos buscados en un proveedor vs. Fortalezas de la empresa.



Fuente: elaboración propia.

Queriendo demostrar el posicionamiento de la empresa bajo estudio en aquellos atributos valorados por los entrevistados, observamos que en lo general de la muestra los niveles de

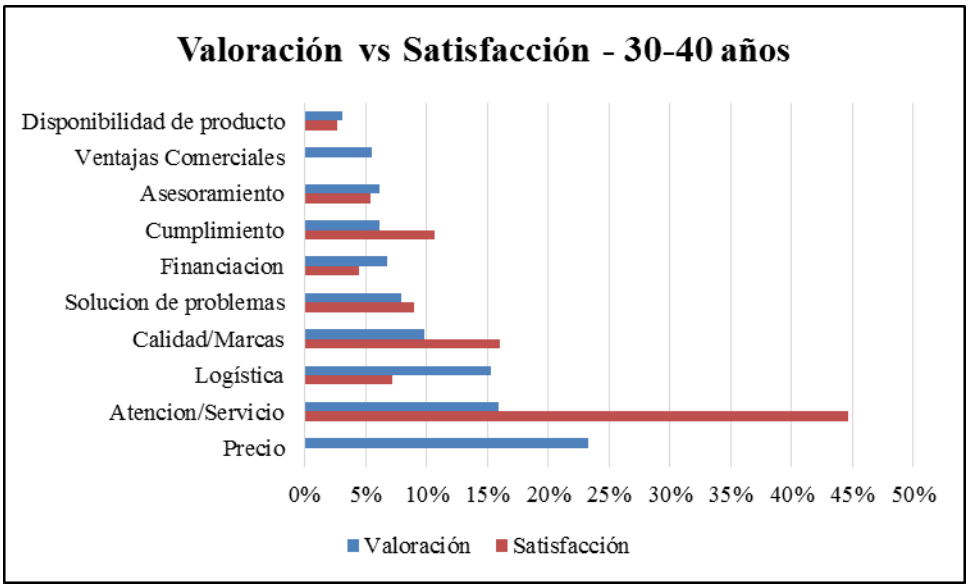
satisfacción son buenos a muy buenos, exceptuando el caso del precio donde el nivel de valoración es muy superior al de conformidad.

Como fue enunciado inicialmente en relación a este último punto, cabe aclarar que la empresa en análisis al estar comercialmente vinculada con marcas Premium del sector tiene la imagen asociada a un alto precio, y, además, contribuimos la gran importancia a que el cliente como tal, siempre tiene como primer opción mental en el proceso de compra el menor costo.

4-1 Atributos valorados en un proveedor de insumos vs. Satisfacción obtenida por rango de edad.

Ampliando el análisis entre la valoración y la satisfacción obtenida por los entrevistados, detallamos los resultados obtenidos teniendo en cuenta los rangos de edad en los que agrupamos la muestra.

Gráfico 59: Atributos valorados vs. Satisfacción obtenida en rango de 30 a 40 años.



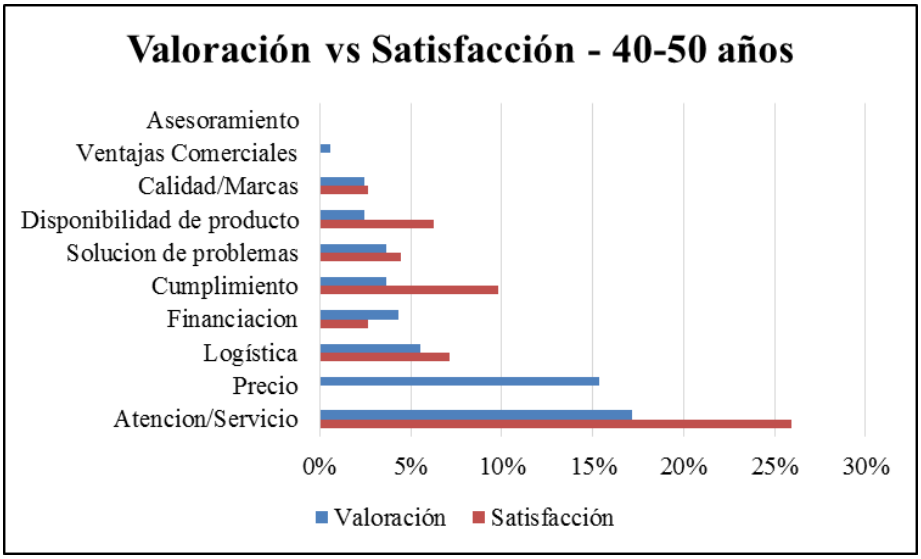
Fuente: elaboración propia.

La figura correspondiente al rango de edad entre 30 y 40 años, se destacan como principales atributos valorados: precio, atención y logística. De los cuales el atributo atención/servicio es claramente satisfecho, un nivel medio de satisfacción se presenta en la logística y el precio resulta ser el más importante al igual que se rescató en lo general de la muestra, así también es el atributo que menos importancia se le adjudica por las razones ya expuestas.

Existe un nivel de valoración media en los atributos calidad asociada a las marcas de productos, la solución de problemas y la financiación. Todos ellos, si bien no se presentan como fundamentales en la decisión de compra, presentan un nivel de satisfacción elevado.

Evidentemente, el punto a desarrollar en este segmento de clientes es el precio basado en condiciones comerciales tentadoras que abarquen packs de productos y opciones de financiación.

Gráfico 60: Atributos valorados vs. Satisfacción obtenida en rango de 40 a 50 años.



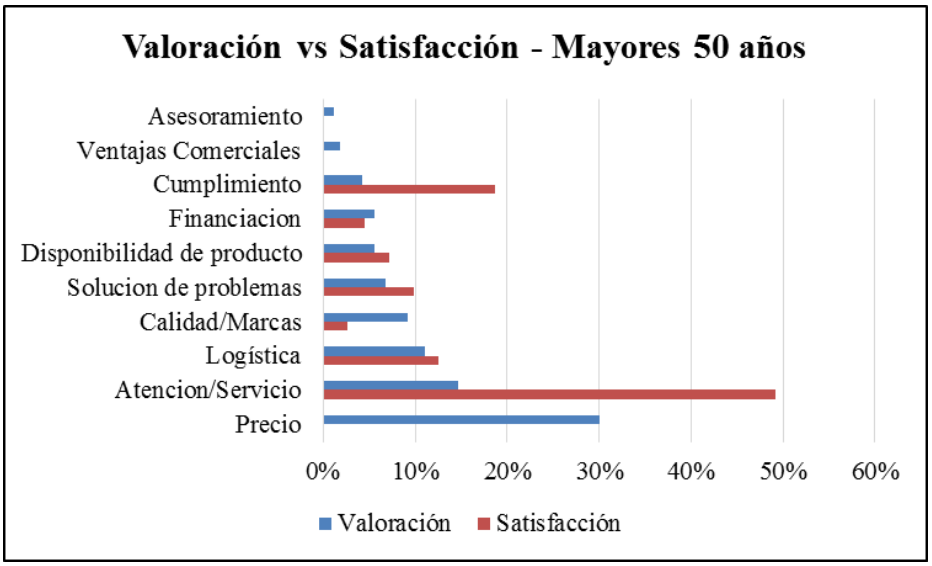
Fuente: elaboración propia.

A diferencia de la tendencia general de la muestra, en este segmento el atributo atención/servicio relega al precio al segundo lugar de importancia, conservando la logística el tercer lugar.

Se resaltan con un nivel de satisfacción alto los atributos cumplimiento, la solución de problemas y la disponibilidad de producto. Los puntos más débiles en este segmento son la financiación y las ventajas comerciales, aspectos que están sumamente relacionados.

Aumentar la satisfacción en el atributo ventaja comercial implica trabajar sobre el financiamiento entre otras variables, como producto, entrega, etc. Suponemos que las opciones de financiación son aspectos relevantes dentro de una oferta comercial.

Gráfico 61: Atributos valorados vs. Satisfacción obtenida en rango de edad Mayor a 50 años.



Fuente: elaboración propia.

El último de estos segmentos, el más importante en cantidad de prospectos dentro de la investigación, copia la tendencia de la primer categoría, segunda en importancia numérica.

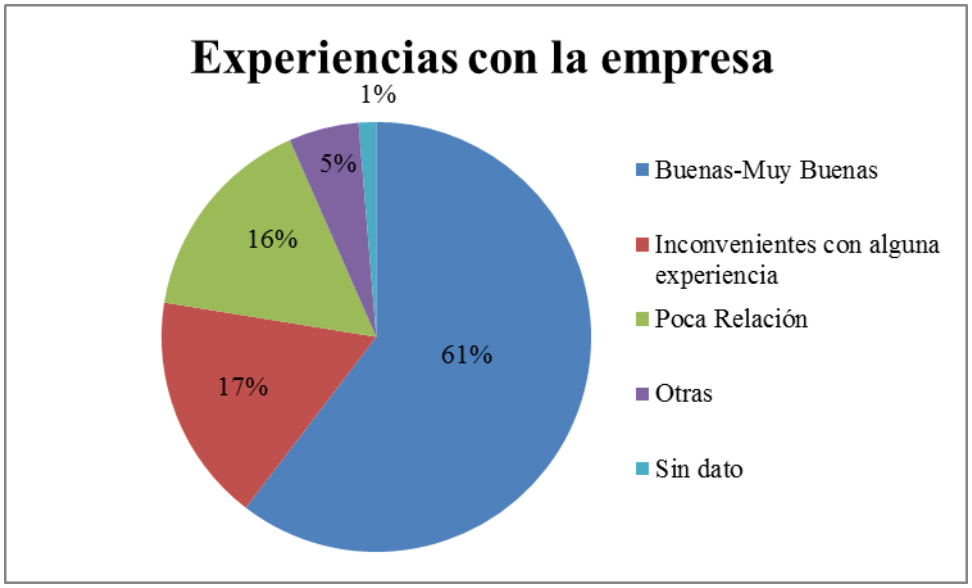
El precio es el atributo más buscado, siguiéndole la atención, la logística y la calidad de los productos.

Los niveles de satisfacción en estos son variados, donde la atención y el servicio superan al resto, sin descartar un nivel aceptable en la logística.

Otras variables satisfechas son la solución de problemas, la disponibilidad de producto y el cumplimiento y vuelven a surgir como aspectos a mejorar la financiación y las ventajas comerciales.

5-Experiencias con la empresa

Gráfico 62: Experiencias con la empresa



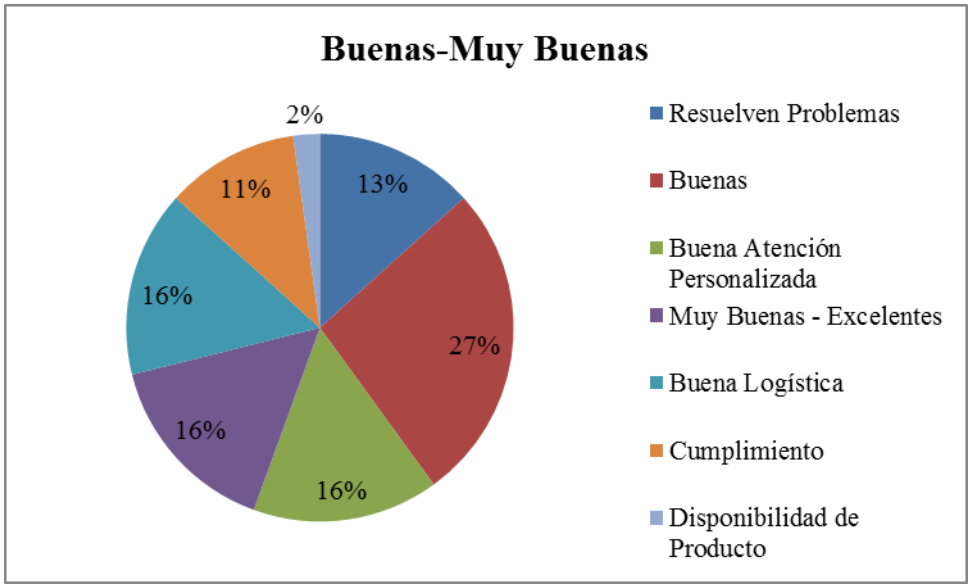
Fuente: elaboración propia.

A nivel general las experiencias de operatoria tenidas con la empresa por parte de los entrevistados fueron Buenas-Muy buenas, en un 60%, mientras que un 17% expresó haber tenido

algún Inconveniente dentro de la misma, en similar porcentaje, declararon tener Poca relación por lo que no expresaron un nivel de conformidad o disconformidad.

Entrando en detalle dentro del segmento de Buenas-Muy buenas experiencias, se rescatan las variables:

Gráfico 62: Experiencias Buenas-Muy buenas.



Fuente: elaboración propia.

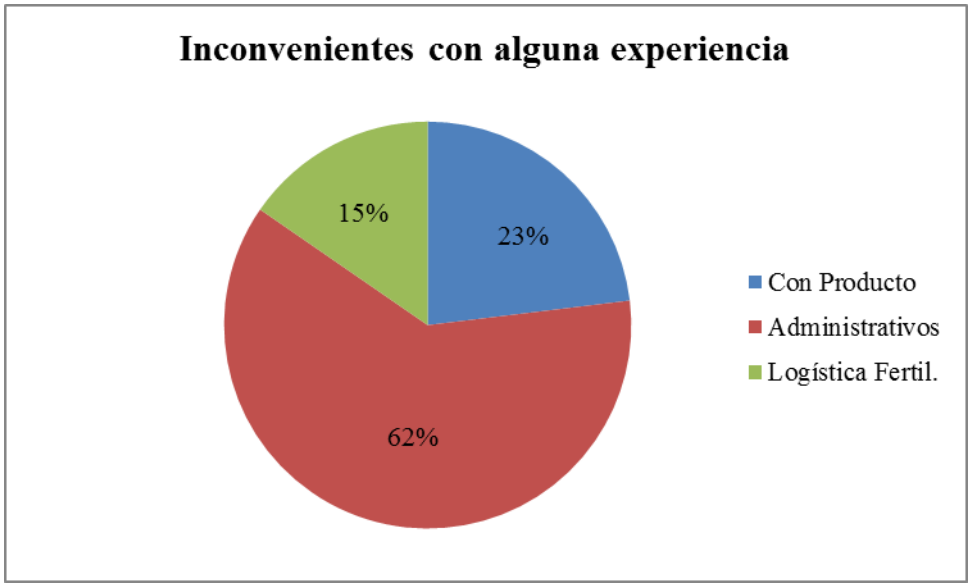
Alrededor del 40% de los entrevistados mostraron un nivel de conformidad Bueno-Muy bueno con el servicio que la empresa en análisis le brinda en su totalidad, sin especificar ni destacar un determinado aspecto de la misma, por eso se definió a esta categoría como Buenas-Muy Buenas.

El 16% reconoció una Buena atención personalizada, destacando la cordialidad del personal de cada sucursal, con el mismo porcentaje, se destacó el servicio de Logística recibido, compuesto principalmente por la presencia en zona que tiene la empresa y el servicio de entrega a campo ofrecido.

En menores participaciones surgieron como experiencias positivas la Resolución de problemas y el Cumplimiento de lo pactado, básicamente en condiciones comerciales y en el tiempo y forma de entrega de los productos, otorgándoles el nivel de seriedad y respaldo que buscan tener en todo proveedor de insumos.

Haciendo referencia a los Inconvenientes con alguna experiencia con la empresa, se nombran los siguientes dentro de este segmento:

Gráfico 63: Inconvenientes con alguna experiencia con la empresa.



Fuente: elaboración propia.

Analizando los inconvenientes, sobresalen con el 62% de los casos, los problemas administrativos basados principalmente en liquidaciones y presentaciones de cuentas corrientes en un determinado momento de recambio informático interno que afectó el servicio normal de atención.

Con el 23% surgió como inconveniente problemas puntuales en aplicaciones de productos específicos donde no se sintió un adecuado nivel de respuesta, afección en cultivos de rotación por mal manejo en la ventana de aplicación recomendada por laboratorio, y, en último lugar, algunas disconformidades con la logística en fertilizantes, principalmente por no tener posibilidad de entrega fraccionada a campo en tolvas de cargas menores en productos sólidos.

Para complementar el análisis anterior y profundizar el nivel de imagen presente en los clientes actuales y potenciales, se incorporan los rangos de edad en los que se agruparon los entrevistados. La siguiente tabla muestra por cada rango de edad la incidencia de cada experiencia, inconveniente y relación comercial con la empresa "Caso", denotando la importancia que cada una generó en la imagen y continuidad de la relación de estos clientes con la empresa.

Tabla 11: Experiencias con la empresa con Rango de edad.

		Rango de edad		
Experiencias		**30-40**	**40-50**	**Mayor a 50**
Inconvenientes	Producto	4%	5%	3%
	Administración	11%	9%	10%
	Logistica fertil	4%	0%	3%
Poca relación		4%	23%	23%
Otros		4%	32%	3%
Buenas, Muy buenas y Excelentes	Resolución de problemas	11%	0%	10%
	Atención	11%	5%	10%
	Disponibilidad de producto	4%	0%	0%
	Buenas, Muy buenas	36%	18%	19%
	Logistica	11%	5%	10%
	Cumplimiento	4%	5%	10%

Fuente: elaboración propia.

Analizando la primera categoría, las experiencias fueron en su gran mayoría (75%) buenas, muy buenas, donde el 36% no especifica una particularidad sino que valoran el servicio en su

conjunto; le siguen en importancia la resolución de los problemas, la atención y la logística brindada.

Los inconvenientes solo se presentaron en el 19% de los casos, siendo lo administrativo el principal problema, básicamente por la exigencia en la presentación de carpetas de crédito.

El segmento entre los 40-50 años, declaran en participaciones iguales experiencias positivas y dentro del segmento otros están aquellos que no tienen una relación fluida que le permita realizar un juicio de valor por tener a otro proveedor habitual, por lo que también sobresale el nivel poca relación.

Dentro los escasos casos de inconvenientes se resaltaron problemas administrativos provenientes de la presentación engorrosa en liquidaciones de granos y diferencias en el tipo de cambio.

Por último, los mayores a 50 años declaran tener en su mayoría buenas experiencias con la empresa, teniendo participaciones similares todos los ítems enumerados en la planilla.

Realizando una reseña de la categoría inconvenientes, aclaramos que se trata solo del 17% de la muestra total, por lo que su incidencia no es tan significativa. Está compuesta por diferentes razones que no presentan un patrón de comportamiento, sino problemas puntuales.

DISCUSIÓN

Presentados y analizados los resultados obtenidos a partir de la sucesión de entrevistas en profundidad, es el tiempo de la síntesis de la información obtenida y su presentación formal, buscando con ello el modo más adecuado y práctico para una toma de decisiones.

Por dicho motivo, la comunicación de las mismas se realiza de acuerdo a cada objetivo particular programado al inicio de la investigación, sabiendo que todos ellos responden al objetivo general que era "identificar el posicionamiento de una empresa proveedora de insumos agrícolas de la región pampeana a través de la imagen que los clientes activos y potenciales perciben de ella".

1-Identificar la imagen de la empresa en los clientes actuales y potenciales

El mercado donde opera la empresa bajo estudio, según mención de los entrevistados, está compuesto principalmente por 33 empresas, cada una con un nivel diferente de participación.

Se pueden observar dos segmentos claramente diferenciados a través de la herramienta de análisis que utilizamos denominada "nube de palabras", que nos permitió visualizar la relevancia de cada empresa de acuerdo a la importancia que el conjunto de entrevistados otorgo, teniendo en cuenta la frecuencia de mención de cada una durante la entrevista. Información que a posteriori fue triangulada con otra información también obtenida de las entrevistas.

Se encontraron dos segmentos de competidores del "Caso" bajo estudio. Nuestro objeto de análisis está ubicado en el primero de esos segmentos, que por otra parte es el más importante e integrado por sólo cuatro (4) firmas. En ese sentido puede apreciarse que la "empresa Caso" es la líder en el segmento en cuestión y que tiene un desafiante en quien corresponde poner especial atención: la entidad llamada "com.8", ya que el tamaño producto de sus menciones es casi

similar. Las otras empresas tienen menores tamaños de citas, pero también pueden requerir de estrategias particulares.

A posteriori se determinó cuáles son los atributos buscados por nuestros clientes en lo que consideran un buen proveedor. Como se dijo y resulta obvio, el principal atributo manifestado resultó ser el precio, cuestión que no fue tomado en cuenta, precisamente por su obviedad. Pero además, ya remitidos al "Caso" vale la pena considerar que el principal motivo de la no consideración del precio obedece al hecho de que la empresa está identificada como vinculada a marcas Premium, situación que hace tolerable que se compita con un precio algo mayor. Es decir, se destacó la importancia del precio pero se puso de manifiesto que esos mayores valores no invalidan la muy buena posición que se detectó en el segmento de mercado hallado.

Los restantes atributos considerados por los clientes son "la logística", la "atención y servicio recibido", el "cumplimiento de lo pactado en la negociación" y la "calidad asociada a marcas y paleta de productos".

Los entrevistados manifestaron, en una importante mayoría, tener una satisfacción buena y muy buena por parte de los servicios brindados por la empresa y solo en casos puntuales declararon algunas disconformidades.

Indagando sobre estas situaciones, notamos como principales inconvenientes la falta de resolución rápida en cuanto a aspectos administrativos, principalmente en la parte de liquidaciones de cereales, orden y presentación de cuentas corrientes en un momento de recambio informático interno que sufrió la empresa, situación que fue corregida y perfeccionada, lo cual actualmente es uno de los beneficios que otorga cada punto de atención a sus clientes, y, en

menor medida, algún problema de aplicación de producto, donde la respuesta de los laboratorios ha sido siempre efectiva y ha sabido compensar dicha dificultad, y, por último, la logística de fertilizantes por no tener el servicio de tolvas de menor tonelaje; este último punto, no se logró una solución estructural pero si una adecuación del servicio coordinando varias entregas para hacer eficiente el transporte. Está claro que en esta situación deberán poner atención y diseñar estrategias que permitan la resolución de la cuestión.

Respecto a las objeciones sobre los precios mayores utilizados por la empresa bajo estudio, en el grupo que considera este atributo como excluyente y toma muy poco en cuenta factores referidos a marcas diferenciales, la propuesta que se formula tiene que ver con la segmentación de los clientes y ofrecer propuestas comerciales adaptadas a las necesidades puntuales de cada uno de estos clientes concretos y clientes potenciales, ofreciendo opciones a medida, con variedad de financiamiento y combinaciones de productos que satisfagan su necesidad. Estas posibilidades de atención personalizada requerirán ajustes organizativos que permita sostener una relación cercana con cada uno de los compradores y poder atender con rapidez sus necesidades.

Finalmente, la imagen instalada en la mente del público encuestado está centrada en ser una interesante empresa de “atención y servicios excelentes” que, como sabemos, es brindada por el personal a cargo de cada zona. Se trata de la principal ventaja competitiva que resulta necesario sostener y apalancar para lograr multiplicar el vínculo con en el resto de prospectos y clientes a profundizar.

2-Descubrir criterios de decisión de compra y elementos que nos permitan caracterizar los segmentos comerciales

Los criterios de decisión de compra de los principales segmentos comerciales surgen a posteriori de un análisis realizado a partir de la variable “categoría comercial” que fuera pre establecida por los directivos de la empresa al formular las características para seleccionar los candidatos a entrevistar.

Dentro de las categorías definidas, se puso el foco del análisis en dos de ellas: los clientes con alto potencial de crecimiento y los clientes con potencial medio y poca regularidad en las operaciones. La razón principal de esta selección obedece a la existencia de una verdadera posibilidad de crecimiento desde el punto de vista comercial. No se tomaron los “muy buenos clientes” porque la empresa está muy bien posicionada y solo cabe sostener las ventajas existentes.

Recordemos que los “Clientes con alto potencial”, son aquellos que siendo compradores habituales y teniendo un nivel de facturación más que interesante con la empresa, tienen un potencial mucho más alto de compra del que efectúan, aspecto detectado a partir de su estructura y su tamaño.

Esa categoría principal fue a su vez segmentada a partir del criterio de edad reconociendo como principal nicho el de aquellos que tienen más de cincuenta años. Se trata de empresas de tipo familiar en su gran mayoría y tienen como actividad principal la agricultura en combinación con la ganadería. Muchos de ellos producen en campos propios y otros desarrollan su actividad con una combinación de hectáreas propias y otras alquiladas. Se pudo detectar que sus principales

medios de comunicación e información se realizan a través de la utilización correo electrónico y redes sociales y el asesoramiento técnico de sus ingenieros productivos.

Se trata de un nicho de fuerte competencia entre la empresa “com.8” y la empresa bajo estudio, denotando alguna preeminencia de la entidad contrincante colocando al “Caso” en un segundo lugar con cierta paridad con las competidoras “com.7” y “com.12”.

Vale la pena recordar que si bien no están posicionados en el nicho principal, en un mapa de competidores fuertes habría que agregar las empresas “com.19”, “com.15” y “com.18” dado que aparecen de forma reiterada en las estrategias de decisión de los clientes en estudio, razón por la cual corresponde tenerlos presente y preparar líneas de acción que permitan asegurar la preeminencia sobre ellos.

Finalmente, respecto al objetivo específico de definir comportamientos de compras, en el segmento encontramos empresas con un comportamiento planificado y anticipado en las mismas. Los dueños de las firmas son los tomadores de decisiones, pero cuentan con apoyo técnico de ingenieros y asesores que trabajan para cada uno de ellos.

Al decidir sus compras, los atributos que ellos valoran de un proveedor, en orden decreciente de importancia, son: “Precio”, “Atención y servicio”, “Cumplimiento”, siendo estas dos últimas las dos fortalezas rescatadas de “Caso”, y, siguiendo en este orden están: “Logística”, “Disponibilidad de productos”, “Financiación”, “Solución de problemas” y “Calidad y marcas de productos”; todos estos tomados como puntos importantes a mejorar para aumentar su nivel de relación comercial.

Podemos destacar como principales debilidades de la empresa a la falta de propuestas comerciales favorables, de contacto personal por fuera de lo comercial y precios altos de determinados productos de porfolio. Sin embargo, rescataron que las experiencias que tuvieron, en general, han sido buenas y muy buenas.

Serían aspectos a mejorar y que resultan factibles de resolver a partir de un esfuerzo de su fuerza comercial, fortalecer el contacto personal con estos clientes, realizar un seguimiento de la relación yendo a visitarlos, conociendo sus necesidades y poder ofrecerles soluciones comerciales que se adecúen a sus requisitos y puedan generar su interés.

Respecto a la segunda categoría con capacidad de mejora, aquellos que tienen un comportamiento medio con poca regularidad podemos decir que son personalidades que tienen una relación comercial más fluida que la categoría anterior, pero sus compras no son continuas con la empresa bajo análisis, sino esporádicas, puntuales de momentos de campañas o por ofertas comerciales tentadoras. Si bien son clientes activos, no tienen un nivel de fidelidad alto con la empresa.

Al igual que el caso anterior, se trata de compradores que están dentro del segmento de edad mayor a 50 años, pero que en este caso aparece una creciente importancia de los jóvenes que están dentro del rango 30-40 años. Se trata de empresas donde su actividad principal es mayormente agrícola, aunque en algunos pocos y reducidos casos puede aparecer una presencia ganadera.

En el sector, la comunicación se realiza a través de dos medios principales: el mail y la combinación de este con charlas técnicas brindadas por los proveedores, congresos y reunión informales que puedan tener acceso.

Sus proveedores más habituales, según el mapa de competencia del segmento, son la empresa "Caso" y nuevamente la "com.8". Podemos deducir que la irregularidad de las compras en este segmento está dada por la distribución de las mismas entre estos dos proveedores. No obstante, vale la pena resaltar la existencia de un nuevo competidor, como es el caso de la empresa identificada como "com.21" que presenta una importancia visual menor pero una potencialidad interesante. El resto de competidores son percibidos como de una trascendencia significativamente menor y al momento de analizar puntos de compra es tenida en cuenta por este segmento de clientes.

Respecto al objetivo de discernir su comportamiento tenemos que son empresas mayormente de tipo familiar, donde las decisiones de compra se realizan por el propietario de la misma en una forma planificada y anticipada con un aporte de asesores externos a la empresa en la parte técnica. Sus experiencias comerciales y personales con la empresa bajo estudio han sido "buenas" y "muy buenas", destacando principalmente la buena logística, la rápida resolución de problemas y la disponibilidad continua de productos en la zona.

Se trata de un grupo donde los atributos de "logística", "atención y servicios" y "cumplimiento de lo pactado" son muy bien valorados en la empresa caso que estamos estudiando, situación que se resume en un muy buen posicionamiento en el segmento del mercado.

Por dichas razones, estamos ante un sector donde se visualizan interesantes oportunidades de crecimiento comercial, a partir de un mayor promedio de visitas y llamadas, de acercar propuestas comerciales y financieras en momentos claves de la campaña; todo esto no solo para aumentar su facturación sino también su nivel de fidelidad, lo que consecuentemente aumentará su regularidad con la empresa.

En la comparación de ambas categorías aparece como aspecto relevante en las decisiones de compra la presencia de un profesional a modo de asesoramiento en la parte técnica, teniendo una influencia importante en la decisión final de compra realizada por el propietario.

La diferencia entre ambos segmentos se da por la permanencia de este profesional dentro o fuera de la empresa agrícola. En el segmento “Con alto potencial” cuentan con un equipo propio de técnicos e ingenieros, mientras que los clientes “Medios con poca regularidad”, toman el asesoramiento de éstos de forma externa.

Debido a esta reflexión, por su gran influencia en la toma de decisiones en el resto de categorías y el poder de multiplicación de información que poseen, es que se incorpora en el análisis de conclusiones finales a los “Técnico/Asesor”.

La gran mayoría de estos son jóvenes profesionales que rondan entre los 30-40 años, donde su actividad principal, de acuerdo a su formación académica, es el asesoramiento técnico/comercial a productores y/o empresas agrícolas y su comportamiento es prácticamente planificado y anticipado en su totalidad. Algunos de estos prospectos anexan a su actividad principal la siembra en campos alquilados o de descendencia familiar.

Este segmento prioriza la información brindada desde los mail de proveedores/laboratorios y la combinación de estos con portales de internet y revistas a fines a la actividad.

Dentro del mapa de competencia de estos prospectos, la empresa “Caso” tiene un nivel secundario de participación, siendo las mejores posicionadas las “com.7”, “com.12”, “com.4” y “com.22”. Situación que pone en alerta a la entidad bajo estudio sobre la participación de nuevos competidores no resaltadas por las categorías comerciales anteriormente analizadas.

En su valoración a los atributos buscados en un proveedor, los jóvenes profesionales también rescatan en primer lugar al “Precio”, pero a posteriori ponderan “Calidad y marca de los productos”, “Atención y servicio”, “Ventajas comerciales” y “Soluciones y respuestas rápidas de problemas”. Es de destacar que tanto “Calidad y marca de los productos”, como “Atención y servicio” son dos fortalezas de la empresa caso que fueron señalizadas por los profesionales entrevistados. También fueron ponderados como aspectos positivos la “Disponibilidad de productos”, el “Cumplimiento de lo pactado” y la “Logística” de entrega a campo en tiempo y forma. Pero también afloran debilidades, entre las que se cuentan las escasas “Condiciones comerciales” tanto en el comercio de granos como de insumos y la falta de contacto extra comercial con el cliente.

Una estrategia para mejorar la imagen y fortalecer el vínculo con este segmento puede venir del acompañamiento de los laboratorios en cuanto a desarrollo técnico, seguimiento de ensayos en conjunto, capacitaciones exclusivas en nuevos lanzamientos comerciales, así también como de hacerlos partícipes en el armado de condiciones comerciales específicas en donde se busque el beneficio tanto para el asesor, productor y proveedor.

3-Encontrar factores por los cuales los clientes diferencian a la empresa frente a la competencia

En el proceso de entrevista se rescató particularmente el trato personalizado recibido por parte de la empresa bajo análisis, diferenciándola de aquellas “multinacionales” donde el cliente es un número y no tienen el trato diario que consideran importante generar en una relación comercial fluida y continuada en el tiempo.

En segundo término juega un papel importante la infraestructura con la que la empresa cuenta, siendo estos el servicio de logística, las entregas a campo, la presencia en la zona y la disponibilidad de productos. Es muy importante que el público diferencie positivamente a la empresa bajo análisis por su paleta de productos, ya que la misma incurrió en una asociación estratégica con uno de los principales laboratorios presentes en el mercado para comercializar los productos exclusivamente en la zona de influencia, asociación que trajo aparejado una imagen de precios elevados que lleva a una negociación más intensa en aquellos prospectos donde el precio es motivo de discusión. Los expuestos son factores diferenciales de la empresa caso frente a la competencia.

Pero más allá de esas variables, se consultó a todos los entrevistados sobre cuáles serían los aspectos que resaltan para recomendar un proveedor. De modo muy claro, tener buena “atención y servicio” es el principal factor resaltado. En menores casos, se comentan “Condiciones comerciales” tentadoras. En el caso particular de la empresa bajo estudio, manifestaron recomendarla por la “Atención y servicio” brindado.

En consecuencia se puede afirmar que las políticas de atención y servicios a clientes son adecuadas a las exigencias del mercado, debiendo, quizás, reforzar otras actitudes por parte de su personal que hagan a un mayor contacto extra comercial y a la elaboración de políticas comerciales más personalizadas y ajustados a los segmentos en cuestión. Tanto en afianzar la fortaleza como en la neutralización de las debilidades, la política de formación del potencial humano adoptada por la empresa caso, también se considera una propuesta adecuada.

CONCLUSIÓN

El análisis de los objetivos particulares nos lleva a concluir que la imagen de la empresa en estudio es sólida, reconocida como una entidad que mantiene los valores de una organización familiar, de puertas abiertas y de contacto personal, más allá que sea de común conocimiento la existencia de un fuerte vínculo con una empresa multinacional.

Su posicionamiento como proveedor de insumos dentro de la región pampeana está entre las primeras consideradas a la hora de cotizar o realizar una compra, de acuerdo al mapa de competencia analizado se posiciona en el segmento de las cuatro principales contrincantes y liderando algunos nichos, como ya se vio. Su permanencia de 20 años, crecimiento, servicios brindados y profesionalismo para desarrollar su actividad, le otorga una estabilidad y seriedad que es valorada por todo el mercado, tanto oferente como demandante. En ese sentido, se destaca como su principal fortaleza la calidad del servicio brindado que se origina en el compromiso de su gente y la infraestructura que posee.

Pudo apreciarse que atiende una demanda que ha tomado mayor poder de negociación, ya que todos los prospectos tienen una actitud empresarial donde cada detalle de la actividad, toma de decisión o compra/venta se determina y planifica anticipadamente, hay una profesionalización global del negocio y se evalúan las ofertas existentes en el mercado, tomando en cuenta aspectos muy variados tales como precio, atención, seriedad, distribución, financiación y asesoramiento propuestos por todos los oferentes; pudiéndose afirmar que todas las variables juegan el partido al momento de tomar postura por una o varias ofertas.

Esto quedó demostrado en el análisis de las diferentes categorías comerciales donde los valores mínimos de planificación anticipada lo tienen los “Buenos clientes del pasado” y su porcentaje es del 50% de las veces, llegando a máximos del 75 % en la categoría “Con alto potencial”. Así mismo cada uno de los segmentos presenta la figura del asesor externo como uno de los principales referentes a la hora de realizar la planificación, en todas las categorías su participación es mayor al 50%. Esto da cuenta de la profesionalización y mayor análisis en el proceso de compra.

Similar situación se da en la compra de manera temprana de los productos con valores que van desde 56% de las veces en los “Muy buenos clientes” hasta el máximo de 80% tanto en los “Clientes medios con poca regularidad” como en los clientes “Con alto potencial”.

Así, también, las formas de comunicación son tan diversas como personalidades existen, las empresas cada vez tienen que ser más creativas a la hora de generar nuevas ventas, afianzar relaciones actuales, comunicarse con sus clientes y atraer potenciales. La empresa Caso debe coordinar y saber emplear los diferentes mecanismos con que cuenta, tanto propios como página web, comunicaciones institucionales y comerciales por envío de mails; como trasladar beneficios de sus proveedores ya sean charlas de actualización técnica y de mercado como visitas y recorridas en plantas. Todos ellos complementarios al trato personalizado por parte del personal comercial y de atención propio de cada sucursal que es un atributo altamente valorado y que la empresa Caso tiene como Fortaleza.

Este marco de complejidades obliga al desarrollo de la inventiva para atender a cada empresa y a una planificación estratégica de su mix comercial, siendo éstos los servicios, productos y el

precio, como así también las mejores formas de comunicarlo, aspecto central si se toma en cuenta que la firma compite a partir de productos reconocidos como de calidad superior.

Como recomendación para mantener la satisfacción de su cartera de clientes actuales y generarla con sus potenciales es sostener como prioridad la atención personalizada de los prospectos, seguir conservando la relación uno a uno y profundizar la cultura de servicio en todo el personal que en conjunto con el apoyo de la infraestructura hacen a la calidad del servicio brindado.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ, VALERIA (2003). Estudios sobre el sector agroalimentario. Evolución del mercado de insumos agrícolas y su relación con las transformaciones del sector agropecuario argentino de la década de los ´90. Oficina de la CEPAL.

- BALESTRI, LUIS A. Y FERRO MORENO, SANTIAGO (2010). Notas de cátedra "Comercialización estratégica y operativa" (Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios).

- BISANG, ROBERTO y GUTMAN GRACIELA E. (2005). Acumulación y tramas agroalimentarias en América Latina. Revista de la CEPAL 87.

- DAY, ROBERTO, (1996). Como escribir y publicar trabajos científicos. Segunda edición en español. Organización panamericana de la salud.

- FERRO MORENO, S. y BALESTRI, L. A. (2010). Metodología de la investigación para administradores de organizaciones. Facultad de Agronomía.

- KOTLER, PHILIP y KELLER, KEVIN LANE (2006). Dirección de marketing. Duodécima edición. Editorial Pearson Educación.

- LAMBIN, JEAN JEACQUES. (1995). Marketing estratégico. Tercera edición. Editorial McGraw-Hill.

- MINISTERIO AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA. www.minagri.gob.ar

- PENGUE, WALTER A. Expansión de la soja en Argentina. Globalización, desarrollo agropecuario e ingeniería genética: un modelo para armar.
- SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN AGROPECUARIA. www.siia.gov.ar
- UNIVERSIDAD AUSTRAL (2009). Encuestas sobre las necesidades del productor agropecuario argentino. Centro de estudios en agronegocios y alimentos.