

Universidad Abierta Interamericana



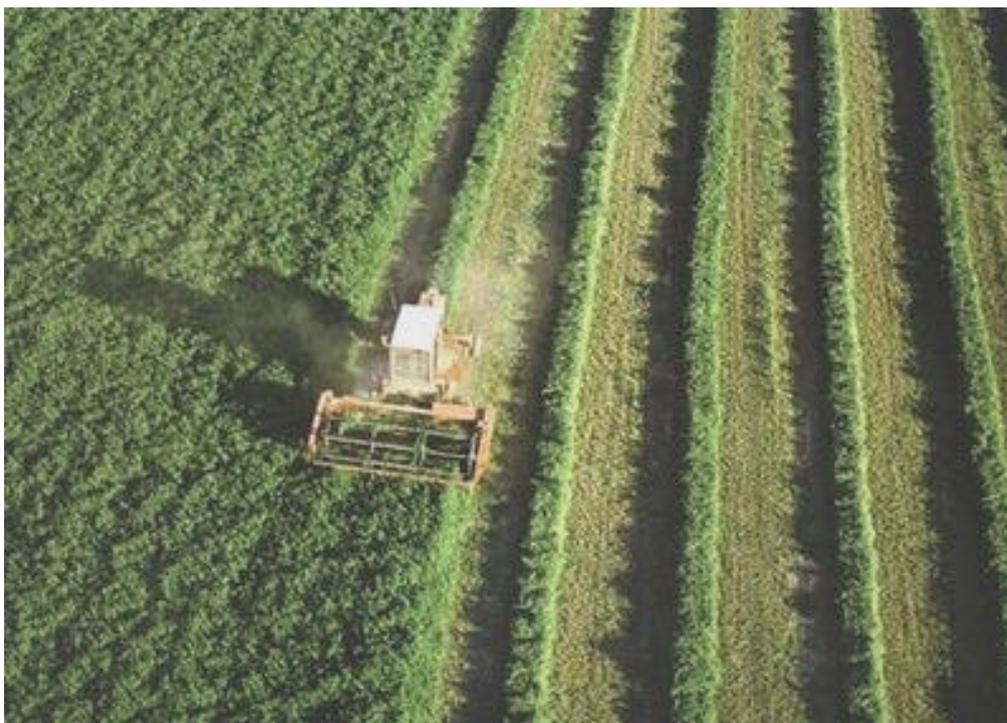
Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera Licenciatura en Comercialización

Tesina

PROBLEMÁTICAS EN LOS AGRONEGOCIOS: La ineficiencia de las empresas que abastecen de repuestos al sector agropecuario se materializa en la época de cosecha



Alumno: Mauricio Galeazzi mauriciogaleazzi@hotmail.com

Domicilio: Bv. Oroño 131 P 9 Dpto. D. Rosario

Teléfono: 0341-15541769

Tutor: Lic. Rubén Pavetto

Agosto 2010

AGRADECIMIENTOS

Mi sincero agradecimiento a mi familia, quien estuvo presente en cada uno de los pasos que di, dedicándome su apoyo y confianza.

A mis amigos, mi agradecimiento por darme su afecto incondicional.

A cada uno de los profesores que me formaron, a los que estuvieron vinculados en la elaboración de este proyecto y me guiaron y motivaron en la travesía de esta investigación.

A los empresarios y otros asesores profesionales con los que me fui formando laboralmente, de los que pude adquirir experiencia para formar mi propia empresa.

A todos mi gratitud.
Mauricio Galeazzi

INDICE

	Pág.
Agradecimientos	2
Introducción	5
Capítulo I: Conociendo empresas dedicadas al mercado industrial	9
I.1- Las empresas.....	9
I.1.1- Concepto de empresa.....	9
I.1.2- Evolución histórica de la empresa.....	12
I.1.3- Clasificación de empresas.....	15
I.2- Los mercados industriales.....	18
I.2.1- Concepto de mercado industrial.....	18
I.2.2- Clasificación de los mercados industriales.....	18
I.2.3- Características de la demanda industrial.....	19
I.2.4- Particularidades del mix de marketing en los mercados industriales.....	20
Capítulo II: Los agronegocios	22
II.1- Concepto de agronegocios.....	22
II.2- Características de las empresas agropecuarias.....	24
II.3- Principales actividades agropecuarias.....	26
II.3.1- Agricultura.....	26
II.3.2- Tambo o producción lechera.....	27
II.3.3- Ganadería.....	29
Capítulo III: La agricultura	31
III.1- Concepto de agricultura.....	31
III.2- Historia de la agricultura.....	31
III.3- Clasificación de la agricultura.....	36
III.4- Maquinarias, equipos y herramientas agrícolas.....	37
III.4.1- Maquinarias agrícolas.....	37
III.4.2- Equipos agrícolas.....	37
III.4.3- Herramientas agrícolas.....	38
III.5- Agricultura en la Argentina.....	38
Capítulo IV: Análisis de los negocios dedicados a la comercialización de repuestos para maquinarias agrícolas	41
IV.1- El negocio de los repuestos agrícolas.....	41
IV.2- Los clientes de repuestos agrícolas.....	45
IV.2.1- Valorización de los clientes.....	47
IV.2.2- Actitudes de compra.....	48
IV.3- Los proveedores de las empresas proveedoras de repuestos agrícolas.....	49
IV.3.1- Modos de compra.....	49
IV.3.2- Empresas dedicadas a la venta de repuestos agrícolas.....	50
IV.4- Mix de marketing.....	50

IV.4.1- Características del producto.....	50
IV.4.2- Características del precio.....	52
IV.4.3- Características de la distribución.....	53
IV.4.4- Características de la comunicación.....	53
Capítulo V: Motivos de ineficiencia en las empresas comercializadoras de repuestos agrícolas.....	54
V.1- Concepto de eficiencia.....	54
V.2- Motivos de ineficiencia presente en las empresas.....	54
V.2.1- Inexistencia de políticas de precios.....	55
V.2.2- Ausencia de vocación de servicio	56
V.2.3- Falta de estructura de negocio e inadecuado manejo de inventario	56
V.2.4- Insuficiente capacitación de personal.....	56
V.3- Mejorando las ineficiencias detectadas.....	57
V.3.1- Conceptos claves para mejorar las políticas de precios.....	57
V.3.2- Conceptos claves para generar vocación de servicio.....	64
V.3.3- Conceptos claves para contrarrestar problemas en la estructura de negocio y el manejo de inventarios	66
V.3.4- Conceptos claves para aplicar la capacitación de los recursos humanos....	70
V.4- Principal ineficiencia detectada.....	73
Conclusiones.....	74
Bibliografía.....	76

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo determinar los motivos por los que las empresas que comercializan repuestos de maquinarias, equipos y herramientas agrícolas son ineficientes en época de cosecha Argentina, y reconocer si la principal causa de estas ineficiencias se debe a la falta de una estructura de negocio conveniente y la falta de un apropiado manejo de inventario. Por lo tanto nuestra hipótesis de trabajo es la siguiente: *“Las empresas comercializadoras de repuestos agrícolas en época de cosecha ¿son ineficientes principalmente por no poseer una estructura de negocio adecuada y tener un incorrecto manejo de inventario?”*

Los objetivos que nos van a permitir refutar o aprobar dicha hipótesis son:

1. Describir las características de los distribuidores minoristas dedicados a la comercialización de repuestos agrícolas de la región pampeana argentina.
2. Diagnosticar las causas de ineficiencia presente en estas empresas en época de cosecha.
3. Detectar oportunidades para hacer eficientes a las empresas.

La investigación se desarrolló en el marco de un modelo cualitativo, con un diseño de tipo descriptivo-explicativo, dado que la finalidad del proyecto fue la de relacionar distintas variables (características de las empresas, actividades en la época de cosecha, capital humano utilizado, operativa del negocio, etc.) para llegar a conclusiones sobre las causas y motivos que generan el fenómeno (ineficiencia en la repuesta al cliente).

La técnica cualitativa específica que se utilizó fue la entrevista en profundidad. Realizamos entrevistas en profundidad útiles para nuestro análisis porque se fundamentan en “una entrevista personal, no estructurada, abierta y duradera, orientada dentro de unos tópicos delimitados. El propósito es explorar áreas del conocimiento humano, actitudes o comportamientos, de algo que se conoce poco o se posee poca información, para de ésta manera definir un problema, ilustrar un proceso de marketing, formular líneas de acción o conocer motivaciones profundas del comportamiento humano.”¹

¹ Orozco, Arturo (1999) “Investigación de Mercados: Conceptos y Práctica” Editorial Norma S.A., Colombia, Págs. 66-67

Dentro de los tipos de entrevistas en profundidad, utilizamos la entrevista de tipo enfocada, por la cual verificamos una tarea previamente delimitada, de asuntos a tratar y el objetivo fue describir y descubrir las causas de un proceso específico.

Las entrevistas en profundidad se realizaron a tres categorías diferentes: fabricantes e importadores de repuestos agrícolas, distribuidores minoristas y por último clientes.

Las entrevistas ejecutadas a fabricantes e importadores de repuestos agrícolas se efectuaron específicamente al Sr. Rosales Gustavo, encargado de compras de la empresa JRC, dedicada a la fabricación de repuestos agrícolas, ubicada en la localidad de Camilo Aldao, provincia de Córdoba. Y al Sr. García Darío, gerente comercial de la empresa Juan C. Graselli S.A. dedicada a la importación de repuestos agrícolas, ubicada en la localidad de Rosario.

El objetivo de estas entrevistas fue conocer la visión que tienen sobre el negocio, la cadena de producción de los repuestos agrícolas desde su fabricación, las características generales de la fabricación e importación de repuestos, la visión que tiene de los clientes y los modos de operar con estos.

Las entrevistas a distribuidores minoristas dedicados a la comercialización de repuestos para maquinaria agrícola se realizaron puntualmente a dos distribuidores, estos fueron; el Sr. Carbonari Jorge, titular y gerente general de la empresa Carbonari Repuestos, de la localidad de Armstrong, provincia de Santa Fe y al Sr. Calabró Carlos, titular y encargado de compras de la empresa La Casa del Cosechero, ubicada en la ciudad de Junín, provincia de Bs. As.

El objetivo fue conocer las características de sus negocios, la cadena de producción, las características de sus clientes y el modo de trabajar con ellos, el manejo que realizan sobre las cuatro P de marketing (producto, precio, comunicación y distribución), los participantes del sector y vislumbrar sus ventajas y desventajas.

Las entrevistas en profundidad a clientes de las empresas investigadas se efectuaron a tres personas, las cuales fueron; el Sr. Mey Sergio de la localidad de Godeken provincia de Santa Fe, el Sr. Faggiani Fernando de la localidad de Canals provincia de Córdoba y al Sr. Cataldi Sergio de la localidad Los Quirquinchos de la provincia de Santa Fe.

El objetivo fue conocer sus hábitos de compra, sus necesidades, lo que esperan de un negocio de repuestos y sus puntos de disconformidad con sus proveedores.

La importancia de esta investigación radica en poder determinar las causas de ineficiencias en las empresas dedicadas a la venta de repuesto agrícolas para así trabajar sobre éstas con el objetivo de revertirlas y de ese modo convertirlas en ventajas para los negocios.

Abordaremos este análisis a través de cinco capítulos, presentados como una concatenación de temas que nos permitirán alcanzar nuestras conclusiones finales.

En el primer capítulo nos dedicaremos a tratar dos temas que serán el punto de partida de nuestra investigación. Por un lado, estableceremos el significado del vocablo “empresa”. Definiremos su concepto, conoceremos su evolución a través del tiempo y veremos su clasificación dependiendo de diferentes aspectos. Por otro lado, nos enfocaremos en las particularidades de los mercados industriales, su conceptualización, la clasificación de los distintos mercados industriales, nombraremos las características que distinguen a este tipo de mercados y finalmente explicaremos las peculiaridades del mix de marketing específico que deben aplicar las empresas que se dirigen a los mercados industriales.

En el segundo capítulo nos introduciremos en los agronegocios. Comenzaremos definiendo el concepto de agronegocios, luego detallaremos las características de estos. Explicaremos las principales actividades agropecuarias, las cuales son la agricultura, tambo o actividad lechera y la ganadería. Veremos de cada una de ellas, sus principales características, ventajas y desventajas y los factores intervinientes en su producción.

En el tercer capítulo profundizaremos sobre la agricultura. La definiremos y mostraremos su evolución histórica. Mostraremos las diferentes maneras de clasificar la actividad. Luego, con el objetivo de concentrarnos en el tema de la investigación propuesta explicaremos las características de las maquinarias, equipos y herramientas que se utilizan en la actividad.

En el cuarto capítulo realizaremos un análisis de las empresas dedicadas a la comercialización de repuestos agropecuarios. Explicaremos la cadena de producción, las particularidades de sus clientes y proveedores, y el modo en que trabajan con el mix de marketing, detallando el uso que realizan sobre cada instrumento; precio, producto, comunicación y distribución.

En el quinto capítulo nos dedicaremos a detallar las fuentes de ineficiencias encontradas en las empresas. Plantearemos recomendaciones y vislumbraremos cual de estas es la que tiene mayor peso en las empresas.

Comenzaremos la investigación sobre la definición de la empresa como una unidad económica social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tienen el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. La investigación se concentrará en el mercado industrial, el cual está constituido por personas, empresas, organizaciones e instituciones que no son consumidores finales, sino que emplean los bienes y servicios adquiridos para utilizarlos transformarlos o incorporarlos en sus procesos productivos o para revenderlos. La demanda de estos mercados se distingue principalmente por ser una demanda derivada, volátil, inelástica, concentrada y de mayor volumen unitario.

Entenderemos por agronegocios, al conjunto de empresas (proveedores de insumos, productores agropecuarios, industriales, etc.) funciones e instituciones que son necesarios para agregar valor y llevar los productos desde la etapa primaria hasta el consumidor final, ya sea nacional o extranjero. Las características generales de las empresas dedicadas a los agronegocios se resumen en; la materia prima de los agronegocios son seres vivos, es decir, su producción se realiza con seres vivos, el desarrollo de estos seres vivos tiene un tiempo de crecimiento que resulta imposible ser modificado a través del hombre, la producción de estos negocios resulta altamente

dependiente del factor climático, y por último, el factor tierra tiene una alta incidencia en la composición del capital total de la empresa.

Las principales actividades agropecuarias son la agricultura, que se define como la actividad destinada a la multiplicación de granos o cualquier otro tipo de semilla, el ganado, que constituye la actividad ganadera destinada a producir leche y la ganadería, que es la actividad destinada a la producción de carne.

En la investigación nos concentraremos en la agricultura, término que proviene del latín “agri”, que significa campo o tierra de labranza, y “cultura” que significa cultivo, crianza. Entenderemos por agricultura al conjunto de técnicas y conocimientos para cultivar la tierra, en ella se engloban los diferentes trabajos de tratamiento del suelo y cultivo de vegetales. Comprende todo un conjunto de acciones humanas que transforma el medio ambiente natural, con el fin de hacerlo más apto para el crecimiento de las siembras.

En la agricultura se utilizan diversos factores de producción, uno de ellos es el capital mecánico empleado, o sea la maquinaria, equipos y herramientas agrícolas. Las maquinarias son elementos que se utilizan para dirigir la acción de fuerzas de trabajo a base de energía, los equipos agrícolas son un grupo de aparatos diseñados para abrir surcos en la tierra, desmenuzar, fumigar y fertilizar en el suelo, y las herramientas agrícolas son instrumentos que se utilizan para labrar la tierra, cargar arena, deshierbar, remover la tierra, abrir zanjas, transportar abono o material, entre las principales funciones.

La actividad agrícola es uno de los pilares fundamentales de la economía argentina; el extenso territorio y la variedad climática existente, permiten una gran distribución de los cultivos. Debemos saber que la región agrícola más importante es la Pampa Oriental y el Sur de la Mesopotamia, con clima y suelos favorables para el cultivo de cereales, oleaginosos, forrajeros, frutales y hortalizas. En otras áreas se presentan condiciones favorables para los cultivos tropicales, existiendo también grandes zonas donde la agricultura sólo es posible con la ayuda de riego artificial, utilizándose las tierras para cultivos de alto valor, como frutales y hortalizas; esto ocurre en los oasis existentes en las áridas provincias cuyanas, del Noroeste y en la zona patagónica.

Dentro de este contexto teórico abordaremos el análisis de la empresa, con el fin de detectar los focos de ineficiencia presentes en ellas y a su vez investigar modos de revertir esa situación.

CAPÍTULO PRIMERO

“CONOCIENDO EMPRESAS DEDICADAS AL MERCADO INDUSTRIAL”

Hoy en día todos vivimos rodeados de empresas, que son de interés por razones diferentes, ya sean de tipo productivo, por su interés financiero, relaciones contractuales, entre otras cuestiones. Estas razones, son las que consideran a la empresa como una realidad socioeconómica a estudiar dentro de un ámbito de las ciencias sociales, y en particular de la economía.

Podemos afirmar que la empresa tiene un rol sumamente importante en el desarrollo de la sociedad en general. Éstas además de generar empleo, suministran bienes y servicios satisfaciendo necesidades en general, otorga créditos motivando la inversión y la posibilidad de compra y hace conocer continuamente productos útiles a través de la publicidad.

I.1- LAS EMPRESAS

I.1.1- Concepto de empresa

Diversos autores definen el concepto de empresa, a continuación se detallan las definiciones propuestas por algunos de estos:

“Organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela.”²

“Entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes y servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.”³

“Aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o de la prestación de servicios”⁴

² Romero, Ricardo (1997) “Marketing” Editorial Palmir, Perú, Pág. 9

³ García del Junco, Julio; Casanueva Rocha, Cristóbal (2000) “Prácticas de la Gestión Empresarial” Editorial Mc Graw Hill, España, Pág. 3

⁴ Andrade, Simon (2005) “Diccionario de Economía” 3ra Ed., Editorial Andrade, Perú, Pág. 257

“Unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad”⁵

“Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles de prestación de servicios con fines lucrativos”⁶

Asimismo a través del libro “Como crear y hacer funcionar una empresa” de María de los Ángeles Gil Estallo⁷ pudimos conocer las distintas consideraciones dentro de la literatura económica que se dieron para definir a la empresa desde diferentes perspectivas. Éstas se enumeran a continuación.

1. Como **institución del empresario**, esta definición está ligada al concepto más antiguo de una unidad económica dirigida por un empresario, donde no hay diferencia entre el propietario de la empresa y quien la dirige.

2. Como **unidad de beneficio**, este concepto plantea que el único propósito de la empresa es la obtención de un excedente económico. Esta definición da lugar a considerar empresas aquellas unidades económicas que dan un superávit a los empresarios privados, quedando excluidas las empresas públicas, cooperativas, entre otras.

3. Como **explotación de producción independiente**, este concepto supone una de las significaciones más amplias que se le da al término empresa dentro de la literatura. En este caso la empresa se caracteriza por: el objetivo de cubrir la necesidad de terceros, la independencia económica, y la necesidad de tomar decisiones empresariales. Esto implica la aceptación por parte de la empresa de un riesgo empresarial, por lo que quedarían excluidas como empresas las economías domésticas o los servicios públicos.

4. Como **unidad jurídica y financiera**, que considera únicamente aspectos parciales de la empresa como su forma jurídica o su vertiente financiera.

5. Como **objeto de conocimiento formal de la economía de la empresa**, caracterizada por el criterio de beneficio y riesgo.

6. Como **concepto diferenciado del de explotación**, Erich Gutemberg diferencia entre los términos de “explotación” y “empresa”. Para este autor la explotación presenta unas características independientes del orden económico en que se sitúe:

- Unidad que combina factores de producción,
- Un principio de economicidad: la máxima satisfacción con el mismo costo,
- Un principio de equilibrio financiero: que busca un equilibrio entre las inversiones que se llevan a cabo y la forma en que éstas están financiadas.

⁵ Pujol Bengoechea, Bruno(1999)“*Diccionario de Marketing*” Editorial Cultural, México, Pág. 110

⁶ “*Diccionario de la Lengua Española*”, de la Real Academia Española, sitio Web: www.rae.es, may-2010

⁷ Gil Estallo, María de los Ángeles (2007)“*Como crear y hacer funcionar una empresa*” 7ma Ed., Editorial Esic, España, Págs. 27 -31

Si además de estos componentes se dan aquellos que vienen determinados por el orden económico, aparece el concepto de empresa capitalista. Estos componentes son:

- El principio de obtención de beneficio,
- El principio de autonomía,
- El principio de autodeterminación o autodecisión.

7. Como **combinación de factores**, toda la actuación de la empresa lleva a la realización de una actividad de producción o prestación de servicio. Para ello debe efectuarse una combinación de los diferentes factores de producción, según Gutemberg, éstos se dividen en;

- *Factores elementales*, como son el trabajo, los equipos y materias primas y auxiliares,
- *Factores dispositivos*, entre los que se distinguen:
 - El “*factor originario*”, la dirección, que decide la combinación de los factores que deben darse, cuándo y en qué condiciones,
 - Tres “*factores instrumentales*”, que son la planificación, la organización y el control. En cuanto a la planificación hay que diferenciar entre la planificación técnica- económica o cercana al proceso productivo y la planificación empresarial del conjunto de la empresa, que da lugar a un proceso de ordenación de objetivos a medio y largo plazo. Por su parte, la organización supone el establecimiento de unas estructuras humanas y técnicas que permitan la realización de aquellos que se ha planificado. Y por último, el control consiste en guiar los hechos para que lo realizado consista en lo previsto o lo supere.

En función de esta interpretación se puede definir la empresa como “aquella unidad que dispone de unos determinados factores de producción, los cuales se combinan por decisión del hombre, para conseguir unos productos o servicios que se venden”⁸.

8. Desde el **punto de vista instrumental** se considera la empresa desde una perspectiva integral que la estudia como una unidad, se mezclan no solo fenómenos económicos, sino también otros subsistemas económicos sociales más amplios. Con esta interpretación se quiere destacar el hecho de que la empresa es un sistema social, o sea un fenómeno de la sociedad.

9. Como **organización**, desde el punto de vista y siguiendo a Andrea Zerilli, la empresa es la suma de diferentes componentes: un objeto común, un conjunto de personas y medios, un esfuerzo combinado, un sistema de dependencias y relaciones que aseguren la coordinación. Así define la empresa como un conjunto de medios humanos y materiales que se disponen para conseguir una finalidad según un esquema determinado de relaciones y dependencia entre los diferentes elementos que la componen.⁹

⁸ García Echeverría, Santiago (1974) “*Introducción a la Economía de la Empresa*” Editorial UNED, España, Pág. 5

⁹ Zerille, Andrea (1992) “*Fundamentos de la Organización y Dirección General*” Editorial Deusto, España, Pág. 29

10. Como **sistema**, la empresa esta formada por un conjunto de partes interrelacionadas de forma directa o indirecta para conseguir una finalidad. Esta finalidad no es más que la obtención de unos outputs mediante un proceso de transformación de unos inputs. Así mismo es necesario un proceso de retroalimentación para que la empresa se adapte a los cambios que se hayan producido. Esto es lo que define a la empresa como un sistema abierto.

11. Como **concepto vinculado a un orden económico**, hay que plantearse si todos los fenómenos de la empresa son iguales, sea cual sea el orden económico en el que se sitúan. Como se ha descrito anteriormente, existe una serie de componentes empresariales que son independientes al orden económico en el que se sitúa a la empresa. Los componentes son: el principio de combinación de factores, el principio de economicidad, y el principio de equilibrio financiero.

Existe una serie de características empresariales que vienen definidas por el orden económico y que dan lugar a empresas diferentes. A grandes rasgos se puede considerar dos grandes órdenes económicos:

- La *economía de mercado o capitalista*: que actúa bajo los principios de; autonomía externa en las decisiones empresariales, autonomía interna según el cual el empresario decide la gestión y obtención de un beneficio.
- La *economía dirigida de forma centralizada* (ya sean grandes multinacionales, o economías socialistas) en las que los fenómenos empresariales vienen determinados por: principio de órgano, donde la empresa es un órgano de una instancia central de planificación, principio de congestión, según el cual los diferentes grupos empresariales participan en las decisiones y principio de realización del plan o de la actividad fijada.

Esta diferenciación representa dos grandes extremos en cuanto a los órdenes económicos existentes, sin lugar a duda existe una serie de situaciones intermedias como pueden ser las empresas públicas, las cooperativas, empresas familiares, etc.

Con lo respectivo a la definición de empresa podemos coincidir que; ésta es una unidad económica social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tienen el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para ello hace uso de factores productivos (tierra, trabajo y capital).

En conclusión, el concepto de empresa nos permite visualizar a toda empresa como una entidad conformada por elementos tangibles (elementos humanos, bienes materiales, capacidad financiera y de producción, transformación y/o prestación de servicios) y elementos intangibles (aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica), cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades y deseos de su mercado meta para la obtención de una utilidad o beneficio.

I.1.2- Evolución histórica de la empresa

Cuando hoy en día hablamos de empresa, a menudo la entendemos como una gran organización moderna formada por diferentes unidades administrativas y dirigidas cada una de ellas por una persona, la máxima responsable. Esta organización incorpora muchas unidades bajo su control, opera en lugares diferentes y muchas veces lleva a

cabo diferentes actividades económicas y comerciales. Asimismo, si analizamos la evolución histórica de la empresa, podremos ver que esta concepción no siempre ha sido la misma y que la empresa y su desarrollo pasan por toda una serie de etapas que la han situado donde está hoy.

En los párrafos siguientes presentaremos una breve reseña histórica del desarrollo del concepto de empresa extraído del libro “Como crear y hacer funcionar una empresa” de María de los Ángeles Gil Estallo¹⁰.

Durante el Feudalismo no podemos referirnos a la empresa como la entendemos hoy en día. Lo que existían eran unidades simples con transformaciones artesanales y una organización muy sencilla, generalmente de carácter familiar.

Lentamente, los artesanos comienzan a concentrarse en las ciudades y dan lugar a las organizaciones gremiales como organismos reguladores de la producción y distribución de los bienes manufacturados. Así es como comienza tener importancia la figura de los comerciantes, que adquieren los productos a los artesanos para comercializarlos luego, de manera que los primeros solo deben preocuparse de producirlos, consiguiendo de este modo una especialización de funciones que reduce los costos de información y transacción.

A medida que la función comercial toma mayor impulso se llega al inicio del mercantilismo. Es en esta etapa cuando aparecen las primeras instituciones y activos financieros formales y los primeros mecanismos de organización de empresas.

Posteriormente, al principio del siglo XVI en Inglaterra, los comerciantes empiezan a ser patrones, de manera que pasan a suministrar la materia prima, los artesanos, que trabajan bajo pedido en sus propios talleres y vuelven a vender los productos finales a los comerciantes, que son los que distribuyen el producto acabado.

Con el tiempo, los patrones-comerciantes, notan que es mejor concentrar a los diferentes artesanos en un único lugar de trabajo, ya que de esa manera se pueden conseguir las ventajas de la producción a gran escala, la división de trabajo y la especialización. Aparecen las primeras fábricas, que dan lugar a las sociedades personalistas-colectivas y en comandita. Luego, y como consecuencia del incremento del comercio internacional y colonial y del desarrollo político y económico de las ciudades, surgen las nuevas formas organizativas, como las primeras sociedades anónimas, y se empieza a forjar el espíritu capitalista.

El gran desarrollo de la empresa no se da hasta finales del siglo XVIII con la Primera Revolución Industrial, consecuencia de la mecanización de la industria textil y la aplicación industrial de la máquina a vapor. El desarrollo comercial e industrial del siglo XVIII es la base de la aparición, en el siguiente siglo, de empresas especializadas en la financiación, transporte, comercialización y distribución de mercancías. Esta especialización refuerza la utilización de sociedades anónimas, las cuales permiten reunir grandes cantidades de capital para mejorar los servicios financieros y de transporte, mediante la creación de bancos y la construcción y desarrollo de vías de comunicación.

¹⁰ Gil Estallo, María de los Ángeles (2007) Op. Cit.; Págs. 36 - 38

No obstante, con la expansión y especialización del comercio en el siglo XVIII no se llega a una verdadera innovación institucional. El desarrollo de las sociedades anónimas no se llega aún a nuevas formas de negocios dentro de las empresas y entre ellas. Éstas continúan siendo pequeñas y dirigidas personalmente y ni siquiera las más grandes requieren la introducción a una jerarquía administrativa permanente.

Las limitaciones tecnológicas que frenan el desarrollo institucional de la empresa, son superadas por completo en el siglo XIX con la revolución del transporte y las comunicaciones al aparecer el ferrocarril, el barco de vapor, el telégrafo y posteriormente el teléfono. Las compañías ferroviarias y telegráficas son consideradas como las primeras empresas modernas y dan lugar al surgimiento de la industria pesada y a otras industrias ligeras, que junto con la minería suponen el comienzo del capitalismo industrial. La respuesta organizativa a estas innovaciones conduce a una nueva concepción de empresa formada por los mandos intermedios profesionalizados que coordinan los flujos y unos altos directivos encargados de asignar los recursos.

La siguiente fase, conocida como la Segunda Revolución Industrial, supone la revolución en la producción y la distribución, gracias a la aparición del motor a combustión, el desarrollo de la electricidad y el nacimiento de la electrónica. Se consigue así un incremento del volumen producido diariamente por unidad de transformación y un mayor número de transacciones efectuadas diariamente por unidad de distribución. Todo ello hace posible que las empresas puedan subdividir sus actividades en diferentes departamentos operativos. La nueva velocidad de producción y distribución de mercancías estimula la integración de diferentes unidades en una sola empresa. Los directivos de estas nuevas empresas multiunitarias pueden controlar los procesos de producción y de distribución de forma más eficiente que si el control y la coordinación se dejaran en manos del mercado. Así comienza a desarrollarse un enfoque administrativo de la empresa que pone de relieve la importancia de la coordinación administrativa empresarial.

A principios del siglo XX, empieza a desarrollarse la producción y distribución a gran escala y las grandes integraciones de empresas: integraciones de los usuarios de tecnologías de procesos continuos, integraciones de los transformadores de productos perecederos y las integraciones de los fabricantes de maquinaria que necesitan servicios comerciales especializados. Es en ese momento cuando se incorpora a la industria del automóvil, la cadena de montaje, introducida por Henry Ford, que da lugar a la producción en masa, comenzando así la era de la internacionalización.

El gran éxito de la producción en masa comienza a verse truncado a mediados del siglo XX, debido a una nueva concepción de la producción, cada vez más subordinada a las necesidades del mercado. Estas exigencias hacen surgir la producción ajustada, que se aplica por primera vez en la industria automovilista japonesa y que acaba revolucionando toda la industria del siglo XX. Asimismo se añade el nuevo reto del siglo XXI dentro del mundo de la empresa y de la sociedad en general, con la evolución que se está produciendo dentro de la industria informática.

Todos estos acontecimientos provocan un constante crecimiento de las necesidades financieras para poder atender el crecimiento patrimonial. Esto y los importantes excedentes financieros conseguidos por las grandes empresas industriales,

desarrollan la economía financiera, sus instituciones, mercados y operaciones. Con ello se llega al capitalismo financiero, produciéndose definitivamente la ruptura entre la propiedad y la administración de la gran empresa industrial, que lleva a la concentración e internacionalización del capital.

Estas cuestiones determinan la concepción de la empresa moderna actual como una organización con una coordinación administrativa que garantiza su funcionamiento. Se observa que la pequeña empresa tradicional da paso a la empresa moderna cuando gracias a la coordinación administrativa se consigue una mejor productividad, unos costos más bajos y unos beneficios más elevados que con la coordinación mediante el mercado. Una vez establecida una jerarquía administrativa, ésta se convierte en una fuente de estabilidad, de poder y desarrollo continuo. Por su parte la formación de directivos que dirigen estas empresas es cada vez más técnica y profesional, y a medida que las empresas van creciendo y se diversifican, la función directiva se separa de la propiedad.

Este siglo XXI está introduciendo grandes cambios en las empresas desde su forma organizativa, su dirección, su planificación, el diseño de sus estrategias y el funcionamiento día a día.

Las TIC's impregnando nuestras organizaciones y nuestras mentes dan paso a organizaciones horizontales, en red, federales, caóticas, inexistentes, virtuales, y demás, que van imponiéndose poco a poco en un mundo que todavía pretende ser real.

I.1.3- Clasificación de empresas

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en que aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas.

Según la actividad

De acuerdo a la actividad que desarrollen las empresas se clasifican en:

1. **Industriales**, en éstas la actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias se clasifican en:

- *Extractivas*: son las que se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables,
- *Manufactureras*: aquellas que transforman la materia prima en producto terminado, y pueden ser de consumo final (producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor) o de producción (satisfacen a las de consumo final, Ej.; maquinaria ligera).

2. **Comerciales**: son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Las empresas comerciales a su vez se clasifican en:

- *Mayoristas*: venden a gran escala,
- *Minoristas*: venden al menudeo,
- *Comisionista*: venden lo que no es suyo, en consignación.

3. **Servicio**: son aquellas que bien como lo indica la palabra brindan un servicio al consumidor, se clasifican en:

- *Transporte,*
- *Turismo,*
- *Instituciones financieras,*
- *Servicios públicos* (energía, agua, comunicaciones),
- *Servicios privados* (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
- *Educación,*
- *Finanzas,*
- *Salubridad.*¹¹

Según la forma jurídica

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

1. **Empresas individuales:** si sólo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar,¹²

2. **Empresas societarias o sociedades:** constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comandita y la sociedad de responsabilidad limitada,

3. Las **cooperativas** u otras organizaciones de economía social.

Según su dimensión

Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar a las empresas, en el que de acuerdo al tamaño de la misma se establece que puede ser pequeña, mediana o grande. Existen múltiples criterios para determinar a que tipo de empresa pueden pertenecer una organización, tales como;

1. **Financiero:** el tamaño se determina por el monto de su capital,

2. **Personal ocupado:** este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que trabajan menos de 250 empleados, una mediana aquella que trabajan entre 250 y 1000, y una grande aquella que tiene más de 1000 empleados,

3. **Ventas:** establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son nacionales, y grande cuando son internacionales.

4. **Producción:** este criterio se refiere al grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así que una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, es decir que su producción es artesanal aunque puede estar

¹¹ Colaboradores de Wikipedia, (04-2010) “*Empresa*” Wikipedia en Español, Enciclopedia Libre, <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Empresa&oldid=35726620>, may-2010

¹² Colaboradores de Wikipedia, (04-2010) *Ibidem*.

mecanizada; pero sí es así generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.

Según su ámbito de actuación.

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

- 1. Empresas locales,**
- 2. Regionales,**
- 3. Nacionales,**
- 4. Multinacionales,**
- 5. Transnacionales,**
- 6. Mundial.**

Según la titularidad del capital

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

1. **Públicas:** en este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades del carácter social. Las empresas públicas pueden ser las siguientes:

- *Centralizadas:* cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución,
- *Desconcentradas:* son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía,
- *Descentralizadas:* son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio,
- *Estatales:* pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado,
- *Mixtas y Paraestatales:* en éstas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa.

2. **Privadas:** lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.

- *Nacionales:* cuando los inversionistas son del país,
- *Extranjeros:* cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros,
- *Transnacionales:* cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades de reinvierten en los países de origen.¹³

¹³ Doyle, Michael; Frier, Bruce; Cere, Ronald (2005) “Éxito Comercial: Prácticas administrativas y contextos culturales” 4ta Ed., Editorial Thomson Heinle, España, Pág. 175

Según la cuota de mercado que poseen las empresas

1. **Empresa aspirante:** aquella cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.

2. **Empresa especialista:** aquella que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de monopolio. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraer a las empresas líderes.

3. **Empresa líder:** aquella que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actuantes en el mercado.

4. **Empresa seguidora:** aquella que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.

I.2- LOS MERCADOS INDUSTRIALES

A lo largo de la presente investigación, en consecuencia del enfoque que buscamos dar, nos concentraremos en aquellas empresas que se dirigen a los mercados industriales, dejando de lado a las restantes. Por este motivo a continuación se detallaran las características de este tipo particular de mercados.

I.2.1- Concepto de mercado industrial

El mercado industrial esta constituido por personas, empresas, organizaciones e instituciones que no son consumidores finales, sino que emplean los bienes y servicios adquiridos para utilizarlos, transformarlos o incorporarlos en sus procesos productivos o para revenderlos. Un fabricante de tejidos, una granja avícola, un banco, un comerciante minorista o un estudio jurídico configuran distintos tipos de mercados industriales.

Los mercados industriales se caracterizan por su gran heterogeneidad. Las entidades que componen los mercados industriales pueden clasificarse de acuerdo con una gran diversidad de criterios: actividad desarrollada, productos o servicios ofrecidos, volumen de ventas, número de empleados, inversión requerida, forma jurídica, propiedad pública o privada, localización, relación con el consumidor final, etc.¹⁴

I.2.2- Clasificación de los mercados industriales

La clasificación más adecuada a los fines de nuestra investigación es aquella que se basa en los bienes y servicios adquiridos por las organizaciones industriales, así como la finalidad de sus compras. En función de estos criterios, los mercados industriales pueden agruparse en cinco categorías;

¹⁴ Santesmases Mestre, Miguel; Sánchez de Dusso, Francisca; Kosiak de Gesualdo, Graciela (2000) “Marketing: Conceptos y Estrategia” Editorial Pirámide, España, Pág. 811

- 1. Empresas y cooperativas agrícolas, ganaderas o pesqueras,**
- 2. Industrias;**
 - Extractivas,
 - De producción de energía,
 - Manufactureras,
 - De la construcción,
- 3. Revendedores;**
 - Mayoristas,
 - Minoristas,
- 4. Administraciones Públicas;**
 - Nacional,
 - Provinciales,
 - Municipales,
- 5. Empresas y otras instituciones de servicios;**
 - Con fines de lucro: entidades financieras, compañías de seguro, empresas de transporte, reparaciones, limpieza, alquiler, hoteles, comunicaciones, espectáculos, profesionales, etc,
 - Sin fines de lucro: instituciones religiosas y benéficas, centros de enseñanza, hospitales, etc.¹⁵

I.2.3- Características de la demanda industrial

La demanda de los mercados industriales se distingue principalmente por ser una demanda derivada, volátil, inelástica, concentrada y de mayor volumen unitario. El libro de Marketing: Conceptos y estrategias¹⁶, explica estas características del modo que a continuación se detalla.

Primero, es una demanda derivada, es decir, depende de la demanda primaria o para el consumo final.

Segundo, es una demanda volátil. El carácter dependiente de la demanda industrial tiene como consecuencia unas mayores fluctuaciones que se producen tanto ante un aumento como ante una disminución de la demanda primaria.

Tercero, es una demanda inelástica. Especialmente si se trata de componentes que no son fácilmente sustituibles o representan una pequeña fracción del costo del producto final. Un mayor esfuerzo de comunicación o reducción de precio puede no tener ningún efecto si la demanda de un producto va ligada a un proceso industrial.

Cuarto, es una demanda concentrada. El número de compradores suele ser reducido, lo que permite canales de distribución directos o muy cortos y la utilización de la venta personal como instrumento preferente de comunicación.

Por último, es una demanda de elevado volumen unitario. Las compras efectuadas por las organizaciones, en comparación con las de los particulares, suelen ser de mayor volumen, tanto en cantidad como en valor monetario.

¹⁵ *Ibíd*em; Págs. 811

¹⁶ *Ibíd*em; Págs. 812 - 813

I.2.4- Particularidades del mix de marketing en los mercados industriales

El producto

La oferta del producto industrial pone más énfasis en los servicios complementarios, tanto antes como después de la venta. Estos servicios se refieren a las especificaciones del producto, instalación, aplicaciones, control de calidad, diseño a medida, entrega, financiación y servicio técnico.

Al venderse los productos industriales muchas veces bajo especificaciones del comprador, los aspectos promocionales de la marca, el envase y el embalaje tienen menor importancia. En cambio, la calidad del producto, la regularidad y el plazo de entrega adquieren mayor relevancia.¹⁷

El precio

El precio de los productos industriales posee características únicas. En primer lugar, está estrechamente controlado por el comprador, que suele tener un buen conocimiento de los precios de los competidores y efectúa comparaciones. Además, aquél sólo aceptará un menor precio por cantidad comprada si el descuento compensa el incremento de costos de inventario que puede suponer la compra adicional. En segundo lugar, la calidad del producto y el servicio ofrecido son determinantes del precio. Un producto que no tiene la calidad requerida es una mala compra a cualquier precio. Un suministro deficiente puede suponerle al comprador un encarecimiento de sus costos de producción o la pérdida de pedidos. En tercer lugar, el precio para el comprador no es tanto el fijado por el vendedor como el costo de uso efectivo del producto comprado.¹⁸

La distribución

En general, los canales de distribución de productos industriales tienden a ser más cortos que en la mayoría de productos de consumo. El sistema de distribución más habitual es el canal directo, aunque también se utilizan canales cortos con un intermediario solamente, que puede ser un agente o representante o un distribuidor industrial. Menos frecuente es la existencia de dos o más intermediarios en el canal de distribución.

Los aspectos logísticos de la distribución, como el transporte, almacenaje e inventario de los productos adquieren gran importancia en marketing industrial. Un procedimiento eficaz para reducir los costos de inventario es el denominado “just in time” (JIT), que, es un sistema de control del inventario, coordinado con un procedimiento efectivo para realizar pedidos, que trata de mantener al mínimo la cantidad de productos almacenados y disponer de los mismos en el preciso momento que han de incorporarse al proceso de producción. Esto requiere un eficaz sistema de transporte que permita suministros continuos de menor cantidad. El incremento que puedan experimentar los costos de transporte se compensa con la reducción obtenida en el almacenamiento y control de inventario. La finalidad del JIT, cuyo origen es japonés, consiste en fabricar productos de calidad perfecta en las cantidades que exactamente se necesitan, en el momento que los precisan los clientes y al menor costo total posible.¹⁹

¹⁷ Ibídem; Págs. 818

¹⁸ Ibídem; Págs. 819

¹⁹ Ibídem; Págs. 820

La promoción/comunicación

La venta personal es el instrumento más utilizado en el marketing industrial por varias razones. En primer lugar, por el reducido tamaño de los mercados industriales, que permite una relación directa entre productor y comprador. El elevado precio o volumen de compras efectuado también suelen permitir el costo de la relación personal. Además, esta relación suele ser continua por las compras de reposición, lo que hace recomendable la visita personal. Por otra parte, la complejidad técnica de los productos o la variedad de los suministros, que exigen amplias y detalladas argumentaciones y demostraciones, hacen que sea difícil tratar de promocionar los productos industriales, por otros medios distintos de la venta personal. Finalmente, hay que tener en cuenta que el comprador industrial, aunque suele decidir de forma más racional que el consumidor final, no deja de ser una persona sensible a la relación personal, por lo que el contacto con el vendedor actúa de forma muy positiva en la comercialización de productos industriales.²⁰

²⁰ *Ibíd*em; Págs. 822

CAPÍTULO SEGUNDO “LOS AGRONEGOCIOS”

II.1- CONCEPTO DE AGRONEGOCIOS

El termino “Agronegocios” se ha definido como un sistema constituido por “la suma de todas las operaciones relacionadas con la fabricación y distribución de los insumos agropecuarios, las operaciones de producción en los predios agrícolas y el almacenamiento, procesamiento y distribución de los productos obtenidos y de los diferentes subproductos hechos de ello” (Barriga, C., 1981. Primer Seminario de Agronegocios, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Agrarias, Veterinarias y Forestales).²¹

Este concepto comenzó a materializarse en la década de 1950 a través de Davis y Goldberg, quienes apoyados en la matriz de Insumo-Producto de Leontieff, llegaron a su concepción.

Años después Davis evoluciona a una definición donde el foco no está en las operaciones, sino en las personas que llevan a cabo dichas operaciones, “... un Agribusiness Commodity System reúne todos los participantes de la producción, procesamiento, y comercialización de un simple producto agrícola-ganadero. Este sistema incluye el campo y las personas que trabajan en él, las operaciones de almacenamiento, los procesadores, los mayoristas, los supermercados o minoristas en el flujo de los commodities desde los insumos iniciales hasta el consumidor final. También incluye las instituciones que afectan y coordinan las sucesivas fases del flujo del commodity como los gobiernos, los mercados de futuros y opciones y las asociaciones comerciales”. Intenta identificar los actores que influyen sobre la coordinación de un producto agrícola desde el campo hasta la góndola.²²

La escuela francesa y la holandesa también han trabajado en tratar de entender a los agronegocios, siempre focalizando el análisis en base a un estudio vertical (del campo al plato, “de la fourche a la fourchette”). Introducen el concepto de coordinación de una cadena agroalimentaria, identificando que la misma puede ser a través del precio (coordinación vía precio), pero no es la único, otras formas de coordinación pueden darse en un sistema agroalimentario (Ej. contratos). Zylbersztajn (1996) amplía y menciona que “... la coordinación de los sistemas de agronegocios es definida como el

²¹ Baruel, Angélica (02/2010) “Agronegocios” Instituto Iberoamericano de Cooperación para la Agricultura, <http://www.iica.int/Esp/regiones/sur/chile/Paginas/Agronegocios.aspx>, Chile, ene-2010.

²² Pont, Sabrina (20-09-2008) “¿Qué son los agronegocios?” Revista Conciencia Rural, <http://www.concienciarural.com.ar/articulos/noti-rural/que-son-los-agronegocios/art1493.aspx>, Argentina, mar-2010.

resultado de diferentes mecanismos que proveen las bases de los requerimientos de las necesidades de los consumidores. Esto puede ser visto como una coordinación vía precio, en el caso que los mercados funcionen correctamente, y una coordinación institucional o a través de mecanismos contractuales en su defecto”.²³

Justamente Zylbersztajn y otros autores relacionados con la nueva economía institucional (Farina, Giordano, Neves, Chaddad, Cook, Menard) son los que cambian el enfoque de estudio de los sistemas de Agronegocios. La limitación de estudiar a los agronegocios desde la economía neo-clásica se basa en que el mecanismo vía precio para demostrar la coordinación en los agronegocios es pobre al tener en cuenta a la empresa como una “productora”. La firma Coasiana (Coase, 1991) es considerada un complejo sistema contractual. Por ejemplo, la integración vertical es una herramienta de coordinación a partir de relaciones contractuales definidas en el límite de la empresa.²⁴

Williamson toma a Coase y afirma que la unidad de todo análisis debería ser la transacción, y por ende se debería entender cuándo el mecanismo vía precio (mercado) es eficiente para llevar a cabo la transacción (o sea, los costos de utilización del mercado son bajos). Williamson menciona que el mecanismo de coordinación o estructura de gobernanza dependerá de los atributos de la transacción: frecuencia, incertidumbre y especificidad de activos, todo bajo los supuestos de comportamiento del ser humano (oportunismo y racionalidad limitada) ante un ambiente institucional dado. En la medida que ha avanzado la agroindustrialización, la incertidumbre y la especificidad de los activos también aumentó haciendo que el mecanismo de coordinación vía-precio genere altos costos de transacción (en base a Chaddad & Cook, 1996), pasando así a relaciones más complejas enfocadas en generar sistemas eficientes.²⁵

Los modelos neo-clásicos, como los que derivan de la demanda y los mecanismos de transmisión de precios, pueden considerar las relaciones intersectoriales, aunque afirman que los precios reflejan toda la información relevante para las necesidades de las organizaciones y las estrategias de las mismas. Cuando esto no ocurre, la teoría menciona que las fallas de mercados pueden ser “corregidas” con una apropiada definición de los derechos de propiedad a través de otras estructuras de gobernanza (contratos o integración vertical). Este estudio alternativo propone que los costos de transacción y las consideraciones del ambiente institucional son importantes para determinar los modos de gobernanza y luego ser de fundamental importancia en entender y diseñar estructuras de gobernanza en los agronegocios.

El concepto de agronegocios evolucionó en dos niveles paralelos de análisis: el estudio de la coordinación entre los participantes verticales y horizontales de la cadena alimentaria –conocido como economía de los agronegocios– y el estudio de la toma de decisiones en estructuras de gobernanza alternativas de la cadena alimentaria, conocido como gestión de los agronegocios.

²³ Pont, Sabrina (20-09-2008) “¿Qué son los agronegocios?” *Ibíd*em

²⁴ Palau, Hernán, (07-2008) “¿Qué son los agronegocios?”, Newsletter Programa de Agronegocios y Alimentos, <https://sites.google.com/a/agro.uba.ar/newsletter-paa/newsletter-5/-que-son-los-agronegocios>, Newsletter N° 5, Argentina, ene-2010

²⁵ Palau, Hernán, “¿Qué son los agronegocios?” *Ibíd*em

Entonces, en base a lo expuestos podemos considerar como agronegocios la expansión de los negocios del sector agropecuario y rural y de sus cadenas, a partir de relaciones que involucran estructuras contractuales, alianzas o asociaciones ejecutadas principalmente por el sector privado a partir de los productores del sector agropecuario, sostenibles a largo plazo, que involucran, además de un conjunto asociado de agricultores, a diversos agentes exógenos o de las cadenas agroindustriales y que podrían contar o no, con el apoyo de las políticas públicas. Estos acuerdos se realizan con el fin de garantizar condiciones básicas para el avance de una producción competitiva, así como el desarrollo de encadenamientos de los procesos productivos, principalmente post-cosecha, hacia el procesamiento, comercialización, oferta de servicios a la cadena, gestión y establecimiento de nexos con los consumidores finales.²⁶

En conclusión, los agronegocios son el conjunto de empresas (proveedores de insumos, productores agropecuarios, industriales, etc.) funciones e instituciones que son necesarios para agregar valor y llevar los productos desde la etapa primaria hasta el consumidor final, ya sea nacional o extranjero.

II.2- CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS

Las características generales de las empresas dedicadas a los agronegocios se resumen en cuatro fundamentales que las distinguen del resto de las empresas.

En primer lugar, la materia prima de los agronegocios son seres vivos, es decir, su producción se realiza con seres vivos. En segundo lugar, el desarrollo de estos seres vivos tiene un tiempo de crecimiento que resulta imposible ser modificado a través del hombre. En tercer lugar, la producción de estos negocios resulta altamente dependiente del factor climático. Y por último, el factor tierra tiene una alta incidencia en la composición del capital total de la empresa.

La comercialización agropecuaria posee características diferenciales respecto a otras actividades económicas.

La producción en estos negocios es *atomizada*, dado que existen miles de productores, mientras que la oferta se encuentra concentrada. Se ha considerado tradicionalmente que esta característica define a los mercados agrarios proporcionándoles un alto grado de competencia, y en consecuencia convierte el proceso de acopio en una labor importante del proceso comercial. La producción es a su vez concentrada en el tiempo, pues generalmente se presenta en un corto período de cosecha. Relacionado con esta característica, la demanda de los consumidores conlleva la tendencia a ser concentrada geográficamente (tendencia creciente a concentración urbana) y espaciada en el tiempo (consumo relativamente constante a través del año).²⁷

²⁶ Santacoloma, Pilar; Suárez, Ruth; Riveros, Hernandos (2005) “Fortalecimiento de los vínculos de agronegocios con los pequeños agricultores” FAO Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, <http://www.fao.org/docrep/008/y6001s/y6001s05.htm> Italia, feb -2010

²⁷ Bejarano, Jesús Antonio (1998) “Economía de la agricultura” Editorial TM, Colombia, Págs. 93-94

La producción es *estacional*, esta característica afecta fundamentalmente a la variabilidad de los precios en el tiempo y resalta la importancia de las condiciones de almacenaje de los productos.

La producción esta *condicionada por factores ecológicos*, el marco ecológico en que se producen los cultivos condiciona con gran fuerza la elección de los cultivos por parte del agricultor, las técnicas utilizadas para cultivarlo, los rendimientos resultantes y el nivel de producto disponible para la venta en los mercados una vez satisfecho el autoconsumo y el consumo local.

La producción esta *condicionada por factores naturales*, este condicionamiento provoca variabilidad interanual de precios e influyen en la especialización regional, lo que a su vez otorga gran importancia al transporte y refleja la complejidad de los canales comerciales. La presencia de los factores naturales aumenta los riesgos de la producción que son mayores comparativamente con los de otros sectores. Dichos riesgos son incrementados por los fenómenos de la naturaleza que resultan poco predecibles, y en cierta forma inevitable, y explican en buena medida la considerable variabilidad de los rendimientos físicos de la producción.²⁸

La producción es *perecedera*, esto impide el almacenamiento indefinido, obligando a la adopción de medidas de conservación y cooperando a que la transformación de los productos adquiera una mayor importancia. La perecibilidad, tomando en cuenta las discrepancias que debe afrontar la oferta y la demanda en el espacio y en el tiempo, exige que la comercialización suponga esfuerzos adicionales de adecuación, lo que requiere a su vez una tecnología, altos costos y en general una estrategia específica de comercialización de este tipo de bienes.

La producción agrícola se caracteriza por un *alto grado de rigidez* en el proceso productivo, y por la inestabilidad en los rendimientos. Por otra parte, cada especie animal y vegetal, posee un tiempo de desarrollo que no se puede modificar aunque es factible, dentro de ciertos límites, acelerar alguna de sus etapas con innovaciones tecnológicas.²⁹

En este tipo de negocios existe una importante *necesidad de financiamiento*, dado que en la producción se presentan nuevos gastos antes de percibir los beneficios totales. Así mismo tiene una alta dependencia con el mercado externo, en razón de que la mayor cantidad de producción es dedicada a estos, quienes a su vez son los fijadores de precios.

Una característica importante de los bienes obtenidos en la actividad agropecuaria es la *elevada relación volumen-peso-valor*. Esta característica influye de manera relevante en los costos de transporte y almacenamiento que presenta la actividad. A esto debemos sumarle el hecho de que generalmente los centros de consumos se encuentran ubicados en lejanías de los lugares de producción.

²⁸ Ibídem Págs. 93-94

²⁹ Ibídem Págs. 93-94

II.3- PRINCIPALES ACTIVIDADES AGROPECUARIAS

Las principales actividades agropecuarias son la agricultura, la ganadería y la lechería. A continuación vamos a desarrollar brevemente a cada una de ellas con el fin de contextualizarnos en la investigación.

II.3.1- Agricultura

Se define a la agricultura como la actividad destinada a la multiplicación de granos o cualquier otro tipo de simientes.

Principales características

- La actividad agrícola se caracteriza por ser, dentro de las actividades agropecuarias, de una rápida rotación del capital, se estima que su rotación es entre cada 8 a 10 meses en promedio.
- Tiene un nivel de gasto relativamente alto, que oscila alrededor de los 1300 pesos por hectárea.
- En el mediano plazo no requiere inversiones estructurales de capital, tales como mejoras o pasturas.
- Es una de las producciones que más puede deteriorar al recurso suelo.
- Es la actividad más sensible al factor climático (precipitaciones, granizo, tornados, etc.)

Épocas de producción de los distintos cultivos.

Es factible dividir esta actividad en cultivos de invierno o de cosecha fina, y cultivos de verano o cosecha gruesa. Los principales cultivos de cosecha fina son: trigo, cebada, centeno, avena y lino. Los cultivos de cosecha gruesa son: maíz, girasol, soja y sorgo. A su vez se denomina cultivo de segunda aquel de cosecha gruesa que se hace inmediatamente a continuación de uno de cosecha fina, por ejemplo la soja de segunda.

Factores que intervienen en la producción agrícola.

1. **Tierra:** el propietario de la tierra se dedica él mismo a la actividad productiva, con lo cual se transforma, además de propietario en productor. Cuando cede el uso de la tierra a un tercero puede ser a través de las siguientes formas:

– *Arrendamiento:* es cuando la tierra se entrega a cambio de un monto de dinero. La remuneración o arrendamiento que cobra el propietario por ceder su tierra, puede pagarse al comienzo del contrato (pago anticipado), o al final del mismo (pago vencido), o durante el transcurso del período pactado en distintas cuotas. La determinación del valor del arrendamiento en general se hace en referencia a algún producto de cotización transparente y conocida, como por ejemplo quintales de trigo, kilos de carne de novillo, quintales de soja, etc.

– *Cesión a porcentaje o (aparcería):* es cuando la cesión de tierra es a cambio de un porcentaje del total producido. Esta modalidad asocia en el riesgo de producción al propietario y el productor, dado que si se obtiene una buena cosecha, el propietario recibe una cantidad mayor de producto.

– *Asociación entre propietario y productor*: en este caso el propietario generalmente aporta la tierra y parte de los insumos mientras que el productor (dueño de la maquinaria) pone las labores y la otra parte de los insumos.

2. **Maquinaria**: el productor puede trabajar con la maquinaria propia o contratada, y un equipo de maquina tipo esta constituido generalmente por:

- *Tractores*
- *Implementos de labranza*
- *Sembradoras*: de grano fino o de grano grueso
- *Pulverizadoras*: de arrastre o autopropulsadas
- *Cosechadoras*

3. **Insumos**: abarca tanto la semilla utilizada como los fertilizantes, herbicidas, insecticidas, fungicidas, inoculantes y demás productos necesarios para llevar adelante la actividad.

4. **Servicios**:

- *Labores específicas que deben contratarse* (pulverizaciones, fertilizaciones, cosecha, etc.)
- *Seguros*
- *Asesoramiento técnico*
- *Agentes de financiación de los insumos*
- *Comercialización del producto* (fletes, secada, almacenamiento, comisiones de ventas, etc.)

Ventajas y desventajas de las actividades agrícolas

- La agricultura puede llevar a un proceso de degradación del suelo.
- Presenta un riesgo climático mayor que otras actividades agrícolas.
- Tiene un nivel de ingresos por hectárea mayor que las otras actividades agrícolas.
- La producción obtenida, puede ser almacenada por largos periodos (liquidez) en comparación al tambo y la ganadería.

II.3.2- Tambo o producción lechera

Constituye la actividad ganadera destinada a producir leche.

Características generales

- Es una de las actividades agropecuarias más intensas, tanto por el nivel tecnológico que requiere como por la intensidad en el uso de capital.
- Requiere instalaciones específicas y una inversión importante.
- La producción se entrega diariamente y los cobros son periódicos.
- La alimentación es el rubro de mayor peso dentro de los gastos directos de la actividad.
- El recurso humano es importante ya que es necesario el conocimiento individual del estado de los animales y un adecuado manejo de los distintos equipos.
- El producto es perecedero no pudiéndose almacenar por períodos largos de tiempo.

Producción

- La máquina productora de leche es la vaca.
- La capacidad de producirla, no es igual para todas ellas sino que depende de la calidad genética del animal.
- Esta distinta calidad genética se refleja en los precios de cada tipo de animal.
- Comparándola con la vaca de cría, la vaca de tambo vale más.
- La base alimentaria de la mayoría de los tambos en la Argentina son las pasturas (perennes).

Factores que intervienen en la producción lechera:

1. **Tierra:** generalmente es propiedad de la empresa, aunque se puede dar algún caso de arrendamiento o alquiler. En estos dos últimos casos los plazos de los contratos, son largos ya que se requieren de importantes inversiones fijas no recuperables, que de otro modo no podrían amortizarse.

2. **Hacienda:** del mismo modo que en la cría, en el tambo el rodeo está compuesto por una serie de categorías.

- La vaca en producción se denomina vaca en ordeño (VO).
- La vaca que no produce leche (de descanso preparto) se denomina vaca seca (VS).
- Terneras para reponer las vacas que por distintos motivos se van descartando.

3. **Maquinaria:**

- *Tractores*
- *Implementos de labranza*
- *Sembradoras*
- *Pulverizadoras*
- *Enfardadora o enrolladora*
- *Picadoras*
- *Carros distribuidores*

4. **Instalaciones:**

- El *tambo* propiamente dicho.
- *Edificios:* se divide en los distintos sectores del tambo: sala de ordeño, sala de leche, sala de máquinas.
- *Equipos:* ordeñadora, equipo de frío, grupo electrógeno.

5. **Personal:** la aptitud que requiere el personal a cargo (el tambero) para realizar esta tarea, es fundamental, por la combinación de conocimientos que requiere. Debe conocer tanto a los animales como el funcionamiento de los distintos equipos del tambo.

6. **Insumos y servicios:**

- *Labores*
- *Servicios profesionales y el control lechero*
- *Energía eléctrica*
- *Insumos*

- *Semillas*
- *Sanidad*
- *Combustibles, lubricantes y repuestos*

Ventajas y desventajas de la actividad

- Produce y entrega diariamente, y generan ingresos periódicamente.
- El recurso suelo se ve beneficiado por las pasturas.
- El capital que se requiere en hacienda, construcción y maquinarias es alto y de larga inmovilización.
- Exige el conocimiento de la tecnología necesaria y del manejo de los recursos que traen aparejada la necesidad de contar con personal idóneo y poseer la capacidad empresaria para llevarlo adelante.

II.3.3- Ganadería

Es la actividad destinada a la producción de carne. Dentro de ella podemos encontrar dos etapas bien diferenciadas. Una de ella es la cría, que es la actividad destinada a la producción de terneros, y la otra es la invernada, que es el proceso de engorde de hacienda con el objetivo de venderla para faena.

Generalmente los rodeos de cría ocupan las tierras de inferior calidad, campos inundables, campos de monte, lomas medianosas con peligro de erosión, o zonas serranas, en donde no es aconsejable el laboreo del suelo.

Si bien se puede engordar o invernar cualquier tipo animal (terneros, novillitos, vaquillonas, vacas o toros), las dos principales categorías de hacienda que se destinan a invernada son los novillos y las vaquillonas.

Factores de la producción que intervienen en la actividad ganadera.

1. **Tierra**: es el recurso principal que requiere la ganadería, porque sobre ella se desarrollan los recursos forrajeros que serán la base para la alimentación de los animales. La tierra puede ser propia o de terceros. Dentro de esta última alternativa existen algunas variantes;

- *Capitalización*: sistema por el cual el ganadero provee los animales necesarios para desarrollar la actividad y el propietario de la tierra aporta además de ésta, la infraestructura de mejoras y el personal para llevarla a cabo.

- *Arrendamiento*: sistema por el cual el ganadero paga una suma de dinero por el alquiler, en general por más de un año, por el uso de la tierra. Éste aporta además la totalidad de la sanidad del rodeo, haciéndose cargo del personal y del manejo de la hacienda.

- *Pastaje*: en este caso el ganadero paga una suma de dinero por el servicio de alimentación de los animales. En esta forma el ganadero también se hace cargo de la sanidad, quedando el manejo de la hacienda a cargo del propietario de la tierra.

2. **Hacienda:** en el caso de la cría se requieren los reproductores, tanto vacas (vientres) como toros. Además se requieren los animales necesarios para su reemplazo o reposición. Estos son las vaquillonas y los toritos, aunque generalmente los toros se adquieren a cabañas que producen animales de mejor calidad. En el caso de la invernada, el rodeo de hacienda lo componen las distintas categorías de animales de engorde.

3. **Personal:** en general para desarrollar las actividades ganaderas se requiere de poco personal, pero en forma estable, ya que los animales deben ser controlados y atendidos diariamente.

4. **Insumos y servicios:** sanidad, tanto productos como los honorarios profesionales del veterinario. Alimentación, que involucra los insumos necesarios para lograr los recursos forrajeros (labores, semillas de verdeos y pasturas, herbicidas, etc.) y de suplementación (silo, heno o granos).

Ventajas y desventajas de la actividad

- No requiere tierras de calidad comparado con la agricultura.
- Tiene una mayor adaptación a adversidades climáticas que el resto de las actividades agropecuarias.
- Bajo requerimiento de insumos.
- Bajo costo de producción.
- Estabilidad de los resultados.
- Activo de crédito.
- Requiere una alta inmovilización de capital en hacienda.
- La cría tiene un bajo nivel de facturación y por ende una baja rotación del capital,
- Producto no es almacenable. Suele tener las ventas concentradas en algunos momentos del año, mientras que la distribución de los gastos se produce en forma bastante uniforme a lo largo de todo el año.

CAPÍTULO TERCERO “LA AGRICULTURA”

Si revisamos libros de historia podremos observar que la agricultura fue la primera actividad económica de la humanidad. Toda la economía griega y romana, y la mayor parte de la economía feudal se basó en la producción agropecuaria.

La actividad agropecuaria estuvo en la base de la mayoría de las economías hoy desarrolladas y en función de ella se desplegaron el resto de las actividades. La importancia del sector está dada por su doble función de proveer bienes finales fundamentales y buena parte de los insumos básicos de la actividad industrial.

III.1- CONCEPTO DE AGRICULTURA

El término agricultura proviene del latín “agri”, que significa campo o tierra de labranza, y “cultura” que significa cultivo, crianza. Agricultura es el conjunto de técnicas y conocimientos para cultivar la tierra. En ella se engloban los diferentes trabajos de tratamiento del suelo y cultivo de vegetales. Comprende todo un conjunto de acciones humanas que transforma el medio ambiente natural, con el fin de hacerlo más apto para el crecimiento de las siembras.³⁰

La agricultura se define como el “arte de cultivar la tierra”, lo cual implica los conocimientos teóricos y prácticos y los medios técnicos que permiten a los seres humanos el cultivo de los vegetales.³¹

Las actividades relacionadas son las que integran el llamado sector agrícola. Todas las actividades económicas que abarca dicho sector tienen su fundamento en la explotación de los recursos que la tierra origina, favorecida por la acción del hombre: alimentos vegetales como cereales, frutas, hortalizas, pastos cultivados y forrajes; fibras utilizadas por la industria textil, cultivos energéticos; etc.

III. 2- HISTORIA DE LA AGRICULTURA

La página Web Wikipedia nos ofrece una descripción de la historia que surcó la actividad agrícola desde su nacimiento hasta la actualidad.

³⁰ Colaboradores de Wikipedia (03-2010) “Agricultura” Wikipedia en Español, Enciclopedia Libre, <http://es.wikipedia.org/wiki/Agricultura>, may- 2010

³¹ Delgado de Cantu, Gloria (2003) “México: estructura política, económica y social” 2da Ed., Editorial Prentice Hall, México, Pág. 172

En el periodo neolítico se encuentra el comienzo de la agricultura, momento en que la economía de las sociedades humanas evoluciona desde la recolección, caza y pesca a la agricultura y la ganadería. Los primeros cultivos fueron el trigo y la cebada.

Se produce una transición desde la economía de caza y recolección a la agrícola. Las razones del desarrollo de la agricultura se estima que fueron debidas a cambios climáticos hacia temperaturas más templadas; o también pudieron deberse a la escasez de caza o alimentos de recolección, o a la desertización de amplias regiones. A pesar de sus ventajas, la agricultura significó una reducción de la variedad en la dieta, creando un cambio en la evolución de la especie humana hacia individuos más vulnerables y dependientes de un enclave que sus predecesores.

La agricultura permitió mayor densidad de población que la economía de caza y recolección por la disponibilidad de alimento para un mayor número de individuos. Con la agricultura las sociedades van sedentarizándose y la propiedad deja de ser un derecho sólo sobre objetos móviles para trasladarse también a los bienes inmuebles, se amplía la división del trabajo y surge una sociedad más compleja con actividades artesanales y comerciales especializadas, los asentamientos agrícolas y los conflictos por la interpretación de linderos de propiedad dan origen a los primeros sistemas jurídicos y gubernamentales.

En los primeros tiempos de Roma se cultivaban principalmente cereales, leguminosas y hortalizas, pero en la época de la expansión republicana e imperial la agricultura incluía, además del trigo los otros dos elementos de la llamada *tríada* mediterránea: la vid y el olivo.

Las técnicas agrícolas se basaban en el uso del arado romano, tirado habitualmente por bueyes, y en el sistema de barbecho. Otros aportes fueron las prensas de aceite, algunas técnicas de regadío y de abono.

A lo largo de la Edad Media europea surgen importantes innovaciones tecnológicas que aportarán algunos elementos positivos al trabajo de los campesinos. Las principales innovaciones en la agricultura medieval se debieron al mayor dinamismo del modo de producción feudal, que suponía para los siervos un mayor incentivo en la mejora de la producción que para los esclavos. Las Partidas de Alfonso X de Castilla definen a los campesinos dentro de la sociedad estamental como los *que labran la tierra e fazen en ella aquellas cosas por las que los hombres han de vivir y de mantenerse*. Este campesinado activo fue la fuerza fundamental del trabajo en la sociedad medieval.

La introducción del uso de arados pesados (con ruedas y vertedera) permitió un cultivo más profundo de los suelos del norte de Europa. Los molinos hidráulicos (posteriormente los de viento introducidos desde Persia) incrementaron de forma importante la productividad del trabajo, al igual que la mejora paulatina de los aperos agrícolas, como nuevos tipos de trillos, hoces y guadañas.

El cambio del buey por el caballo como animal de tiro fue el resultado de dos avances tecnológicos —el uso de la herradura y el desarrollo de la collera— que permitían al caballo tirar de mayores cargas más fácilmente. Esto aumentó la eficiencia del transporte por tierra, tanto para el comercio como para las campañas militares, y

sumado a la mejora general de la red de carreteras aumentó las oportunidades comerciales para las comunidades rurales mejor comunicadas. En algunas zonas con tierras especialmente fértiles, se introdujo la rotación de cultivos de tres hojas (rotación trienal, asociando un cereal de primavera o una leguminosa a un cereal de invierno), lo que reducía al 33% en vez de al 50% la necesidad de barbecho frente al sistema de *año y vez*, aumentando la producción y haciéndola más diversificada. La posibilidad de abonado, muy restringido, estaba restringida a la disponibilidad de ganadería asociada, que, en las zonas y periodos en que se incrementó, tuvo un importante impacto en la vida campesina, aunque no siempre positivo para los agricultores, cuyos intereses estaban en contradicción con los de los ganaderos, habitualmente de condición privilegiada. El ejemplo de los monasterios, especialmente de la orden benedictina expandidos por toda Europa Occidental, extendió prácticas agrícolas, de gestión de las propiedades y de industria alimentaria. En zonas de Europa Meridional, los árabes introdujeron mejoras agrícolas, especialmente en sistemas de regadío, el aprovechamiento de las laderas, zonas inundables (arroz) y el cultivo intensivo de huertas, con la generalización de los frutales mediterráneos (naranjos, almendros) y todo tipo de verduras, que caracterizarán el estereotipo de la alimentación de los campesinos sometidos de estas zonas, de origen musulmán, frente a los conquistadores cristianos.

Estos cambios causaron un crecimiento, tanto en la variedad como en la cantidad de las cosechas, que tuvo efectos importantes en la dieta de la población. El campo fue el gran protagonista en la Plena Edad Media europea. Los recursos que aportaba la agricultura y la ganadería eran la base de la economía y la tierra era el centro de las relaciones sociales, siendo la distribución de sus excedentes la que permitió la revolución urbana que se vivió entre los siglos XI y XIII, cumbre del periodo denominado óptimo medieval, beneficiado por un clima especialmente benigno.

La expansión agrícola de las tierras cultivables se hizo a costa de la reducción de la superficie del bosque y de la incorporación de tierras marginales y aunque contribuyó al crecimiento de la producción de alimentos, inevitablemente conducía a las consecuencias negativas de la ley de los rendimientos decrecientes, lo que estuvo entre las causas lejanas o precondiciones de la crisis del siglo XIV. A pesar de los progresos, la agricultura medieval manifestó siempre signos de precariedad debido a la imposibilidad de realizar la inversión productiva de los excedentes (extraídos en forma de renta feudal por la nobleza y el clero) y su estrecha dependencia de las condiciones naturales.

Durante el Antiguo Régimen los países del sur y este de Europa prolongaron el sistema económico feudal, especialmente en la agricultura, pudiéndose hablar de una refeudalización evidente desde la crisis del siglo XVII, en que se reafirmó la posición predominante de los señores frente a los campesinos, que seguían siendo la inmensa mayoría de la población, pero que no tenían posibilidad de iniciar la acumulación de capital necesaria para la transformación agraria. En cambio, en la Europa Noroccidental, especialmente en Holanda e Inglaterra, los cambios sociales y políticos se vieron acompañados en el campo por una revolución agrícola previa a la Revolución Industrial del siglo XVIII, que intensificó los cultivos, aumentando los rendimientos gracias a mejoras técnicas y productivas (rotación de cultivos de cuatro hojas de Waasland; aperos de Jethro Tull) y a la introducción de nuevos cultivos.

La integración de la economía mundial tras la era de los descubrimientos permitió un intercambio de cultivos a nivel planetario: productos del Viejo Mundo, tanto de zonas templadas como el trigo y la vid, como de zonas cálidas como la caña de azúcar, el algodón y el café, fueron introducidos con éxito en América; mientras que productos del Nuevo Mundo como el maíz, la patata, el tomate, el pimiento y el tabaco diversificaron la agricultura europea y del resto de los continentes. Ya en época industrial, la explotación del caucho, restringida inicialmente a la silvicultura amazónica, también se acabó extendiendo a otras zonas ecuatoriales a pesar de todo el cuidado que se puso en impedirlo.

La ideología del liberalismo económico propugnó la liberación del mercado de tierras y la imposición de la propiedad privada sobre ellas, con distintas manifestaciones según los países. La formación de mercados nacionales unificados implicaba la unificación de los pesos y medidas, y la liberalización de los precios frente al anterior proteccionismo mercantilista, tarea que el despotismo ilustrado había iniciado desde supuestos fisiócratas a mediados del siglo XVIII. La supresión de la tasa del trigo en España en 1765 estuvo entre las causas del motín de Esquilache, a partir de lo cual la lenta tramitación de una Ley Agraria no llegó a resultados efectivos (*Informe de Jovellanos, 1795*). En el Imperio austríaco se produjo la abolición de la servidumbre (José II, 1785), que en el Imperio ruso no llegó hasta 1861 (reforma de Alejandro II). En Francia, la Revolución de 1789 suprimió los derechos feudales, proporcionando una base de pequeños propietarios pero con suficiente capacidad de capitalización, muy implicados con su tierra, que caracterizó desde entonces la vitalidad y especial fuerza social y política del campo francés. En Inglaterra, el predominio de los terratenientes y la gentry en el Parlamento logró mantener hasta bien entrado el siglo XIX el proteccionismo de las corn laws para evitar un descenso en el precio del trigo, en perjuicio de los industriales que patrocinaron la Escuela de Manchester. Lo que sí se había producido es la drástica reducción de la población activa agraria ante la cada vez mayor productividad del trabajo. La falta de expectativas de trabajo en el campo para una población creciente (explosión demográfica), y la ruptura de las redes de solidaridad tradicionales en las parroquias rurales condujo a un imparable éxodo rural que alimentó los suburbios de las ciudades industriales.

El uso de abonos químicos (fosfatos, nitratos, etc.) la mecanización y los estudios científicos de la edafología y la ingeniería agrícola transformaron la agricultura, a finales del siglo XIX, en una actividad similar a la industrial en cuanto a su conexión con la ciencia y tecnología. No obstante, la dependencia de la climatología y la periódica irrupción de plagas produjeron periódicas crisis agrícolas.

La división del mundo en países desarrollados y subdesarrollados tuvo en la agricultura uno de sus aspectos: los primeros caracterizados por una agricultura especializada y de mercado con altos rendimientos (incluso en los denominados *países nuevos* donde la presión de la población sobre la superficie es menor); mientras que en los segundos se produjo una división por zonas entre una agricultura de subsistencia de explotaciones familiares con tecnología tradicional y sometida a la presión del crecimiento demográfico, y una agricultura de plantación de monocultivos destinados al mercado internacional, que también presiona sobre los cada vez más reducidos espacios naturales.

La revolución verde de la segunda mitad del siglo XX significó un salto cualitativo en la tecnificación de la agricultura en todo el mundo, basándose en mejoras tecnológicas avanzadas como las semillas de alto rendimiento, que a finales de siglo XX experimentó un nuevo impulso con la biotecnología. Simultáneamente, la evolución generalizada hacia una agricultura de mercado produjo cada vez mayor dependencia de los plaguicidas y el abonado intensivo, con graves problemas medioambientales como la contaminación de suelos y acuíferos y una drástica reducción de la biodiversidad (lo que se ha pretendido responder con el planteamiento de una denominada agricultura sostenible).

En el siglo XX, especialmente con la aparición del tractor, las exigentes tareas de sembrar, cosechar y trillar pudieron realizarse de forma rápida y a una escala antes inimaginable. Según la *Academia Internacional de Ingeniería* de EE.UU., la mecanización agraria es uno de los 20 mayores logros de la ingeniería del siglo XX. A principios del siglo XX, en EE.UU. se necesitaba un granjero para alimentar de 2 a 5 personas, mientras que hoy, gracias a la tecnología, los agroquímicos y las variedades actuales, un granjero puede alimentar a 130 personas. El costo de esta productividad es un gran consumo energético, generalmente de combustibles fósiles.

La difusión de la radio y la televisión (medios de comunicación), así como de la informática, son de gran ayuda, al facilitar informes meteorológicos, estudios de mercado, etc.

Además de comida para humanos y sus animales, se produce cada vez con más amplia utilidad productos tales como flores, plantas ornamentales, madera, fertilizantes, pieles, cuero, productos químicos (etanol, plásticos, azúcar, almidón), fibras (algodón, cáñamo, lino), combustible (biodiesel, el propio etanol, que ahora ya se está obteniendo del maíz), productos biofarmacéuticos, y drogas tanto legales como ilegales (tabaco, marihuana, opio, cocaína). También existen plantas creadas por ingeniería genética que producen sustancias especializadas (por ejemplo, el maíz transgénico, que al igual que la obtención de etanol, está modificando la economía de los cultivos de esta planta y la vida de las comunidades que de ella siguen dependiendo).

La manipulación genética, la mejor gestión de los nutrientes del suelo y la mejora en el control de las semillas han aumentado enormemente las cosechas por unidad de superficie, a cambio estas semillas se han vuelto más sensibles a plagas y enfermedades. Prueba de ello es el resurgimiento de antiguas variedades, muy resistentes a las enfermedades y plagas, por su rusticidad. Al mismo tiempo, la mecanización ha reducido la exigencia de mano de obra. Las cosechas son generalmente menores en los países más pobres, al carecer del capital, la tecnología y los conocimientos científicos necesarios.

La agricultura moderna depende enormemente de la tecnología y las ciencias físicas y biológicas. La irrigación, el drenaje, la conservación y la sanidad, que son vitales para una agricultura exitosa, exigen el conocimiento especializado de ingenieros agrónomos. La química agrícola, en cambio, trata con la aplicación de fertilizantes, insecticidas y fungicidas, la reparación de suelos, el análisis de productos agrícolas, etc.

Las variedades de semillas han sido mejoradas hasta el punto de poder germinar más rápido y adaptarse a estaciones más breves en distintos climas. Las semillas

actuales pueden resistir a pesticidas capaces de exterminar a todas las plantas verdes. Los cultivos hidropónicos, un método para cultivar sin tierra, utilizando soluciones de nutrientes químicos, pueden ayudar a cubrir la creciente necesidad de producción a medida que la población mundial aumenta.

III. 3- CLASIFICACIÓN DE LA AGRICULTURA.

Según su dependencia del agua

- **De secano:** es la agricultura producida sin aporte de agua por parte del mismo agricultor, nutriéndose el suelo de la lluvia o aguas subterráneas.
- **De regadío:** se produce con el aporte de agua por parte del agricultor, mediante el suministro que se capta de cauces superficiales naturales o artificiales, o mediante la extracción de aguas subterráneas de los pozos.

Según la magnitud de la producción y su relación con el mercado

- **Agricultura de subsistencia:** Consiste en la producción de la cantidad mínima de comida necesaria para cubrir las necesidades del agricultor y su familia, sin apenas excedentes que comercializar. El nivel técnico es primitivo.
- **Agricultura industrial:** Se producen grandes cantidades, utilizando costosos medios de producción, para obtener excedentes y comercializarlos. Típica de países industrializados, de los países en vías de desarrollo y del sector internacionalizado de los países más pobres. El nivel técnico es de orden tecnológico. También puede definirse como agricultura de mercado.³²

Según se pretenda obtener el máximo rendimiento o la mínima utilización de otros medios de producción

- **Agricultura intensiva:** busca producir la mayor cantidad de producto en el mínimo espacio posible. Conlleva un mayor desgaste del lugar. Propia de los países industrializados.
- **Agricultura extensiva:** depende de una mayor superficie, es decir, provoca menor presión sobre el lugar y sus relaciones ecológicas, aunque sus beneficios comerciales suelen ser menores. Se orienta a obtener grandes producciones a bajo precio.³³

Según el método y objetivos:

- **Agricultura tradicional:** utiliza los sistemas típicos de un lugar, que han configurado la cultura del mismo, en periodos más o menos prolongados.
- **Agricultura industrial:** basada sobre todo en sistemas intensivos, está enfocada en producir grandes cantidades de alimentos en menos tiempo y espacio, dirigida a mover grandes beneficios comerciales.
- **Agricultura ecológica, biológica u orgánica:** crean diversos sistemas de producción que respeten las características ecológicas de los lugares y geobiológicas de los suelos, procurando respetar las estaciones y las distribuciones naturales de las especies vegetales, fomentando la fertilidad del suelo.
- **Agricultura natural:** se recogen los productos producidos sin la intervención humana y se consumen.

³² Benejam, Pilar (1996) “*Horizonte 1: Historia y Geografía*” Editorial Andrés Bello, España, Pág. 352

³³ *Ibidem*, Pág. 350

III. 4- MÁQUINARIAS, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS AGRÍCOLAS

III. 4.1- Maquinarias agrícolas

En la agricultura se utilizan diversos factores de producción, uno de ellos es el capital mecánico empleado, o sea la maquinaria agrícola. Las maquinarias son elementos que se utilizan para dirigir la acción de fuerzas de trabajo a base de energía, por su parte en el campo agrícola, los mecanismos a motor que se emplean en estas labores aligeran la producción y mejoran las técnicas de cultivo. Las principales maquinarias para la agricultura son;

- **Tractor:** es un vehículo dotado de motor que le sirve para poder desplazarse por sí mismo y remolcar o accionar las distintas máquinas que se utilizan en la agricultura actual. En la mayoría de los casos, el tractor está dotado de ruedas neumáticas de las cuales, predominantemente, las traseras son motrices y de mayor tamaño que las delanteras, que son sólo directrices; en algunos casos, tanto las ruedas traseras como las delanteras son motrices. Existen también otros tractores que en lugar de llevar ruedas neumáticas, van dotados de dos cadenas giratorias de placas metálicas, una a cada lado del tractor, sobre las cuales se desplazan. A esto se les denomina tractores de cadenas o tractores oruga.³⁴
- **Cosechadora:** es una máquina agrícola de motor potente, peine cortador para segar las plantas maduras de cereales y un largo rastrillo que va delante de la máquina y gira sobre un eje horizontal.³⁵

III. 4.2- Equipos agrícolas

Los equipos agrícolas son un grupo de aparatos diseñados para abrir surcos en la tierra, desmenuzar, fumigar y fertilizar el suelo. Los principales equipos agrícolas son los siguientes;

- **Arado:** está diseñado para abrir surcos en la tierra. Existen diversos tipos de arados, los más conocidos son:
 - Arado de vertedera,
 - Arado de discos,
 - Arado superficial,
 - Arado de subsuelo.
- **Rastra:** es un equipo agrícola diseñado para desmenuzar las partes o porciones de tierra que han sido removidas por el arado.
- **Asperjadora:** es un equipo agrícola diseñado para fumigar; se utiliza para insecticida, fungicida o herbicida.

³⁴ Arnal Atares P. V, Laguna Blanca A (2005) “*Tractores y motores agrícolas*” Editorial Aedos, 2da Reimp., España, Pág. 13

³⁵ Ortiz Cañavate, Jaime (2003) “*Las Máquinas Agrícolas y su Aplicación*” Editorial Grupo Mundi Prensa, 6ta Reimp., España, Pág. 312

- **Sembradora de siembra directa:** es un equipo para colocar las semillas sobre la cama de siembra, sin laboreo previo.
- **Abonadora:** es un equipo agrícola diseñado para distribuir fertilizantes.
- **Empacadora:** es un equipo agrícola diseñado para empaquetar o empacar la paja de los cereales u otras plantas herbáceas forrajeras en balas (también llamadas pacas o alpacas).

III.4.3- Herramientas agrícolas

Las herramientas agrícolas son instrumentos que se utilizan para labrar la tierra, cargar arena, deshierbar, remover la tierra, abrir zanjas, transportar abono o material, entre las principales funciones. Son muchas y muy variadas las herramientas agrícolas, entre las que se encuentran:

- **Barretones,**
- **Carretillas:** sirven para cargar y descargar material (arena, tierra, abonos),
- **Escardillas:** sirve para remover la tierra,
- **Machetes:** son herramientas diseñadas para cortar,
- **Palas:** se usan para labrar la tierra,
- **Picos,**
- **Rastrillos:** diseñados para cubrir o rastrillar semillas,
- **Regaderas:** útiles para regar plantas,
- **Transplantadores:** creadas para sacar semillas.

En modo general podemos comprender que por su parte las maquinarias se encargan de remover la tierra, mientras que los equipos se encargan de ayudar al terreno de deshacerse de lo que no debería estar en la tierra, y las herramientas ayudan a transportar y excavar para sembrar un nuevo cultivo.

III.5- AGRICULTURA EN LA ARGENTINA

El relieve argentino sumado al desarrollo latitudinal, la influencia oceánica y la estacional atmosférica que condicionan los climas predominantes con sus directas influencias en la vida vegetal y animal, son los elementos fundamentales que posibilitan delimitar el mapa en grandes regiones que presentan fases o paisajes con características muy diferenciadas entre sí. Teniendo en cuenta los factores descriptos, se puede optar por la siguiente clasificación:

- Región del noroeste
- Región chaqueña
- Región mesopotámica
- Región cuyana
- Región de las sierras pampeanas
- Región pampeana
- Región patagónica

El gráfico que se muestra pone de manifiesto las diferentes regiones, las cuales se toman de partida para comprender los cultivos que se aplican en la Argentina.



Las diferencias entre una y otra región son notorias, pero el límite preciso entre ellas no se establece en forma abrupta, como parecería indicar el mapa. El límite se establece en una franja intermedia, en donde las fases o paisajes transmutan elementos topográficos, climáticos y fitogeográficos.³⁶

La actividad agrícola es uno de los pilares fundamentales de la economía de nuestro país; el extenso territorio y la variedad climática existente, permiten una gran distribución de los cultivos.

A través de la biblioteca virtual Todo Argentina.net, en un artículo de Trinidad Zunilda, titulado “Agricultura”³⁷ podemos comprender a la agricultura en el territorio argentino, especificando sus especialidades de acuerdo al lugar geográfico. A continuación se detallan los tipos de agricultura en el país.

Debemos saber que la región agrícola más importante es la Pampa Oriental y el Sur de la Mesopotamia, con clima y suelos favorables para el cultivo de cereales, oleaginosos, forrajeros, frutales y hortalizas.

En otras áreas se presentan condiciones favorables para los cultivos tropicales, existiendo también grandes zonas donde la agricultura sólo es posible con la ayuda de riego artificial, utilizándose las tierras para cultivos de alto valor, como frutales y hortalizas; esto ocurre en los oasis existentes en las áridas provincias cuyanas, del Noroeste y en la zona patagónica.

En la actividad agrícola predomina el cultivo de cereales, en los que sobresalen el trigo, y el maíz, los que se realizan primordialmente en la denominada llanura pampeana aunque, de acuerdo al tipo de cultivo, la zona se amplía hacia el Oeste y el Norte, siendo las provincias más productoras Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, La Pampa, Entre Ríos y San Luis.

³⁶ “Datos generales sobre la República Argentina”, Embajada Argentina en Paraguay, <http://www.embajada-argentina.org.py/V2/datos-generales-de-la-republica-argentina>, Paraguay, mar-2010

³⁷ Zunilda, Trinidad “Agricultura”, Biblioteca Virtual Todo Argentina.net, http://www.todo-argentina.net/geografia/argentina/agricultura_e.htm, Argentina, mar-2010

Los cultivos de arroz se centralizan en el Noreste, en Corrientes, Entre Ríos, Chaco, Formosa y Santa Fe y en el Noroeste, en Salta, Jujuy y Tucumán. Además de los mencionados, otros cultivos de cereales que se efectúan en nuestro país son: sorgo granífero, avena, cebada cervecera, centeno, mijo y alpiste.

Los cultivos industriales son muy diversos, encontrándose oleaginosos comestibles, oleaginosos industriales, textiles, plantas estimulantes y otros cultivos susceptibles de industrialización.

En general, en la región pampeana se presentan los cultivos de girasol, maní y lino; en el Noreste del país los de algodón, yerba mate, té, tabaco y Tung; en el Noroeste principalmente caña de azúcar, tabaco y vid, y en la zona central y Oeste, donde prevalecen los cultivos bajo riego: olivos y vides.

Debe mencionarse el gran avance que tiene la difusión de algunos cultivos industriales no tradicionales, como son la soja y el café. La soja ha desplazado de su área a cultivos como el maíz y el trigo, obteniéndose cosechas espectaculares por su alto rendimiento, que produce excedentes exportables muy significativos, concentrándose su producción en las provincias de Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires. El café encuentra sus mejores zonas ecológicas en el extremo Norte de la provincia de Salta y en las sierras del centro de la provincia de Misiones, aunque también se están realizando cultivos experimentales en la provincia de Tucumán. Si bien su producción es ínfima en relación al consumo nacional, este incipiente cultivo puede llegar a cubrir gran parte de las necesidades de café en nuestro país, evitando así la fuerte erogación de divisas que significa su importación.

Los cultivos forrajeros, íntimamente ligados a la actividad ganadera, prevalecen en la región pampeana, sobresaliendo los cultivos de alfalfa, sorgo y cebada forrajera.

La producción hortícola tiene, dentro del país, numerosos centros de localización, principalmente las áreas cercanas a los grandes centros de consumo, especialmente en las provincias de Buenos Aires y Santa Fe, aunque también se los realiza en áreas más alejadas como Mendoza, Río Negro, Salta, Santiago del Estero y Formosa. Fundamentalmente los cultivos son los de papa, tomate, zapallo, pimiento, cebolla, ajo y batata, seguidos por espárragos, alcauciles, arvejas, melones y sandías, entre otros.

La producción de frutas es de considerable importancia en nuestro país. La diversidad de climas existentes permite el cultivo de frutales tropicales, subtropicales y de clima templado. Las principales plantaciones corresponden a los cítricos, los frutos de pepita como manzana, pera o membrillo y los de carozo como durazno, ciruela, damasco, cerezas y guindas.

Ha tomado significancia en los últimos años, la producción de bananas, que se realiza en Formosa y Salta. De las frutas secas, se destaca el nogal, cuyas plantaciones más importantes se encuentran en Catamarca, Mendoza y La Rioja, realizándose también en esta última provincia, cultivos de dátiles.

CAPÍTULO CUARTO

“ANÁLISIS DE LOS NEGOCIOS DEDICADOS A LA COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA AGRÍCOLA”

A lo largo del presente capítulo nos dedicaremos a detallar las características de los negocios dedicados a la comercialización de repuestos de maquinarias, equipos y herramientas agrícolas, las cuales son objeto de nuestra investigación.

Nuestro objetivo en este capítulo es que el lector al finalizar la lectura de éste, tenga un cabal conocimiento acerca de las características generales de este tipo de negocios, las particularidades de sus clientes metas, las modalidades de sus proveedores y las particularidades del mix de marketing en estas empresas, así también como los actuantes del sector.

IV.1- EL NEGOCIO DE LOS REPUESTOS AGRÍCOLAS

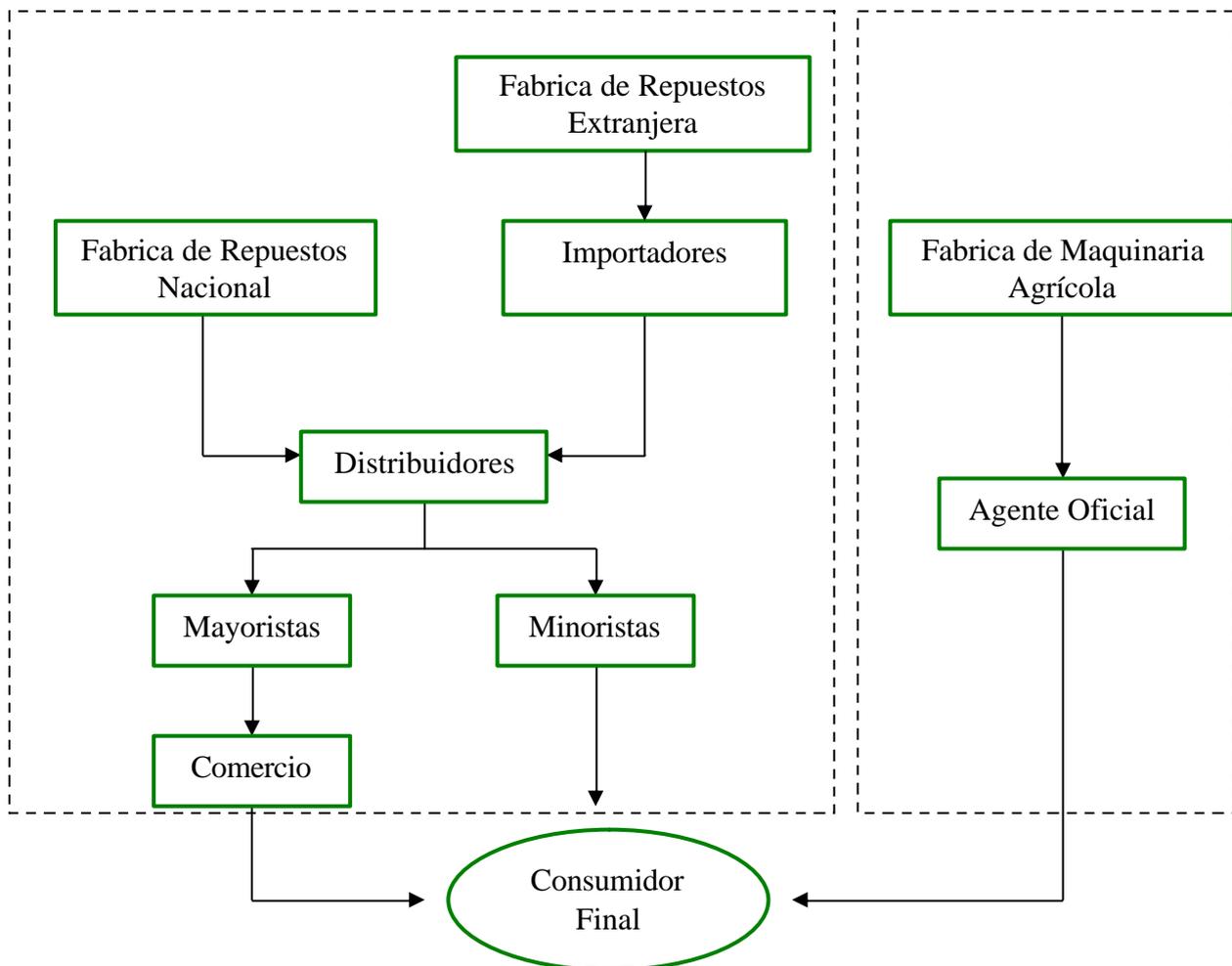
Las empresas investigadas se dedican a la comercialización de productos agrícolas, más específicamente a la venta de repuestos para maquinarias, equipos y herramientas agrícolas.

Una característica distintiva de estos negocios es que deben trabajar con clientes (productores agropecuarios y contratistas rurales) que están insertados en un rubro altamente estacional, haciendo que en determinadas épocas su trabajo sea intensivo, en esos momentos el factor de producción determinante son las maquinarias, equipos y herramientas agrícolas y la rotura de alguna de éstas implica detener la producción, acarreando un alto costo por tiempo no trabajado. A causa de ello los clientes en esos tiempos buscan proveedores que además de facilitarles los repuestos lo hagan de manera urgente, y fuera de estas épocas de alta producción buscan que se les brinde un servicio adicional a la venta, una relación a largo plazo.

Para poder comprender el negocio es necesario conocer la cadena de producción de repuestos agrícolas, es importante tener conocimiento de todos los integrantes de la comercialización de este tipo de productos desde el momento de su fabricación hasta el consumidor final.

Como podremos ver en el diagrama que a continuación se expone, la cadena de producción de los repuestos agrícolas esta integrada por; los fabricantes de repuestos nacionales; los fabricantes de repuestos extranjeros; los importadores, es decir aquellos

que importan repuestos fabricados en el exterior del país; los fabricantes de maquinaria agrícola; los distribuidores, que pueden ser mayoristas o minoristas; los agentes oficiales de fabricas de maquinaria agrícola; los comercios y finalmente el consumidor final.



Como se observa en el recuadro, hay claramente dos canales de distribución en este tipo de mercado que son independientes uno de otro. Por un lado tenemos un canal que es el que se inicia con los fabricantes de maquinarias agrícolas, y por el otro lado aquel que comienza con los fabricantes de repuestos agrícolas. Es decir, lo que diferencia a estos dos grandes grupos es; sí su producción principal se trata de maquinarias o de repuestos para éstas.

Las empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de maquinaria agrícola, se dedican principalmente a atraer al mercado deseoso de adquirir equipos nuevos, sin embargo encuentran oportunidad para también abastecer al mercado que busca repuestos para estos. La justificación de ello está en que la venta de maquinaria se encuentra altamente influenciada al contexto político económico del país, mientras que la venta de repuestos se caracteriza por ser constante a través del tiempo más allá del entorno. Una persona que desea comprar una maquinaria, antes de hacerlo se encontrara influenciado por el contexto económico y político del momento, mientras que aquella persona que ya se encuentra trabajando con una máquina y ésta sufre una rotura, independientemente de lo que suceda necesitara realizar la compra con el fin de poder continuar con su labor.

El canal de distribución de repuestos de equipos agrícolas de los fabricantes de maquinarias se caracteriza por ser corto, posee un sólo intermediario que son los agentes oficiales, es decir, es una distribución de tipo exclusiva, dado que cada agente oficial es el único autorizado para representar la marca en un espacio geográfico determinado.

Las principales marcas de empresas fabricantes de máquinas que trabajan en nuestro país son;

- **Cosechadoras:**
 - John Deere
 - New Holland
 - Case
 - Don Roque
 - Vassalli
 - Claas
 - Masey Ferguson
 - Agco Allis
 - Gleaner
 - Bernardín

- **Sembradoras:**
 - Agrometal
 - Crucianelli
 - Erca
 - Pla
 - Bertini
 - Apache
 - Gherardi
 - Pierobón
 - Cele
 - Súper Walter
 - VHB
 - Giorgi
 - Fercam

- **Pulverizadores:**
 - Pla
 - Metalfor
 - Favot
 - El Caimán
 - Bernardín
 - Praba

El otro canal de distribución que podemos observar en el recuadro, se caracteriza por ser más largo, dado que antes de llegar al consumidor final se pasan por tres intermediarios como máximo. Éste ingresa en la categoría de sistema de canales

administrados, dado que sus integrantes convienen informalmente en cooperar entre ellos.³⁸

Como observamos en el diagrama, se encuentran en primer nivel aquellas empresas dedicadas a la creación de los repuestos, pudiendo distinguirse dos grupos claramente diferenciados. Las empresas de fabricación nacional y las de fabricación extranjera, donde aparece la figura de los importadores.

Las principales empresas de fabricación nacional de repuestos agrícolas son;

- Terra Trac
- Barrax
- Favero
- JRC
- Rossmet
- Ingersoll
- Buco

Éstas basan sus actividades en la manufactura de su producto y la venta de estos a los distribuidores, dejando en ellos la actividad de llegada al consumidor final.

Las principales empresas de fabricación extranjera de repuestos agrícolas son;

- Drives
- Hitachi
- Donghua
- Timken
- Gates
- Arag

Éstas al igual que las anteriores se dedican a vender a los importadores en primera instancia y estos últimos a los distribuidores. Los principales países de donde se importan los repuestos son Brasil, EEUU, China e India.

Tanto las empresas nacionales como los importadores, destinan sus productos a los distribuidores. Dentro de ellos se encuentran los distribuidores mayoristas y los distribuidores minoristas. Los primeros apuntan como mercado meta a los comercios, haciendo que se caractericen por tener un menor número de clientes y menor servicio post venta, con un mayor volumen de ventas, aunque con una baja rentabilidad. La segunda categoría, los minoristas, se dirigen al mercado de los consumidores finales, dando lugar a un mayor número de clientes a los cuales se le brindan más servicios, con un menor volumen de ventas aunque con mayor rentabilidad.

La rentabilidad de los negocios de los distribuidores viene determinada por las modalidades de compra. Estas categorías realizan sus compras a fabricantes nacionales o importadores con un descuento a de lista del 25% más el 8% (los porcentajes son a modo de ejemplo, estos varían de acuerdo a la empresa), ya sean minoristas o mayoristas. En el caso de estos últimos aun queda el intermediario “comercio” con lo

³⁸ E. Jerome, McCarthy: William Perreault Jr. (1994) “*Fundamentos de la comercialización*”, Editorial El Ateneo, Argentina, Pág. 221

cual el precio ofrecido a este es menor que al que vende el minorista al consumidor final, dando lugar esta situación a las rentabilidades diferentes.

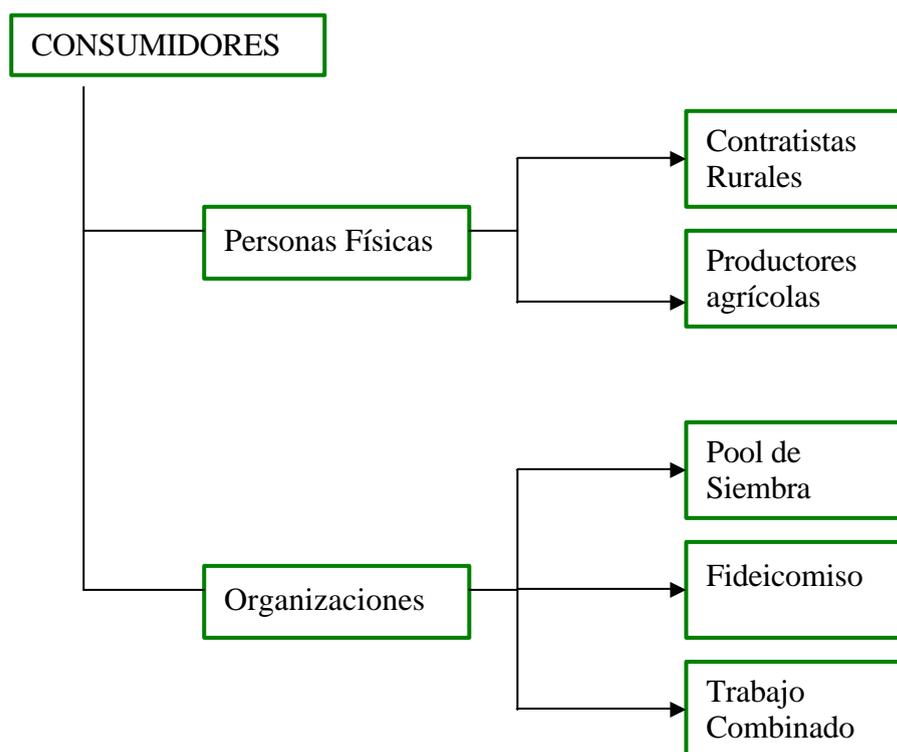
Antes de llegar al consumidor final, existe la posibilidad de que el producto ingrese en el canal de los comercios, quienes se dirigen al consumidor final, y se caracterizan por tener baja competitividad en el mercado por el motivo que no se dedican únicamente a vender repuestos agrícolas, los comercios son los lugares comúnmente llamados “ferreterías agroindustriales”

El presente estudio se dedicara únicamente a la investigación de uno de los intermediarios de la cadena de producción de los repuestos agrícolas, los distribuidores minoristas, dejando de lado las particularidades del resto de los integrantes de esta cadena.

En el capítulo anterior detallamos las regiones de agricultura de nuestro país, donde observamos una división de zonas, es importante aclarar en este punto de la investigación, que normalmente este tipo de negocios no se dirige al mercado nacional sino al regional. El motivo de ello es que a medida que nos alejamos de la Pampa Húmeda, los propietarios de tierras poseen una extensión mayor de ésta, resultando en un cambio importante en los modos de comercialización de acuerdo al lugar geográfico de actuación. Nosotros nos dedicaremos a detallar e investigar empresas que trabajan en la Pampa Húmeda, y con lo explicado podemos deducir que los resultados de esta investigación no podrán ser extrapolados a la totalidad de la Argentina.

IV.2- LOS CONSUMIDORES DE REPUESTOS AGRÍCOLAS

Los consumidores de repuestos de maquinaria agrícola son posibles de ser divididos en dos grandes grupos, siendo estos; por un lado la categoría de personas físicas y por otro lado la categoría de organizaciones.



Las personas físicas están compuestas por los productores y los contratistas rurales. Los primeros se caracterizan por ser aquellos que poseen o arriendan la tierra y poseen alguna maquinaria para el trabajo, la minoría de estos poseen la totalidad de la maquinaria, normalmente aquellos que poseen gran cantidad de maquinaria son los que tienen mayores extensiones de tierra. Los segundos, los contratistas rurales, son personas contratados por el productor para que brinde servicios de siembra y/o cosecha.

Dentro de las organizaciones nos encontramos con las figuras; del pool de siembra, el fideicomiso y el trabajo combinado.

Un pool de siembra es un sistema de producción agraria caracterizado por el papel determinante jugado por el capital financiero y la organización de un sistema empresarial transitorio que asume el control de la producción agropecuaria, mediante el arrendamiento de grandes extensiones de tierra, y la contratación de equipos de siembra, fumigación, cosecha y transporte, con el fin de generar economías de escala y altos rendimientos. Al finalizar la cosecha y realizarse el producto, las ganancias son distribuidas. La palabra inglesa “pool”, en este caso, se trata de un fondo que reúne el aporte en dinero de varios inversores, para con ese dinero proceder a contratar los bienes y servicios necesarios para realizar una cosecha agraria, y luego distribuir la ganancia entre los miembros.

Las principales características del pool de siembra son; que el organizador propone un plan de actividades de siembra y, una vez armado, se lo ofrece a potenciales inversores. La tierra en la que se siembra es de terceros y la contratación es arrendamiento u aparcería. Las labores son realizadas por contratistas de la zona y la comercialización se realiza a través de determinados acopiadores, industriales o exportadores. El fondo tiene una calificación de riesgo, la cual es exigida por la Comisión Nacional de Valores y efectuada por la calificadora de riesgo.³⁹

En un pool de siembra participan inversores de diferente tamaño de capital, englobando de este modo agentes financieros ajenos al sector agropecuario tradicional. En estas organizaciones no participan campesinos, definiendo al campesino como alguien que vive únicamente de lo producido por su trabajo, sin tener inversiones financieras. Los actores intervinientes pueden ser varios, entre los que podemos mencionar a: inversores, administradores, propietarios de campos, contratistas, entre otros.⁴⁰

Las organizaciones denominadas fideicomiso actúan de similar manera que el pool de siembra, la diferencia con ésta se presenta en la forma legal, específicamente en los impuestos a las ganancias.

Según el artículo 1° de la Ley N° 24441: “Habrà fideicomiso cuando una persona (fiduciante) transmita la propiedad fiduciaria de bienes determinados a otra (fiduciario), quien se obliga a ejercerla en beneficio de quien se designe en el contrato

³⁹ Dalmau, Nicolás; Delgado, Gabriel “*Instrumentos financieros: Pool de siembra*”, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, <http://www.inta.gov.ar/extension/finan/tool/pool.htm>, Argentina, Mar-2010

⁴⁰ Bertossi, Roberto “*Pool de Siembra*”, ZE Zona Económica, <http://www.zonaeconomica.com/pool-de-siembra>, Argentina, Mar-2010

(beneficiario), y transmitirlo al cumplimiento de un plazo o condición al fiduciante, al beneficiario o al fideicomisario”.⁴¹ El fideicomiso agropecuario permite obtener financiamiento a menor costo de acuerdo a determinadas características de los contratos y mayor seguridad jurídica.

Podemos decir entonces, que el fideicomiso es el negocio mediante el cual una persona trasmite la propiedad de ciertos bienes con el objeto de que sean destinados a cumplir un fin determinado. Constituye en un vehículo eficaz para dotar de mayor seguridad jurídica a un determinado negocio.

La idea central del fideicomiso consiste en establecer patrimonios distintos a los de las partes intervinientes, separando, en forma transitoria, la titularidad de los bienes fideicomitidos (campos, ganados, cultivos, etc.) y destinándolos a la realización de proyectos, planes o programas de inversión predeterminados.

La conformación de este patrimonio se realiza mediante el aporte de una de las partes (productores, inversores particulares o inversores institucionales), recayendo su administración en otra persona (física o jurídica), la que tendrá a su cargo la ejecución del fideicomiso, con objeto específico para el cual fue constituido.

Por ultimo se presenta la organización denominada trabajo combinado como una compañía consumidora de repuestos de maquinarias agrícolas. En este caso se agrupan vendedores de agroquímicos, contratistas rurales e ingenieros agrónomos, quienes arriendan campos y realizan las labores de acuerdo a los saberes de cada parte. La sinergia de esta organización se da cuando el ingeniero brinda el know how, los vendedores de agroquímicos los líquidos y el contratista el servicio de cosecha.

Como podemos observar, más allá que existan organizaciones, éstas encargan a un contratista rural las actividades de siembra y/o cosecha, con lo cual, en el caso de las organizaciones, normalmente la empresa comercializadora de repuestos de maquinarias agrícolas tiene contacto con el contratista indiferentemente si este brinda su servicio a un propietario de tierras o bien a una organización.

Con el fin de no dejar lugar a interpretaciones, aclaramos que, en la presente investigación se hablara de consumidores abarcando a las personas físicas, es decir, a los productores y contratistas rurales. Dejando de lado a las organizaciones como clientes, por lo explicado en el párrafo anterior.

IV.2.1- Valorización de los clientes

Para los consumidores de este tipo de productos existen básicamente dos etapas diferenciadas a lo largo del año, en cada una de estas etapas el cliente valoriza distintas características de su proveedor de repuestos agrícolas. Estos periodos son los de cosecha y de reparación. El primero, como su palabra lo indica se ubica en el momento de campaña de cosecha, momento en el que el consumidor busca principalmente que su proveedor pueda disponer del producto solicitado con rapidez y servicio profesional,

⁴¹ Sambuccetti, Andrea (may-2005) “Crecen los Pool de Siembra por fideicomisos agropecuarios” I.Profesional.com, <http://www.iprofesional.com/notas/15563-Crecen-los-pools-de-siembra-por-fideicomisos-agropecuarios.html>, Argentina, mar-2010

esto significa para el cliente que se lo atienda cualquier día (domingos, feriados) y en cualquier horario. La razón de ello radica, como ya lo mencionamos, en la necesidad de disminuir al máximo el tiempo de la máquina parada por rotura de alguna pieza. El periodo de reparación comprende aquel en que no se trabaja sobre la tierra, momento en el que los clientes ponen a punto su maquinaria para la campaña próxima. En este periodo los consumidores valorizan el precio, cumplimiento de entrega de repuestos, y principalmente la posibilidad de mantener una relación a largo plazo con aquel proveedor que pudo satisfacer con rapidez sus necesidades en la etapa de cosecha.

El período de reparación comprende los meses entre agosto y noviembre, y entre enero y febrero. Estos están influenciados de acuerdo a la cantidad de maquinaria que posee la persona. El período de cosecha fina (trigo) comprende el mes de diciembre, el período de cosecha gruesa (soja, maíz) comprende los meses entre marzo y abril.

En base a las características que los consumidores dan más valor en cada etapa estamos en condiciones de afirmar que la época de cosecha es la ideal para que los negocios de venta de repuestos agrícolas ganen clientes con el fin de fidelizarlos durante la etapa de reparación.

IV.2.2- Actitudes de compra

Las etapas antes mencionadas, de cosecha y de reparación, influyen en las actitudes de compra por parte de los consumidores.

En la etapa de reparación, el modo en que compra el consumidor normalmente viene dado por una visita de su proveedor (generalmente semanal) a quien se le realiza el pedido necesario, el cual llega posteriormente (generalmente con unos días de diferencia con respecto al pedido). Por lo tanto el lugar en donde se realiza la compra es en el establecimiento del consumidor. Este decide a que negocio comprarle de acuerdo a quien lo proveyó en la época de cosecha. En esta etapa el cliente de categoría productor rural solo compra lo necesario para que la maquinaria quede en funcionamiento, mientras que si el cliente es un contratista rural compra un stock de los repuestos que normalmente suelen romperse producto del desgaste propio por el uso.

El la época de cosecha el modo de compra es a través de un encargo telefónico y la entrega se realiza en el menor tiempo posible, dando lugar a que el producto solicitado sea enviado al cliente o bien este lo busque en el negocio. Por lo tanto no existe un lugar físico de la venta dado que esta es telefónica. El comprador decide a quien comprarle en base a la disponibilidad de sus proveedores del producto solicitado. La cantidad de b comprado es igual a las piezas rotas durante la cosecha, es decir solo se compra aquello que se necesita en ese momento.

Tanto en una etapa como en la otra el iniciador de la compra, el influenciador, el que toma la decisión y el que realiza la compra es el mismo; productor rural o contratista.

IV.3- LOS PROVEEDORES DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE REPUESTOS AGRÍCOLAS

Como pudimos observar en el gráfico de la cadena de producción de los repuestos agrícolas, los proveedores de los distribuidores (objeto de nuestra investigación) pueden ser los fabricantes nacionales o los importadores.

IV.3.1- Modos de compra

Básicamente existen, en este tipo de negocio, cuatro maneras de realizar las compras a sus proveedores. Éstas se detallan a continuación.

Una de ellas son las *compras programadas*, las cuales se suelen realizar dos veces al año. Una alrededor del mes de julio, época previa a la etapa de reparación que realizan los clientes a su maquinaria. Esta compra se realiza con la finalidad de almacenar la cantidad necesaria de producto para abastecer a los clientes en la época de reparación previa a la cosecha fina. La otra compra se realiza alrededor del mes de diciembre y se tiene en cuenta la finalización de la etapa de reparación y comienzo de la cosecha que realiza el cliente. Esta compra tiene el objetivo de almacenar producto para la cosecha gruesa. Estas compras se caracterizan por ser de grandes cantidades de pocos productos, éstos son aquellos de más desgaste y que normalmente todos los clientes cambian cada año. En este tipo de compras se negocia algún tipo de descuento extra aparte de los obtenidos de acuerdo a su categoría de distribuidor. Asimismo poseen plazos especiales de pago. Tanto los descuentos y plazos de pago especiales se obtienen por la compra de alto volumen. El método de compra es a través de visitas personales con los importadores y/o fabricantes, este modo de compra se caracteriza por realizarse la negociación directamente entre el propietario del negocio de venta de repuestos agrícolas y un alto mando de la empresa importadora y/o fabricante.

Un segundo modo de compra es el de *reposición diaria*, ésta es aquella que utilizan los distribuidores para reponer la mercadería vendida de su stock básico. En este tipo de compras no se manejan descuentos ni plazos especiales de pago, y generalmente es negociada entre un encargado de compras y el vendedor de la empresa importadora y/o fabricante.

Una tercera manera de realizar el abastecimiento de producto, son las denominadas *compras de cosecha*. En este caso se realizan compras de productos que se rompen mientras la máquina está trabajando, estos productos son generalmente aquellos que no se almacenan por su bajo nivel de rotación y su alto nivel de costo. En estos casos el distribuidor concurre directamente con su vehículo al importador y/o fabricante para realizar las compras en cualquier momento del año, por este motivo los proveedores en la época de cosecha suelen tener guardias de ventas. A través de este tipo de compras se le da un servicio extra al cliente, dado que vender estos productos implica tener una amplia disponibilidad horaria y vehículos disponibles.

Una cuarta y última manera de abastecimiento, son las *compras especiales*, éstas suelen realizarse solo una vez al año por producto y en escasos productos. Se materializan cuando se compra por adelantado un stock cerrado (un contenedor) de algún producto de alta rotación. Normalmente este tipo de compras se realizan a importadores

y no a los fabricantes nacionales de repuestos de maquinarias. Son procesos de compra considerablemente largo, dado que suelen durar entre tres y cuatro meses. El principal beneficio de este modo de compra son los descuentos por volumen que se alcanzan y la principal desventaja es la falta de financiamiento que existe en este modo de abastecimiento.

IV.3.2- Empresas dedicadas a la venta de repuestos agrícolas

Los principales negocios de comercialización de repuestos de maquinaria agrícola de la zona de incumbencia son;

– *La casa del cosechero*, ubicada en la ciudad de Junín, cuyos propietarios son los Sres. Altamirano, Baldassarri y Calabro, este negocio se dedica a la distribución de repuestos de cosechadoras en el sur de la provincia de Bs. As., su principal marca de venta es Vassalli.

– *Carbonari Repuestos*, ubicada en la ciudad de Armstrong, cuyos propietarios son los señores Marcelo y Jorge Carbonari, este negocio distribuye repuestos de cosechadoras en el centro-norte de las provincias de Santa Fe y Entre Ríos.

– *Agro Marcianesi*, ubicada en la ciudad de Armstrong, distribuye en todo el norte del país, principalmente repuestos para maquinas cosechadoras.

– *Repuestos San Genaro*, ubicada en la ciudad de San Genaro, distribuye en el centro-norte de la provincia de Santa Fe, se dedica especialmente a la comercialización de repuestos de cosechadoras.

– *SIA*, ubicada en la ciudad de Chañar Ladeado, con una sucursal en Firmat, cuyos propietarios son Sres. Mauricio Galeazzi y Federico Sellari distribuye en el sur de las provincias de Santa Fe y Córdoba repuestos de cosechadoras, sembradoras y pulverizadores, su principal marca de comercialización es John Deere.

IV. 4- MIX DE MARKETING

IV.4.1- Características del producto

Los productos que se comercializan en un negocio de venta de repuestos agrícolas son posibles de ser clasificados como bienes *industriales* dentro de la categoría de *equipo pesado*.

Industriales por que los consumidores utilizan el producto para incorporarlos en la producción de un bien. A su vez de acuerdo a las características y los usos a los que se destinan los repuestos, deben clasificarse como bienes industriales dentro de la categoría de equipo pesado, ésta incluye la maquinaria y grandes herramientas utilizadas en la producción.

Es importante destacar que este tipo de negocios normalmente maneja una lista de productos de alrededor de 100.000 ítems, de los cuales hay 20.000 que tienen rotación anual y dentro de ellos hay algunos que tienen una mayor rotación, mientras que el resto se caracteriza por su baja movilidad.

Usualmente los negocios almacenan aquellos productos de mayor rotación, mientras que la política de compra para el resto de ellos se rige por la adquisición de algún producto de baja rotación sólo cuando el cliente lo solicita. Esta política se fundamenta en el alto costo de los productos, haciendo básicamente imposible que un negocio de venta de repuestos de maquinaria agrícola posea un capital suficiente para almacenar todos los productos que comercializa.

Lista de productos básicos

A continuación se expone una lista de los productos que normalmente manejan estos negocios, debemos aclarar que ésta se muestra de manera ilustrativa, solo nombrando los productos con mayor nivel de venta. Sin embargo es de utilidad para percibir la estructura de los tipos de productos que se comercializan, que básicamente se dividen de acuerdo al tipo de maquinaria.

1. Repuestos cosechadoras
 - Puntones
 - Secciones
 - Correas
 - Rodamientos
 - Cadenas

2. Repuestos sembradoras
 - Disco y cuchillas
 - Fuelles
 - Ruedas niveladoras

3. Repuestos pulverizadoras
 - Picos
 - Pastillas
 - Computadoras (agricultura de precisión)
 - Electroválvulas
 - Acoples

Principales marcas que se comercializan





Terra Trac



En términos generales dadas las características de los productos que se comercializan en estos negocios, se necesita de estructuras edilicias de grandes dimensiones, o bien la disponibilidad de depósitos para almacenar los productos.

Los repuestos de cosechadoras se caracterizan por ser productos de acero de alta performance y chapa, los mismos son de gran tamaño y considerable peso, los repuestos de sembradora son productos generalmente de chapa y goma o caucho, de menores dimensiones y peso, y los repuestos de pulverizadores pueden ser repuestos de agricultura de precisión, de 100% de tecnología o bien repuestos específicos que suelen ser de plástico y teflón, que ocupan poco espacio físico y peso.

VI.4.2- Características del precio

Comprobamos que no existe una política formal de precios en este sector, los precios normalmente se forman en la negociación entre el cliente y el proveedor, así mismo muchos empresarios manifestaron que muchas veces sus precios dependen de los precios que sus competidores ofrecieron al cliente en particular.

Esta característica de manejo de precios genera que los negocios posean una lista de precios no publicada, sobre la que se manejan para en cada venta establecer, de acuerdo a las necesidades del cliente, el costo que tendrá que pagar éste por el producto. Los plazos de pago también se establecen dependiendo del cliente.

Por lo tanto llegamos a la conclusión que no existen pautas estables para la formación de precios en los negocios dedicados a la venta de repuestos para maquinaria agrícola.

VI.4.3- Características de la distribución

Como mostramos al comienzo de este capítulo, existen dos intermediarios, haciendo que el canal de distribución de este negocio se caracterice por ser corto.

El transporte también se encuentra influenciado por las épocas de cosecha y de reparación. En el caso de ésta última, éste se utiliza del siguiente modo; se envía a los clientes el producto solicitado de manera semanal, haciéndose cargo del costo por el transporte el mismo negocio. Se puede dar la excepción cuando el cliente solicita que el producto sea entregado un día distinto al del circuito semanal pautado, en este caso el transporte es pagado por el cliente.

El transporte adquiere importancia en la época de cosecha de los clientes, dado que es el momento en que éstos requieren que se les entregue en puerta el producto solicitado, así como también el distribuidor retira la compra de la empresa proveedora. Esto se produce debido a la urgencia del cliente por obtener el producto en el menor tiempo posible.

Dado el costo elevado de algunos productos y su baja rotación, las empresas en este rubro hacen hincapié en aplicar de algún modo la teoría del Just in Time, almacenar este tipo de productos para la empresa implica un elevado costo, con lo cual prefieren agilizar los procesos de pedido, búsqueda del producto al proveedor y entrega al cliente. Por lo tanto, no se almacenan productos baja rotación, sino que se los compra solo una vez que es solicitado.

IV.4.4- Características de la comunicación

Como explicamos en el primer capítulo de esta investigación, la venta personal es el principal instrumento de comunicación utilizado en las empresas que se dirigen a un mercado industrial. Sin embargo se utilizan otras herramientas para reforzar la comunicación en este tipo de negocios.

Pudimos descubrir a través de las entrevistas, que en su mayoría, los negocios realizan campañas publicitarias radiales, donde el objetivo es dar a conocer el negocio y los tipos de repuestos que comercializan. Al momento de elegir el medio publicitario, se basan en aquellas radios que más alcance geográfico poseen, dado que buscan llegar no solo a la ciudad donde se posee el negocio, sino también a la zona. El nivel de inversión realizado en este tipo de comunicación es bajo, y se utiliza durante todo el año.

El total de los entrevistados coincidió que el modo en que su negocio se da a conocer es a través del “boca a boca”, de aquí la importancia de crear una verdadera relación con el cliente con el fin de que sea el quien recomiende a sus contactos la empresa.

CAPÍTULO CINCO

“MOTIVOS DE INEFICIENCIA EN LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE REPUESTOS AGRÍCOLAS”

A lo largo del capítulo determinaremos las principales causas de ineficiencias que se presentan en las empresas que abastecen de repuestos al sector agropecuario. Para ello nos sujetaremos a los resultados obtenidos a través de las distintas entrevistas en profundidad realizadas. Una vez determinados y desarrollados los motivos de ineficiencia, presentaremos claves para la mejora en los puntos débiles detectados y finalmente estableceremos la principal causa que impide la eficiencia en estas empresas.

V.1- CONCEPTO DE EFICIENCIA

El diccionario de la Real Academia Española nos indica que la palabra “eficiencia” proviene del latín *efficientia* que en español quiere decir, acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.⁴²

La eficiencia es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización.

Lo que buscamos establecer en la investigación, son los motivos que generan ineficiencia, es decir, en que puntos particulares las empresas no optimizan sus recursos, provocando esto un menor nivel de ventas.

Como ya explicamos, las entrevistas en profundidad fueron realizadas sobre distribuidores minoristas y clientes, en base a ellas y a una confrontación entre los datos obtenidos de los distribuidores y los clientes se establecieron los puntos débiles o puntos de ineficiencia.

V.2- MOTIVOS DE INEFICIENCIA PRESENTES EN LAS EMPRESAS

Tuvimos la oportunidad en el capítulo anterior de explicar, cómo de acuerdo en la etapa (cosecha o reparación) en la que se encuentre la producción del cliente varían drásticamente sus necesidades y por lo tanto su comportamiento de compra.

⁴² (2001) “Diccionario de la Real Academia Española” 22° Ed.,
http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=eficiencia

Explicamos que el productor durante la campaña de cosecha busca principalmente que su proveedor pueda disponer del producto solicitado con rapidez y servicio profesional.

Nos interesó conocer los motivos que vuelven ineficientes a las empresas que se dedican a comercializar repuestos al sector agropecuario en el momento de cosecha porque comprobamos que es en ésta época en la que los clientes deciden cual va a ser su proveedor a lo largo del año. Asimismo porque es el momento en el que los clientes requieren del mayor nivel posible de eficiencia por parte de sus proveedores, dado que una falla de éstos les generaría una pérdida a los productores.

Detectamos que, para los clientes las empresas son ineficientes en;

- Falta de una política formal de precios
- Falta de vocación de servicio

Detectamos que, para los distribuidores los puntos débiles que generan ineficiencias en sus negocios son;

- Falta de estructura de negocio e incorrecto manejo de inventario
- Falta de personal capacitado

V.2.1- Inexistencia de políticas de precios

Descubrimos que las empresas del sector investigado no poseen una política formal de precios, es decir, los precios se forman intuitivamente dependiendo de cada cliente y contexto de éstos. En general los precios se forman dependiendo de la urgencia que perciben que tiene el cliente hacia el producto y los precios que el vendedor conoce de la competencia. El vendedor establece el precio en el momento de ofrecer el producto en base a una lista de precios.

La utilización de este método para establecer precios genera grandes dificultades para armar descuentos en base a cantidad de compra y modos de pagos. Sin embargo la principal desventaja que genera es la imposibilidad de fidelizar a los clientes, ya que éstos sienten desconfianza de sus proveedores por el constante cambio del costo de los productos que solicitan.

El mercado al que se dirigen estas empresas se caracteriza por tener una alta comunicación dentro de él, es decir, muchos productores y contratistas suelen recomendarse o prevenirse con respecto a sus proveedores. Esta información que fluye entre los clientes hace que se hagan conocidos los precios que las empresas cobran a cada cliente, quiénes notan el constante cambio sin motivos sólidos sobre el precio y en consecuencia se sienten disconformes con las políticas que aplican los proveedores.

De acuerdo a la información recogida podemos confirmar que los motivos por los cuales este negocio no posee una política de precio se deben a la falta de profesionalismo comercial en las empresas que resulta en una ausencia estrategias de precio. No se entiende la política de precios como un aspecto estratégico para la empresa y se valoran más otros elementos para mejorar la rentabilidad como el incremento de ventas o la reducción de costos de personal. En general las empresas adoptan más una postura de cuentapropistas que de Management, por lo cual el objetivo

principal cuando tienen un cliente es el de cerrar la venta con el fin de aumentar sus ganancias en ese momento, que el de generar una relación a largo plazo con el cliente. No se tiene una clara visión de la estructura de costos, percepción de valor y política de precios tanto propia como de los competidores.

V.2.2- Ausencia de vocación de servicio

Pudimos determinar que las empresas dedicadas a vender repuestos al sector agrícola no poseen vocación de servicio. Como ya dijimos en el apartado anterior, la preocupación de estos negocios está en cerrar la venta más allá de cosechar o no una relación a largo plazo con los clientes. Esta situación es percibida por los usuarios, quienes se sienten disconformes con ellos.

Dadas las características de la actividad de los productores y contratistas rurales, necesitan proveedores que le den la tranquilidad de que en época de cosecha van a tener quienes respondan por ellos al momento de averías en su maquinaria, necesitan que sus proveedores le den algo más que un producto, lo que esperan es que le brinden un servicio ampliado al producto de venta.

V.2.3- Falta de estructura de negocio e inadecuado manejo de inventario

Confirmamos que la estructura que requiere este tipo de negocio plantea un punto de ineficiencia. Asimismo el incorrecto manejo de inventario no colabora en minimizar esta debilidad.

En términos generales una empresa en marcha de mediana envergadura en el rubro, requiere un capital aproximado de millones de pesos, este elevado monto es consecuencia de los altos costos de los productos que se comercializan.

A causa de que normalmente las empresas no poseen el capital necesario, reducen su inventario, y esta reducción produce que en muchos casos los negocios no posean el producto solicitado por el cliente, produciendo insatisfacción en ellos.

Al mismo tiempo, es importante que estos negocios posean los vehículos necesarios para brindar el servicio a campo (sobre todo en época de cosecha) o para los casos en los que no cuentan con el stock del producto pedido tener la oportunidad de buscarlos directamente a la fábrica de manera urgente. Poseer estos móviles implica contar con mayor capital, aunque permite trabajar con un inventario mínimo, el cual disminuye el capital que exigen estas empresas.

Como podemos interpretar, las dificultades que se presentan alrededor de la estructura de negocio necesaria, como también del inventario requerido, están vinculadas con los elevados costos que se trabajan.

V.2.4- Insuficiente capacitación de personal

Comprobamos que una ineficiencia en estos negocios se presenta por la falta de personal capacitado en el área específica. Normalmente el personal de estas empresas no está profesionalizado, ya sea en las cuestiones técnicas como también en lo comercial. Su trabajo lo realizan en base a la experiencia sobre el sector.

En general los clientes a los que se dirigen desconocen los nombres técnicos de las partes de su maquinaria, con lo cual al momento de la compra le indican al vendedor que repuesto requieren a través de referencias, esta realidad vuelve muy importante que los agentes de ventas tengan un cabal conocimiento de los productos que comercializan con el fin de poder satisfacer la necesidad del usuario.

Los empresarios, aún conociendo lo mencionado, se mostraron renuentes a capacitar a su personal. Argumentaron que la inversión requerida para capacitar a los empleados es superior a las ganancias extras que podrían obtener de realizarse la capacitación. Aunque realizaron este juicio de valor en base a su intuición y no por investigaciones realizadas que así lo confirmen. Sin embargo, se mostraron interesados en el tema, considerándolo una importante herramienta para diferenciarse de la competencia.

V.3- MEJORANDO LAS INEFICIENCIAS DETECTADAS

En lo que resta del capítulo, nos dedicaremos a dar los conceptos claves para que los empresarios puedan realizar los cambios necesarios en su empresa con el fin de eliminar las ineficiencias explicadas anteriormente.

V.3.1- Conceptos claves para mejorar las políticas de precios

Nos resulta importante destacar que el precio es una variable del marketing que viene a sintetizar, en gran número de casos, la política comercial de la empresa. Una excelente gestión de precios puede ser una ventaja competitiva y una manera de diferenciarse frente a los competidores.

Podemos decir que el precio es la cantidad de dinero que nosotros debemos sacrificar para adquirir algo que deseamos. Es decir, consideramos el precio como la relación formal que indica la cantidad de dinero (o bienes y servicios) necesaria para adquirir una cantidad dada de bienes y servicios.⁴³

Importancia de la variable precio dentro del marketing mix de la empresa

1. Es un instrumento a corto plazo,
2. Es un poderoso instrumento competitivo,
3. Es el único instrumento que proporciona ingresos,
4. Tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor,
5. Es en muchas decisiones de compra la única información disponible.⁴⁴

Estos ítems nos indican que el precio es un instrumento con el que se puede actuar, dentro de unos límites, con rapidez y flexibilidad superiores a las de los otros instrumentos del marketing. Suele tener efectos inmediatos sobre las ventas y beneficios. En un mercado competitivo, en el que no hay o existen pocas regulaciones, el precio se convierte en un instrumento sumamente poderoso. Supone ingresos,

⁴³ Monroe, Kent (1992) "Política de Precios" 2da Ed., Editorial McGraw Hill, España, Pág. 6

⁴⁴ Santasmases Mestre, Miguel; Sánchez de Dusso, Francisca; Kosiak de Gesualdo, Graciela (2000) Op. Cit., Págs. 466- 467

mientras que el resto de los instrumentos suponen un gasto, no obstante éstos contribuyen a que el producto se demande o sea vendido. Además el precio es un determinante directo de los beneficios.

El precio, en primer lugar, debe estar de acuerdo con el valor percibido por el consumidor. Pero la sensibilidad al precio y, en consecuencia, la importancia asignada al mismo por el consumidor no siempre es constante. En épocas de recesión el consumidor, al ver disminuida su capacidad de compra, se vuelve más sensible al precio y busca en mayor medida realizar ahorros en sus compras. En estas situaciones, se convierte en un poderoso instrumento de acción comercial. Por otra parte, las reacciones del mercado varían ante alzas o bajas de los precios. El consumidor, a veces, no posee otra información del producto que su precio o no tiene capacidad para evaluar las características técnicas, composición o prestaciones del producto. En estas situaciones, el precio se convierte en un valioso indicador de la calidad del producto, del prestigio/imagen de la marca o de la oportunidad de compra.

Condicionantes en la fijación de precios

Existen una serie de factores condicionantes que actúan como restricciones y limitan las alternativas posibles.

1. *Marco legal*; este puede regular los límites dentro de los cuales deben moverse los precios a pagar por los productos ofrecidos por la empresa.
2. *Mercado y competencia*; según la situación competitiva (oligopolio, competencia monopolista, competencia perfecta, monopolio) en la que se encuentre, la empresa tendrá mayor o menor capacidad para modificar sus precios. Por otra parte, los hábitos y costumbres del mercado y la cultura o formación económica de los consumidores condicionarán también las decisiones de fijación de precios.
3. *Objetivos de la empresa*; éstos constituyen un factor decisivo en el proceso de fijación de precios y son la base para la formulación de las estrategias de marketing. Según cuáles sean los objetivos perseguidos, la estrategia de precios puede ser diferente.
4. *Múltiples partes interesadas*; la empresa en las decisiones de precio se enfrenta a las reacciones que pueden suscitarse entre los distintos públicos interesados, siendo éstos, los competidores, los intermediarios, los accionistas y trabajadores, los proveedores, los acreedores, los directores departamentales de la empresa, las organizaciones de consumidores y la sociedad en general.
5. *Interdependencia de las demandas de los productos ofertados* (elasticidades cruzadas); cualquier modificación en el precio de un producto o servicio puede alterar la demanda de otro de la gama de productos ofrecidos.
6. *Interacción entre los instrumentos comerciales*; una mejora en la calidad del producto puede modificar la elasticidad de la demanda.
7. *Dificultad de determinar la respuesta de la demanda*

8. *Los costos y la curva de experiencia del producto*; la empresa al fijar los precios esta condicionada por sus costos, por otra parte, a medida que la empresa adquiere experiencia elaborando un producto, los costos unitarios de producción tienden a reducirse.

9. *El ciclo de vida de los productos*; el precio se encuentra condicionado con el ciclo de vida del producto ofrecido.⁴⁵

Métodos de fijación de precios

Cuando se trata de fijar el precio a un producto, pueden emplearse básicamente tres métodos, que están en función de; los costos, la competencia o el mercado, la demanda

Los *costos* determinan el nivel más bajo al que puede fijarse un precio. Por encima de ellos puede establecerse un margen de beneficio, calculado con criterios más o menos objetivos y racionales, y con el que puede perseguirse la consecución de una determinada rentabilidad. Pero la *situación competitiva* del sector puede condicionar fuertemente la fijación del precio y alterar el procedimiento anterior. Por otra parte, la *percepción del valor* del producto por el consumidor establece el nivel más alto al que puede fijarse aquél. La psicología del consumidor, así como la sensibilidad al precio de los distintos segmentos de mercado, son también criterios para determinar los precios.

Métodos basados en el costo

Una política de precios basada en estos métodos fijará precios distintos a los productos de acuerdo con los costos de producción y venta requeridos. Esta política se ciñe estrictamente a los costos de las partes que integran un producto y no tiene en cuenta los beneficios que el producto, en su totalidad, reporta al comprador ni lo que está dispuesto a pagar para conseguirlo.

Un método basado en costos es, el método del costo más margen, este consiste en añadir un margen de beneficio al costo total unitario del producto. Facilita el cálculo de cualquier rebaja o ajuste en el precio y lleva a precios similares entre los competidores cuando todos ellos lo aplican. Además, permite que el comprador confíe en el vendedor, puesto que se ha establecido un criterio objetivo para fijar el precio y éste será el mismo con independencia del deseo de adquirir el producto que tenga el consumidor. Otro método es el del precio objetivo, éste trata de fijar el precio que permite obtener un beneficio o volumen de ventas dados. Para su determinación puede utilizarse el análisis del punto muerto, que consiste en calcular la cantidad de producto que ha de venderse a un determinado precio para cubrir la totalidad de los costos fijos y variables incurridos en la fabricación y venta del producto.

Métodos basados en la competencia

En estos métodos la referencia para fijar el precio es la actuación de la competencia más que los costos propios o el comportamiento del mercado. Los precios que se fijan en función de la competencia, varían según la posición de “líder” o “seguidor” de la empresa.

⁴⁵ Santesmases Mestre, Miguel; Sánchez de Dusso, Francisca; Kosiak de Gesualdo, Graciela (2000) *Ibidem* Págs. 468- 474

En general, las empresas fijarán un precio similar al establecido en el sector, salvo que posean alguna ventaja o desventaja en calidad, disponibilidad, distribución o servicios complementarios, en cuyo caso fijarán precios por encima o por debajo, respectivamente.

Métodos basados en el mercado o la demanda

Tienen una fundamentación subjetiva. El valor percibido de un producto por el consumidor marca el límite superior del precio. El consumidor está dispuesto a pagar, como máximo, el valor asignado a la utilidad que le reporta el producto adquirido. Sin embargo, esta percepción del valor de la satisfacción obtenida no está exenta de la apreciación que el consumidor también hace de los costos incorporados al bien adquirido, por el fuerte arraigo cultural y social de los métodos de fijación de precios basados en los costos. Los precios se fijan considerando la psicología del consumidor o teniendo en cuenta la elasticidad de la demanda de los distintos segmentos del mercado.

Estrategias de precios

En la formulación y desarrollo de estrategias de precios han de tenerse en cuenta los criterios de evaluación siguientes;

a- *Objetivos de la empresa*, la estrategia de precios ha de contribuir a la rentabilidad a largo plazo de la línea o líneas que componen la cartera de productos, lo que implica la determinación de un equilibrio entre los precios de cada producto que componen las líneas. Además, la empresa puede tratar también de aprovechar las distintas elasticidades de la demanda de los diversos segmentos del mercado o aprovechar las situaciones competitivas favorables.

b- *Flexibilidad*, es decir, la estrategia de precios debe ser capaz de adaptarse a los cambios del entorno. La liberalización de un sector o la entrada de nuevos competidores puede alterar el sistema habitual de fijación de precios para un producto y aconsejar un cambio de estrategia.

c- *Orientación al mercado*, la estrategia de precios debe tener en cuenta los comportamientos, hábitos, tendencias, necesidades y demanda del mercado a fin de conseguir una imagen favorable de la empresa y reforzar la lealtad del cliente a largo plazo.⁴⁶

Las estrategias de precios pueden agruparse en cinco clases, las cuales se especifican a continuación, (clasificación obtenida del libro “Marketing: conceptos y estrategias”)⁴⁷

Estrategias diferenciales

Estas estrategias tratan de explorar la heterogeneidad de los consumidores para incrementar el volumen de ventas y beneficios. Con esta finalidad se vende el mismo producto o marca a diferentes clientes según sus características. Las estrategias diferenciales suponen una discriminación de precios. Se aplica un precio distinto en función de la capacidad económica, características sociodemográficas y sensibilidad al

⁴⁶ *Ibidem*; Págs. 481- 482

⁴⁷ *Ibidem*; Págs. 482-497

precio de los diferentes segmentos de mercado. También pueden practicarse la discriminación de precios sobre una base temporal o de lugar.

– *Estrategia de precios fijos o variables*: un precio fijo supone que el producto se vende al mismo precio y con las mismas condiciones de venta para todos los clientes. Un precio variable implica una mayor flexibilidad en la cuantía del mismo y en las condiciones de venta. El precio es objeto de negociación en cada transacción.

– *Descuentos por cantidad*: es una reducción en el precio unitario ofrecida al comprador de un producto que adquiere una cantidad superior a la normal.

– *Descuento por pronto pago*: es una bonificación en el precio efectuada al comprador que paga al contado o al cabo de pocos días de la recepción de las mercaderías.

– *Venta a plazos*: consiste en el diferimiento total o parcial del pago del importe de una compraventa, durante un período establecido, con uno o varios vencimientos y estableciendo o no un recargo por intereses sobre el importe aplazado.

– *Descuentos aleatorios (ofertas)*: consiste en realizar una reducción del precio en tiempos o lugares determinados sin que el comprador tenga un conocimiento previo del momento en el que va a producirse tal descuento.

– *Descuentos periódicos (rebajas)*: a diferencia de las ofertas, ésta es conocida con anterioridad por el consumidor o usuario.

– *Descuento en segundo mercado*: son reducciones de precio que no afectan a la totalidad de los consumidores, como las ofertas o las rebajas, sino sólo a aquellos que cumplen con determinadas condiciones. Estos consumidores constituyen lo que se denomina un segundo mercado.

– *Precios de profesionales*: aplican a precios estandarizados por los servicios específicos con independencia del tiempo requerido para prestarlos o atender al cliente.

– *Precios éticos*: es la aplicación de precios distintos según el fin social del bien vendido o del servicio prestado o la capacidad de pago del cliente.

Estrategias competitivas

Los precios se fijan tratando de aprovechar las situaciones competitivas posibles, estableciendo precios iguales, superiores o inferiores a los del sector, según las ventajas tecnológicas, de costos, de producción o de distribución que se dispongan. Las empresas dominantes pueden ejercer su liderazgo, mientras que las más débiles tendrán que actuar de seguidoras.

– *Precio similar a la competencia*: se aplica en situaciones de fuerte competencia y productos semejantes, con el fin de evitar guerras de precios.

– *Precios primados*: se aplica cuando la empresa ofrece productos de calidad superior al resto de los competidores o presta servicios complementarios, lo que le permite fijar un precio superior a la competencia.

– *Precios descontados*: es una estrategia de precios bajos que puede suponer un producto de inferior calidad o una menor prestación de servicios complementarios, pero no necesariamente, puesto que la empresa puede aprovechar alguna ventaja tecnológica, de producción, compras masivas, capacidad de distribución, venta directa, etc., que le permita vender a precios bajos.

– *Venta a pérdida*: es un caso extremo de precios bajos que consiste en vender por debajo del costo de producción o adquisición. Puede tener fines promocionales, de venta de saldos o de liquidación de existencias. Pero también puede practicarse para perjudicar o eliminar a los competidores.

Estrategias de precios psicológicos

Los precios psicológicos se fundamentan en el modo en que el mercado percibe la cuantía de los precios y en la asociación que el consumidor hace de los mismos con las características o atributos del producto.

– *Precio acostumbrado o habitual*: es el precio que comparten todas o la mayoría de las marcas que concurren al mercado.

– *Precio de prestigio*: un precio alto se asocia a un producto de calidad. La empresa que quiera prestigiar sus productos deberá fijar precios altos. Esta estrategia será efectiva siempre que el comprador perciba de algún modo la superioridad de tales productos.

– *Precio par e impar*: un precio redondeado (Ej. \$20) da la impresión de que se trata de un producto de categoría superior o de prestigio. Por el contrario, un precio impar (Ej. 19,99) se asocia a un precio menor que suele ser apropiado para productos de categoría inferior o en acciones promocionales.

– *Precio según valor percibido*: no tiene en cuenta el costo de los componentes del producto, sino el valor asignado por el consumidor a la utilidad que le reporta la satisfacción proporcionada por un bien. El valor percibido comprende el valor de adquisición, o beneficio esperado por la compra del producto menos lo que hay que pagar por él, y el valor de transacción, o meritos percibidos de la oferta y la calidad del servicio recibido.

– *Precio de referencia*: es un precio estándar contra el que los consumidores comparan los precios reales de los productos cuya compra consideran.

Estrategias de precios para líneas de productos

Al diseñar la estrategia de precios para una línea de productos debe considerarse el beneficio global de la misma y no sólo el de cada uno de los productos que la integran. Asimismo, ha de tenerse en cuenta la relación existente entre las demandas de los distintos productos.

– *Líder de pérdidas*: en el caso de que la presencia de elasticidades cruzadas sea importante, se puede emplear esta estrategia, que supone tener uno o dos productos en la línea con precios bajos, que no proporcionen beneficios o que incluso ocasionen pérdidas, siempre que estos productos sirvan de reclamo para atraer nuevos

compradores y actúen de locomotora para empujar las ventas de otros productos que tienen un precio mayor y son más rentables para la empresa.

– *Precio del paquete*: implica fijar el precio a productos de la línea que son complementarios, puede fijarse un precio para el paquete que resulte inferior a la suma de los precios parciales de los componentes. La finalidad es estimular un mayor consumo de productos complementarios que no se produciría, o se daría en menor medida, de no existir esa bonificación en los precios.

– *Precios de productos cautivos*: en algunos casos, los productos complementarios son absolutamente necesarios para utilizar el producto principal, en estas situaciones, se trata de fijar precios de productos cautivos. Una estrategia usual es fijar un precio bajo al producto principal para estimular su compra y asegurar así la demanda de los productos complementarios, que se venden a un precio relativamente superior.

– *Precios con dos partes*: en el caso de servicios la estrategia anterior se denomina precios con dos partes, consiste en dividir el precio del servicio en dos partes, una fija, que constituye la cuota de abono al servicio, y otra variable, en función de su uso.

– *Precio único para toda la línea de producto*

Estrategias de precios para productos nuevos

Cuando el producto se encuentra en las primeras fases del ciclo de vida, es posible aplicar dos estrategias de precios alternativas.

– *Descremación*: supone la fijación de un precio alto al principio, junto con una elevada inversión en promoción, para atraer la “crema” del mercado, e ir bajando el precio posteriormente, de forma paulatina, para así captar sucesivamente nuevos segmentos de mercado más sensibles al precio.

– *Penetración*: supone fijar precios bajos desde el principio del lanzamiento del producto, para así conseguir lo más rápidamente posible la mayor penetración del mercado.

Recomendaciones

Consideramos que es necesario que las empresas del sector investigado realicen un cambio en sus políticas de precios. La información expuesta les servirá para comenzar a delinear sus estrategias.

Es fundamental que las empresas primero, definan estrategias, procesos y organización que consideren la política de precios como un elemento básico en los resultados de la empresa.

Recomendamos que se realice una gestión de precios basada en un plan sistemático y estratégico y no planteándola como un arte dejado al azar a manos de las personas de ventas, cuestión que se evidenció que actualmente realizan.

Es conveniente definirse claramente procesos y organización para la gestión de precios en cada una de sus etapas: planificación, análisis, definición y control. Claramente, también se deben definir las funciones, responsabilidades y competencias para cada uno de los puestos relacionados con estos procesos.

Nos resulta imposible proponer una política de precios general para que apliquen estas empresas dado que ésta está condicionada fuertemente por el contexto que circunda a cada negocio, (condicionantes en la fijación de precios). Éstos deberán evaluar los factores condicionantes que limitan el precio para luego poder elegir el método que utilizaran para la formulación de precios (basada en costos, competencia o demanda) y finalmente definir las estrategias puntuales a aplicar.

V.3.2- Conceptos claves para generar vocación de servicio

El marketing relacional, como su nombre lo indica, busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellos a lo largo del tiempo.

El marketing relacional es la intersección entre el marketing y las relaciones públicas. Es un proceso que gestiona los recursos de la empresa para crear la mejor experiencia posible y el máximo valor al cliente.

El concepto del marketing relacional está surgiendo como el nuevo punto focal que integra el servicio al cliente y la calidad con la orientación al marketing. Tradicionalmente, gran parte del énfasis de las actividades de marketing se ha puesto en “captar” clientes y no en “retenerlos”. El marketing relacional pretende cerrar el vínculo, “captar y retener a los clientes”.⁴⁸

Principales características del marketing relacional

- Se centra en la retención de los clientes,
- Se orienta hacia los beneficios del producto,
- Plantea una visión a largo plazo,
- Se pone un gran énfasis al servicio al cliente,
- Existe un alto nivel de compromiso con los clientes,
- Existe un alto nivel de contactos con los clientes,
- La calidad es una preocupación de todos.⁴⁹

La definición de la American Marketing Association (entidad de mayor prestigio internacional en el ámbito del marketing) resume y concreta la misión del marketing relacional, ampliando su espectro de actuación, no solo a los clientes, sino a los colaboradores de la empresa, “Realizar acciones de marketing con el ánimo consciente de desarrollar y gestionar relaciones de confianza a largo plazo con clientes, distribuidores, proveedores u otras partes implicadas en el ámbito del marketing”

⁴⁸ Christopher, Martín; Payne Adrián; Ballantyne, David (1994) “*Marketing Relacional, integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*” Editorial Díaz de Santos, España, Págs. 5-6

⁴⁹ Ibídem, Pág. 13

Esta definición nos permite distinguir una serie de elementos claves en el marketing relacional. Muestra un claro interés en conservar los clientes. Resalta los beneficios que pueden obtener los consumidores, esto se logra a través del establecimiento de contactos frecuentes y beneficiosos para las dos partes. Posee una visión a largo plazo, buscando el establecimiento de una cooperación a lo largo del tiempo beneficiosa, basada en la confianza y en el establecimiento de vínculos estrechos. Plantea la calidad como un elemento que debe preocupar a todos los miembros de la organización y se presta respondiendo a especificaciones establecidas, esto es personalizar el servicio para aportar mayor valor al cliente. El establecimiento de relaciones no es sólo con los clientes, sino que se incluyen a varios públicos como objetivos; empleados, vendedores, proveedores, socios o colaboradores, y clientes.⁵⁰

Aplicación del marketing relacional

Los tres pasos fundamentales de esta técnica son los que se desarrollan a continuación.

1. *Manejo de datos*: almacenamiento, organización y análisis.
2. *Implantación de programas*: una vez identificados los clientes, sus necesidades y deseos se arman estrategias para lograr su lealtad.
3. *Retroalimentación*: después de realizar los primeros contactos con los clientes se actualizan las bases de datos inicialmente constituidas y se hace un seguimiento de las preferencias y los comportamientos de los clientes con lo cual se llega a una relación de largo plazo.

Recomendaciones

Consideramos importante que las empresas del sector puedan iniciar acciones del marketing relacional, con el fin de mejorar su falta de vocación de servicio, la cual explicamos que se fundamenta en un sentimiento de los clientes hacia sus proveedores, en el cual los consumidores no sienten la tranquilidad de que van a responder por ellos en el momento que necesiten repuestos para sus maquinarias.

Es necesario que estas empresas puedan notar que la relación con el cliente es más que una suma de transacciones, es un vínculo que los une. Para esto es fundamental que se obtenga información del cliente lo más precisa, fidedigna y adecuada posible y que se trabaje sobre una comunicación bidireccional, frecuente, continuada e interactiva.

La idea es que las empresas trabajen en recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta. Es importante que conozcan las necesidades de los consumidores para de este modo adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención.

⁵⁰ Burgos García, Enrique (2007) “*Marketing Relacional: cree un plan de incentivos eficaz*” Editorial Gesbiblo, España, Págs. 20-21

V.3.3- Conceptos claves para contrarrestar problemas en la estructura de negocio y el manejo de inventarios

Consideramos que las empresas con el fin de manejar la ineficiencia presente por la falta de estructura de negocio y manejo de inventario deberían introducirse en la filosofía del “Justo a Tiempo”. Por tal motivo a continuación se desarrolla ésta.

Las siglas JIT se corresponden a la expresión anglosajona “Just In Time”, cuya traducción podemos denotar como “Justo A Tiempo”. Esta técnica se ha considerado como una herramienta de mucha ayuda para todo tipo de empresas, ya que su filosofía esta definitivamente muy orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada uno de los elementos que constituyen el sistema de empresa (proveedores, proceso productivo, personal y clientes).

Su filosofía se fundamenta en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una fuerte orientación a sus tareas, que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades. Entre algunas de las aplicaciones se pueden mencionar los inventarios reducidos, el mejoramiento en el control de calidad, fiabilidad del producto y el aprovechamiento del personal.

Sin embargo, su aplicación requiere disciplina y previo a la disciplina se requiere un cambio de mentalidad, que se puede lograr a través de la implantación de una cultura orientada a la calidad, que imprima el sello del mejoramiento continuo así como de flexibilidad a los diversos cambios, que van desde el compromiso con los objetivos de la empresa hasta la inversión en equipo, maquinaria, capacitaciones, etc.

Concepto de Justo a Tiempo

El JIT es una filosofía industrial, que considera la reducción o eliminación de todo lo que implique desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación en un negocio. El desperdicio se concibe como todo aquello que sea distinto de los recursos mínimos absolutos de materiales, máquinas y mano de obra necesarios para agregar valor al producto.

Justo a tiempo implica producir sólo exactamente lo necesario para cumplir las metas pedidas por el cliente, es decir producir el mínimo número de unidades en las menores cantidades posibles y en el último momento posible, eliminando la necesidad de almacenaje, ya que las existencias mínimas y suficientes llegan justo a tiempo para reponer las que acaban de utilizarse y la eliminación del inventario de producto terminado.⁵¹

Este concepto de inventario de “entra y sale” o en tránsito deja de lado al almacenaje estático y enfatiza un almacenaje dinámico. Aunque se considera que no es adecuado hablar de almacenaje porque la mercadería o materia prima que ingresa se despacha o utiliza de inmediato, sin entrar en algún almacén.

⁵¹ Escalona, Iván (2004) “Introducción al Justo a Tiempo” Gestipolis, Colombia, <http://www.gestipolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/introjitt.htm>

Principios del justo a tiempo

– Atacar los problemas fundamentales

Para definir esta cuestión se utiliza normalmente la analogía del río de las existencias. El nivel del río representa las existencias y las operaciones de la empresa se visualizan como un barco que navega por el mismo. Cuando una empresa intenta bajar el nivel del río (o sea reducir el nivel de sus existencias) descubre rocas, es decir, problemas. La respuesta a esta situación de una empresa tradicional es la de elevar las existencias para tapar estos problemas. En cambio, la filosofía del JIT indica que cuando aparecen problemas debemos enfrentarnos a ellos y resolverlos (las rocas deben eliminarse del lecho del río). El nivel de las existencias puede reducirse entonces gradualmente hasta descubrir otro problema; este problema también se resolvería, y así sucesivamente.⁵²

– Eliminar despilfarros

Significa eliminar todo aquello que no añada valor al producto. Eliminar despilfarros implica mucho más que un solo esfuerzo de una vez por todas. Requiere una lucha continua para aumentar gradualmente la eficiencia de la organización y exige la colaboración de una gran parte de la plantilla de la empresa. Si se quiere eliminar las pérdidas con eficacia, el programa debe implicar una participación total de la mayor parte de los empleados. Ello significa que hay que cambiar el enfoque tradicional de decirle a cada empleado exactamente lo que debe hacer, y poner un especial énfasis en la necesidad de respetar a los trabajadores e incluir sus aportaciones cuando se formulen planes y se hagan funcionar las instalaciones. Sólo de esta forma podremos utilizar plenamente las experiencias y pericias de los empleados.⁵³

– Buscar la simplicidad

El JIT pone énfasis en la búsqueda de la simplicidad, basándose en el principio de que enfoques simples conducirán hacia una gestión más eficaz. La filosofía de simplicidad, además de aplicarse al flujo de productos, también se aplica al control de estas líneas de flujo. En vez de utilizar un control complejo, pone más énfasis en un control simple.

Este enfoque hace uso del sistema de arrastre Kanban, el cual elimina el conjunto complejo de los flujos de datos. Este sistema se basa en que cuando finalice el trabajo de la última operación, se envía una señal a la operación anterior para comunicarle que debe fabricar más artículos; cuando este proceso se queda sin trabajo, a su vez, envía la señal a su precesor. De tal forma este proceso sigue retrocediendo toda la línea de flujo, arrastrando el trabajo a través de la fábrica. Si no se saca trabajo de la operación final no se envía señales a las operaciones precedentes y por tanto no trabajan. Si disminuye la demanda, el personal y la maquinaria no producen, se sugiere que realicen otras tareas como limpiar la maquinaria, hacer ajustes y comprobar si requieren mantenimiento, entre otras tareas.⁵⁴

Basándose en el uso del sistema tipo arrastre, la empresa se asegura que la producción no exceda de las necesidades inmediatas, reduciendo así el producto en

⁵² Lefcovich, Mauricio (2004) “Sistema de Producción Justo a Tiempo” Degerencia, http://www.degerencia.com/articulo/sistema_de_produccion_justo_a_tiempo_jit

⁵³ Ibídem

⁵⁴ Ibídem

curso y los niveles de existencias, al mismo tiempo que disminuye los plazos de fabricación. Y el tiempo que de otra forma sería improductivo se invierte en eliminar las fuentes de futuros problemas mediante un programa de mantenimiento preventivo.

– Establecer sistemas para identificar problemas

Con el JIT, cualquier sistema que identifique los problemas se considera beneficioso y cualquier sistema que los enmascare, perjudicial. Los sistemas de arrastre Kanban identifican los problemas y por tanto son beneficiosos. Los sistemas diseñados con la aplicación del JIT deben pensarse de manera que accionen algún tipo de aviso cuando surja un problema.

Los objetivos suelen resumirse en la denominada “Teoría de los cinco ceros”, siendo estos; cero tiempo al mercado, cero defectos en los productos, cero pérdidas de tiempo, cero papel de trabajo, cero stock. Suele también agregarse un sexto “cero”, cero accidentes.

Existe otro principio que debe añadirse a esta filosofía, y se trata de el establecimiento dentro del proceso la denominada mejora continua, con aplicaciones sencillas, reduciendo y eliminando: transportes, esperas, inventarios, cambios y preparaciones; no dando nunca un resultado como definitivo. La productividad, calidad, servicio al cliente, flexibilidad en el diseño del producto y los cambios de programación deben mejorar continuamente; estableciéndose un proceso cíclico en el que siempre podrán efectuarse nuevas mejoras.

Vínculos con los proveedores

En la relación con los proveedores, esta filosofía plantea que una manera de eliminar despilfarros, en forma de excedentes de existencias, es reducir las cantidades de los pedidos ya que así se reducirá el tiempo de permanencia en los almacenes. La reducción de las cantidades de pedidos es un aspecto del JIT que se aplica a los proveedores, pero hay que realizar algunos cambios para que sea factible: minimizar la burocracia, utilizar entregas eslabonadas y simplificar la gestión de las existencias.⁵⁵

Al reducir las cantidades de los pedidos, estos aumentan, por lo que sólo puede resultar rentable si cambiamos algunos de los mecanismos del suministro. Primero tenemos que simplificar la burocracia para que haya menos papeleo relacionado con los pedidos. Si con cada entrega debemos hacer el mismo papeleo, éste aumentará cuando haya una entrega por semana. Más entregas significan también mayores costos de transporte porque hay que hacer más viajes. Para reducir el costo de enviar volúmenes más pequeños se puede utilizar un sistema eslabonado. Los proveedores se turnan para hacer las entregas a la fábrica, pasando por otros proveedores en el camino. Para los proveedores de grandes cantidades se pueden mantener las entregas directas si las cantidades lo justifican.

Cuando los artículos llegan a la planta, hay que simplificar la gestión de las existencias de modo que los bienes lleguen rápidamente a las áreas de producción. Esto significa reducir la inspección y el inventario de entradas. La simplificación de la burocracia y de la gestión de las existencias, junto con las entregas en cadena, son algunos de los cambios necesarios para facilitar los vínculos con el proveedor. Los

⁵⁵ Escalona, Iván (2004) *Ibíd*em

principales requisitos que deben cumplir los vínculos con los proveedores son: un alto nivel de calidad, reducción en las cantidades de los pedidos, más cortos y más fiables tiempos de ciclo.

De esta forma, se contribuye a disminuir los niveles de inventario y la incertidumbre respecto al proveedor de los tiempos ciclo. Si podemos estar seguros de que el proveedor entregará productos de alta calidad a tiempo, podremos reducir nuestro stock de seguridad, junto con la necesidad de inspeccionar los productos que se reciban, y no habrá ninguna interrupción de la producción a causa de artículos de calidad deficiente o de retrasos en las entregas.

Costo y beneficios de la aplicación del sistema

Con la aplicación del JIT todos los gastos implicados son principalmente gastos de formación. El personal de una empresa debe ser consciente de la filosofía que subyace y cómo influye esta filosofía es su propia función. Pero aunque el costo de una aplicación JIT sea más bajo que el de las aplicaciones típicas, la reducción de las existencias es mucho mayor con este sistema, muchas aplicaciones consiguen una reducción del 60 al 85% de las existencias. También debemos recordar que el JIT no se debe considerar a corto plazo; es decir, no deberíamos utilizarlo durante seis meses y luego parar. Se trata de una campaña progresiva que busca un perfeccionamiento continuo. También debemos tener en cuenta que no sólo reduce las existencias, sino que aumenta la calidad, el servicio al cliente y la moral general de la empresa. Todo nos demuestra que esta filosofía puede resultar muy rentable, con la única condición de que la aplicación esté bien planificada.⁵⁶

Recomendaciones

Consideramos que los negocios que se dedican a la venta de repuestos agrícolas deberían iniciarse en la filosofía del Justo a Tiempo. Si bien ésta está pensada para empresas dedicadas a la fabricación de bienes, es posible aplicarla a un negocio dedicado a la venta de productos. Con la utilización de este método, a largo plazo podrían disminuir las necesidades de capital, al reducir progresivamente los niveles de almacenes.

Con la aplicación del JIT cumplirían la meta de proporcionar satisfacción al cliente a la vez que se minimiza el costo total. Con un programa de mejoramiento continuo las empresas proporcionarían productos de calidad perfecta, en las cantidades exactas necesarias, en el momento preciso en que se necesitan, al costo total de entrega más bajo.

Explicamos que en época de cosecha los clientes solicitan los productos con urgencia, y normalmente se trata de productos que estas empresas no almacenan (por los costos elevados de ellos). Con la utilización del Justo a Tiempo, mejorando el vínculo con los proveedores, las empresas podrían realizar pedidos y entregas de forma inmediata.

⁵⁶ Escalona, Iván (2004) *Ibíd*em

V.3.4- Conceptos claves para aplicar la capacitación de los recursos humanos

Una vez que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse en forma adecuada. Esto se logra a través de la capacitación al personal.

Podemos observar como día a día con mayor convicción las empresas verifican que los recursos humanos son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la organización, por eso no debe verse como un gasto más, sino como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos.

La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.⁵⁷

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño.

Podemos definir a la capacitación como un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. La capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.⁵⁸

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento.

Uno de ellos es la *transmisión de informaciones*, esto es distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. Generalmente, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, entre otras cuestiones. Otro tipo es el *desarrollo de habilidades*, principalmente aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse. Un tercer tipo es el *desarrollo o modificación de actitudes*, por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por otras más favorables entre los trabajadores, aumento de motivación,

⁵⁷ Dolan, Simón (1999) “*La Gestión de los Recursos Humanos*” Editorial McGraw-Hill, España, Pág. 127.

⁵⁸ Chiavenato, Idalberto (1999) “*Administración de Recursos Humanos*” 5ta Ed., Editorial McGraw Hill, Colombia, Pág. 557.

desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implica la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o técnicas de ventas. Finalmente, puede involucrar el *desarrollo de conceptos*, dentro de la cual la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Beneficios que proporciona la capacitación

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Los beneficios que proporciona a la organización son:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas,
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles,
- Crea mejor imagen,
- Mejora la relación entre jefe-subordinados,
- Se promueve la comunicación a toda la organización,
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto,
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas,
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción,
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Los beneficios que proporciona al personal son:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo,
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones,
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas,
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto,
- Permite el logro de metas individuales,
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos,
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.⁵⁹

Proceso de capacitación

Diseñar un plan de capacitación para los empleados puede llevarse a cabo a través de cuatro pasos

1. Determinación de las necesidades de capacitación,
2. Programación de la capacitación,
3. Ejecución del entrenamiento,
4. Evaluación de los resultados del entrenamiento.

Técnicas de capacitación

Capacitación en el puesto: contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. Existen varios tipos, la más conocida es el

⁵⁹ Werther, William (1995) “*Administración de Personal y Recursos Humanos*” 4ta. Ed., Editorial McGraw Hill, México, Pág. 210.

método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. Otro modo es la rotación de puesto, en la que el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planeados. Una de las ventajas que posee esta técnica es su relativa economicidad dado que los trabajadores en la capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. Otra ventaja es que este método facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

Capacitación por instrucción del puesto: requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.

Conferencias: es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación, este método permite el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.

Técnicas audiovisuales: la presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia.

Aprendizaje programado: método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas. La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. La instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

Capacitación vestibular por simulacros: es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

Recomendaciones

Es importante capacitar a los empleados de estas empresas, hemos explicados los beneficios que obtendría la empresa con ello. Asimismo mostramos las técnicas para que cada negocio pueda hacer uso de aquella que mejor se adapte a los recursos de cada uno.

Principalmente consideramos que los empleados deben ser capacitados en dos aspectos fundamentales, en el producto en sí mismo y en estrategias de venta.

La capacitación para el producto se puede hacer a través del uso de bibliografía técnica acerca de las maquinarias agrícolas, utilizando una técnica audiovisual. Es

recomendable también acceder a visitas a las fabricas de repuestos agrícolas, o mejor aún a cursos dictados por estas fabricas.

La capacitación de estrategias de ventas conviene ser realizada por medio de la técnica de conferencias. El objetivo debe ser enseñar a los empleados las distintas estrategias de ventas posibles de aplicar en el sector. En esta capacitación se debe incluir información acerca del marketing relacional, para también en este punto atacar a otra ineficiencia nombrada. El empleado debe aprender a generar una relación con su cliente, y darle la tranquilidad, seguridad y servicio que éste requiere, así mismo debe estar preparado para brindar el asesoramiento requerido y aumentar su nivel de ventas.

V.4- PRINCIPAL INEFICIENCIA DETECTADA

La principal ineficiencia detectada en las empresas investigadas, consideramos es; la falta de estructura negocio y el incorrecto manejo de inventario.

En época de cosecha los clientes tienen urgencia de conseguir los productos solicitados, con lo cual no pueden esperar a que su proveedor habitual se lo venda. Si éste no lo tiene en almacenes y no tiene el modo de obtenerlo rápidamente, buscará otro proveedor que lo posea. Con lo cual la empresa pierde una venta, y posiblemente un cliente, dado que explicamos que estos tienden a mantener como proveedor habitual, aquel que lo abastece en época de cosecha.

En general, las empresas del sector no están en condiciones de tener grandes almacenes de productos, por el costo que ello implica y su baja rotación. Asimismo observamos que los negocios forman almacenes mal diseñados, en el sentido, que muchas veces poseen productos de elevado costo y muy baja rotación y no tienen productos que normalmente son vendidos.

Esto se produce porque no analizan sus historiales de ventas, con los cuales podrían realizar estadísticas de productos más vendidos que sirvan para la toma de decisiones al momento de las compras de productos. Si bien las estadísticas no van a marcar el futuro, van a dar indicios de lo necesario.

Los demás puntos de ineficiencias explicados tienen su considerable importancia, pero es la falta de estructura y el incorrecto manejo de inventario, el punto que potencialmente puede generar más pérdidas a la empresa, dado que en función de ello los clientes toman decisiones de compra.

Notamos que los consumidores se pueden sentir disconformes con la falta de vocación de servicio de sus proveedores, el bajo nivel de capacitación de estos y la falta de políticas de precios, aunque logran tolerarlo. Pero no pueden sobrellevar un proveedor que no le brinda el producto necesario en el momento, por el alto costo que implica para un cliente la espera de ese producto (ese costo es el precio de su producción parada).

CONCLUSIONES

Producto del contexto político- económico, en el año 2002, la actividad agropecuaria tuvo un resurgimiento. La producción, agrícola se reactivó, y ello produjo una reactivación de todo el sector.

Este florecimiento de los agronegocios, brindó la posibilidad a las empresas dedicadas a la comercialización de herramientas, equipos y maquinarias agrícolas crecer considerablemente, inclusive crearse nuevas empresas en el sector. Todo ello sin una importante necesidad de capturar o mantener clientes, ya que estos eran muchos en función de la demanda existente, lo que permitía a las empresas funcionar en plenitud sin preocuparse por aspectos estratégicos.

Sin embargo, con el pasar de los años, con un acomodamiento de las empresas existentes y la entrada de nuevas, con un contexto político- económico diferente al del año 2002, las empresas comenzaron a ver aspectos descuidados de su organización, que se convirtieron en ineficiencias que atacan a su nivel de ventas, y por lo tanto a su rentabilidad.

A través de la investigación pudimos detectar los motivos de ineficiencia, los cuales son; falta de una política formal de precios, falta de vocación de servicio, falta de estructura de negocio e inadecuado manejo de inventarios, y falta de capacitación al personal.

Mediante el análisis de todos los datos expuestos, estamos en condiciones de afirmar nuestra hipótesis de trabajo;

“Las empresas comercializadoras de repuestos agrícolas en época de cosecha, son ineficientes principalmente por no poseer una estructura de negocio adecuada y tener un incorrecto manejo de inventario”

Esta ineficiencia surge a partir de los elevados costos que implican este tipo de empresas, y por la falta de planificación para lograr trabajar con un capital inferior al óptimo.

La demanda de estos negocios en época de cosecha se caracteriza por ser incesante entre unas 18 a 20 horas diarias durante un periodo de cuatro meses al año, lapso en el que los clientes no poseen tiempo para esperar, requieren que el producto este “aquí y ahora”.

Las empresas se manejan con una lista de productos que incluye una amplia cantidad de marcas de máquinas y dentro de cada marca hay una gran variedad de

modelos, lo cual produce una gran dificultad para que los negocios posean almacenados todos los productos que comercializan.

Entonces, ante la urgencia que caracteriza a los clientes y la imposibilidad de almacenar todos los productos que se ofrecen, las empresas deben ser capaces de diseñar un sistema que le permita trabajar con poca mercadería en existencia, pero con la posibilidad de obtenerla en el momento preciso que el cliente la solicita.

Consideramos que el sistema que va a lograr que estas empresas funcionen de ese modo es el “Justo a Tiempo”, filosofía que considera la reducción o eliminación de todo lo que implique desperdicio en las actividades. El desperdicio lo concibe como todo aquello que sea distinto de los recursos mínimos absolutos de materiales, máquinas y mano de obra necesarios para agregar valor al producto.

Justo a tiempo implica producir sólo exactamente lo necesario para cumplir las metas pedidas por el cliente, es decir producir el mínimo número de unidades en las menores cantidades posibles y en el último momento posible, eliminando la necesidad de almacenaje, ya que las existencias mínimas y suficientes llegan justo a tiempo para reponer las que acaban de utilizarse y la eliminación del inventario de producto terminado. Si bien esta teoría esta diseñada en función de empresas que realizan la fabricación de sus productos, es posible adaptarla a negocios de venta de productos terminados. Es de fundamental importancia en esta adaptación del sistema propuesto, una correcta planificación de los vínculos a crear con los proveedores, ya la colaboración de ellos es lo que va a permitir trabajar con almacenes reducidos, y por lo tanto con menores exigencias de capital.

Asimismo, nos parece importante que las empresas mientras van aplicando el sistema del Justo a Tiempo, puedan evaluar la cantidad máxima de clientes que están en condiciones de atender, con el fin de ceñirse a ellos y evitar abastecer a muchos clientes, pero de manera ineficiente. Consideramos, que a medida que la empresa aprenda de la filosofía del JIT, podrá ir aumentando la cantidad de clientes abastecidos eficientemente.

Consideramos que las otras ineficiencias descubiertas también deben ser resueltas por las empresas. Es importante que éstas puedan gestionar sus políticas de precios de manera estratégica y no intuitivamente. La aplicación del marketing relacional les permitirá generar relaciones a largo plazo con sus clientes y aumentar su vocación de servicio. Una correcta capacitación del personal será útil a los fines de solucionar los problemas que el cliente pueda presentar, una capacitación tanto en el producto en sí mismo, como es estrategias de ventas.

Creemos que sería conveniente ampliar esta investigación hacia el modo de adaptar la filosofía del Justo a Tiempo para las empresas dedicadas a la comercialización de repuestos de herramientas, equipos y maquinarias agrícolas.

Es de vital importancia que las empresas logren rediseñar sus estrategias con el fin de ir hacia el camino de la eficiencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, Simon (2005) “*Diccionario de Economía*” 3ra Ed., Editorial Andrade, Perú.
- Arnal Atares, Laguna Blanca (2005) “*Tractores y Motores Agrícolas*” Editorial Aedos, 2da Reimp., España.
- Bejarano, Jesús Antonio (1998) “*Economía de la Agricultura*” Editorial TM, Colombia.
- Benejam, Pilar (1996) “*Horizonte I: Historia y Geografía*” Editorial Andrés Bello, España.
- Burgos García, Enrique (2007) “*Marketing Relacional: cree un plan de incentivos eficaz*” Editorial Gesbiblo, España.
- Chiavenato, Idalberto (1999) “*Administración de Recursos Humanos*” 5ta Ed., Editorial McGraw Hill, Colombia.
- Chistopher, Martín; Payne Adrián; Ballantyne, David (1994) “*Marketing Relaciona:., integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*” Editorial Díaz de Santos, España.
- Delgado de Cantu, Gloria (2003) “*México: estructura política, económica y social*” 2da Ed., Editorial Prentice Hall, México.
- Dolan, Simón (1999) “*La Gestión de los Recursos Humanos*” Editorial McGraw-Hill, España.
- Doyle, Michael; Frier, Bruce; Cere, Ronald (2005) “*Éxito Comercial: prácticas administrativas y contextos culturales*” 4ta Ed., Editorial Thomson Heinle, España.
- García del Junco, Julio; Casanueva Rocha, Cristóbal (2000) “*Practicas de la Gestión Empresarial*” Editorial McGraw Hill, España.
- García Echeverria, Santiago (1974) “*Introducción a la Economía de la Empresa*” Editorial UNED, España.
- Gil Estallo, María de los Ángeles (2007) “*Como Crear y Hacer Funcionar una Empresa*” 7ma Ed., Editorial Esic, España.
- Jerome, McCarthy: William Perreault Jr. (1994) “*Fundamentos de la Comercialización*”, Editorial El Ateneo, Argentina.

- Monroe, Kent (1992) “*Política de Precios*” 2da Ed., Editorial McGraw Hill, España.
- Orozco, Arturo (1999) “*Investigación de Mercados: conceptos y práctica*” Editorial Norma S.A., Colombia.
- Ortiz Cañavate, Jaime (2003) “*Las Máquinas Agrícolas y su Aplicación*” Editorial Grupo Mundi Prensa, 6ta Reimp., España.
- Pujol Bengoechea, Bruno (1999) “*Diccionario de Marketing*” Editorial Cultural, México.
- Romero, Ricardo (1997) “*Marketing*” Editorial Palmir, Perú.
- Santesmases Mestre, Miguel; Sánchez de Dusso, Francisca; Kosiak de Gesualdo, Graciela (2000) “*Marketing: conceptos y estrategia*” Editorial Pirámide, España.
- Werther, William (1995) “*Administración de Personal y Recursos Humanos*” 4ta. Ed., Editorial McGraw Hill, México.
- Zerille, Andrea (1992) “*Fundamentos de la Organización y Dirección General*” Editorial Deusto, España.

Soporte Web

- Baruel, Angélica (02/2010) “*Agronegocios*” Instituto Iberoamericano de Cooperación para la Agricultura, <http://www.iica.int/Esp/regiones/sur/chile/Paginas/Agronegocios.aspx>, Chile, Ene-2010.
- Bertossi, Roberto “*Pool de Siembra*” ZE Zona Económica, <http://www.zonaeconomica.com/pool-de-siembra>, Argentina, Mar-2010.
- Colaboradores de Wikipedia (03-2010) “*Agricultura*” Wikipedia en Español, Enciclopedia Libre, <http://es.wikipedia.org/wiki/Agricultura>, May- 2010.
- Colaboradores de Wikipedia, (04-2010) “*Empresa*” Wikipedia en Español, Enciclopedia Libre, <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Empresa&oldid=35726620>, May-2010.
- Dalmau, Nicolás; Delgado, Gabriel “*Instrumentos financieros: Pool de siembra*” Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, <http://www.inta.gov.ar/extension/finan/tool/pool.htm>, Argentina, Mar-2010.
- Escalona, Iván (2004) “*Introducción al Justo a Tiempo*” Gestipolis, Colombia, <http://www.gestipolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/introjtit.htm>, Jun- 2010.
- Lefcovich, Mauricio (2004) “*Sistema de Producción Justo a Tiempo*” Degerencia, http://www.degerencia.com/articulo/sistema_de_produccion_justo_a_tiempo_jit, Jun-2010.

- Palau, Hernán, (07-2008) “¿Qué son los agronegocios?” Newsletter Programa de Agronegocios y Alimentos, <https://sites.google.com/a/agro.uba.ar/newsletter-paa/newsletter-5/-que-son-los-agronegocios>, Newsletter N° 5, Argentina, Ene-2010.
- Pont, Sabrina (20-09-2008) “¿Qué son los agronegocios?” Revista Conciencia Rural, <http://www.concienciarural.com.ar/articulos/noti-rural/que-son-los-agronegocios/art1493.aspx>, Argentina, Mar-2010.
- Sambuccetti, Andrea (05-2005) “Crecen los Pool de Siembra por fideicomisos agropecuarios” I.Profesional.com, <http://www.iprofesional.com/notas/15563-Crecen-los-pools-de-siembra-por-fideicomisos-agropecuarios.html>, Argentina, Mar-2010.
- Santacoloma, Pilar; Suárez, Ruth; Riveros, Hernandos (2005) “Fortalecimiento de los vínculos de agronegocios con los pequeños agricultores” FAO Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, <http://www.fao.org/docrep/008/y6001s/y6001s05.htm>, Italia, Feb-2010.
- Zunilda, Trinidad “Agricultura” Biblioteca Virtual Todo Argentina.net, http://www.todo-argentina.net/geografia/argentina/agricultura_e.htm, Argentina, Mar-2010.
- “Datos generales sobre la Republica Argentina” Embajada Argentina en Paraguay, <http://www.embajada-argentina.org.py/V2/datos-generales-de-la-republica-argentina>, Paraguay, Mar-2010.
- (2001) “Diccionario de la Real Academia Española” 22° Ed., http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=eficiencia, Mar-2010.
- (2001) “Diccionario de la Real Academia Española” 22° Ed., <http://www.rae.es>, May-2010.