

Estrategias comerciales en agronegocios: el caso de una empresa regional en multiservicio al sector agropecuario

Eduardo Pordomingo

✉ eddiex10@gmail.com

Eugenia Paturllanne

✉ epaturllanne@yahoo.com.ar

Mauricio Márquez

✉ mgmlapampa@gmail.com

*Universidad Nacional de La Pampa,
Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas, Santa Rosa, Argentina*

📅 *Fecha de recepción: 24/06/2019 - Fecha de aceptación: 26/07/2019*

Cómo citar éste artículo: Pordomingo, E.; Paturllanne, E.; Márquez, M. (2020). Estrategias comerciales en agronegocios: El caso de una empresa regional en multiservicio al sector agropecuario. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*. Vol. 10, N° 1 (enero-junio). Santa Rosa: FCEy J (UNLPam); EdUNLPam; pp. 169-183 ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566 DOI <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2020-v10n1a09>

Resumen: Este trabajo ilustra el diseño y la implementación de estrategias comerciales aplicadas por una empresa regional en agronegocios, la cual ofrece soluciones con agregado de valor a emprendimientos agropecuarios a través del multiservicio. Puede observarse que existe una coherencia lógica entre su estrategia de crecimiento y su estrategia de posicionamiento y diferenciación para ofrecer multiservicio con valor agregado. Ello se aprecia en el compromiso de la empresa con el cliente, que se evidencia en



Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

el ofrecimiento de beneficios adicionales tales como: soluciones administrativas, comunicacionales y de marketing; asesoramiento profesional, apoyo financiero, etc. Asimismo, la empresa ha definido su estrategia a largo plazo para atender a su mercado objetivo en un radio geográfico mayor. Se observa en este caso una estrategia deliberada y planeada con un horizonte y metas a lograr. Para ello, la empresa ha diseñado planes a cinco años. La gestión hacia el logro de las metas es cuantificada en presupuestos anuales, los cuales son evaluados y contralados. Para llevar adelante su estrategia en multiservicio con valor agregado, la compañía ha puesto en funcionamiento y dispuesto de recursos financieros, tecnológicos, humanos y de planta, y equipamiento en tres unidades de negocio vinculadas, a saber: comercialización de cereales y oleaginosas, comercialización de insumos agropecuarios y siembras asociadas en campos de terceros.

Palabras clave: estrategias comerciales; agregado de valor; segmentación; diferenciación y posicionamiento.

Commercial strategies in agribusinesses: the case of a regional Company in multiservice for the agricultural sector

Abstract: This paper illustrates the design and implementation of commercial strategies applied by a regional company in agribusiness, which offers solutions with added value to agricultural companies through multiservice. It can be observed that there is a logical coherence between its growth strategy and its positioning and differentiation strategy to offer multiservice with added value. This can be seen in the commitment of the company with the client offering him/her additional benefits such as: administrative and marketing solutions, communication, professional advice, financial support, etc. Likewise, the company has defined its long-term strategy to serve its target market in a greater geographical area. In this case, a deliberate and planned strategy with a horizon and goals to be achieved is observed. For this, the company has designed plans for 5 years. The management towards the achievement of the goals is quantified in annual budgets, which are controlled and evaluated. To carry out its strategy in multi-services with added value, the company has put in practice and disposed of financial, technological, and human resources, and the plant and equipment needed in three linked business units: commercialization of cereals and oilseeds, commercialization of agricultural inputs and associated sowing in third-party fields

Keywords: marketing strategies; value added; segmentation; differentiation and positioning

Estratégias comerciais no agronegócio: o caso de uma empresa regional de serviços múltiplos no setor agrícola

Resumo: Este trabalho ilustra o desenho e a implementação de estratégias comerciais aplicadas por uma empresa regional de agronegócio, que oferece soluções com valor agregado para empreendimentos agrícolas por meio de vários serviços. Pode-se observar que há uma coerência lógica entre sua estratégia de crescimento e sua estratégia de posicionamento e diferenciação para oferecer serviços múltiplos com valor agregado. Isso pode ser observado no compromisso da empresa com o cliente, oferecendo benefícios adicionais, tais como: soluções administrativas, de comunicação e marketing, consultoria profissional, suporte financeiro, etc. Da mesma forma, a empresa definiu sua estratégia de longo prazo para atender seu mercado-alvo em um raio geográfico maior. Uma estratégia deliberada e planejada,

com um horizonte e objetivos a serem alcançados, é observada neste caso. Para isso, a empresa elaborou planos de 5 anos. A gestão para o alcance das metas é quantificada em orçamentos anuais, que são avaliados e contratados. Para executar sua estratégia de múltiplos serviços com valor agregado, a empresa colocou em operação e alienou recursos financeiros, tecnológicos, humanos, instalações e equipamentos em três unidades de negócios relacionadas, a saber: comercialização de cereais e oleaginosas, comercialização de insumos agrícolas e plantios associados em campos de terceiros.

Palavras chave: estratégias de negócios; valor agregado; segmentação; diferenciação e posicionamento

1. Introducción

Este trabajo ilustra el diseño y la implementación de estrategias comerciales aplicadas por una empresa regional en agronegocios, la cual ofrece soluciones con agregado de valor a emprendimientos agropecuarios a través del multiservicio. En primer lugar, el artículo aborda y ejemplifica, a partir del caso estudiado, el concepto de estrategia. De la revisión de la literatura académica surge que las estrategias resultan de procesos deliberados y emergentes. Asimismo, se distingue entre procesos diseñados y resultantes. A partir de esta descripción, se observa el tipo de estrategia implementada por esta empresa.

En segundo lugar, se consideran los conceptos de estrategias competitivas y agregados de valor aplicables al caso objeto de estudio; para luego analizar cómo la compañía define el mercado objetivo y su estrategia de diferenciación y posicionamiento. Finalmente, se analiza la disposición de recursos y las unidades de negocios creadas como respuesta a la estrategia de negocios seleccionada.

Para relevar la información del caso se realizó una visita a la empresa y una entrevista semiestructurada al socio mayoritario y presidente de la firma. La entrevista fue grabada y transcripta. Seguidamente se aplicó la técnica de análisis de contenido en investigación cualitativa para clasificar, codificar y categorizar la información (Hsieh & Shannon, 2005).

2. Estrategia

Una primera aproximación al concepto de estrategia lo encontramos en Chandler (1962), quien expresa que tiene que ver con decisiones de largo plazo, con la salud de la empresa a largo plazo. A este nivel, consideramos aquel tipo de decisiones que son de carácter infrecuente, que son realizadas por los líderes de la organización y que afectan críticamente su estado actual y su desenvolvimiento futuro (Eisenhart & Zbaracki, 1992). La estrategia también involucra cierto nivel de ambigüedad y un posible desacuerdo respecto de cuál es la información relevante para su definición y posterior adopción (Schwenk, 1984).

Asimismo, podemos caracterizar a la estrategia como un proceso decisorio que tiene por objeto identificar y poner en práctica ciertas ventajas competitivas

(Porter, 1985). Estas le permiten a la empresa lograr un mejor posicionamiento dentro del contexto en el que opera y también le posibilitan el logro de una diferenciación positiva respecto de sus competidores. A estos efectos, las capacidades y recursos internos son dispuestos para desarrollarlas.

En tal sentido, las estrategias también proveen una guía para lograr una mejor asignación de los recursos (Atkinson *et. al.*, 2012). En su formulación, se evalúan las fortalezas y debilidades propias a la luz de las oportunidades y de las amenazas presentes en el medioambiente, con el objeto de definir un curso a seguir. Entonces, el empresario elige las mejores opciones que le permiten alinear las ventajas competitivas con las oportunidades que le ofrece su entorno (Anthony *et al.*, 2014).

Para Westgren y Cook (1986), la decisión estratégica de una compañía está determinada por la confluencia de su misión, su perfil y su medioambiente externo. La misión de la compañía representa sus valores, su filosofía y sus objetivos de largo plazo. El perfil de la empresa involucra a sus recursos humanos, su estructura de activos, su presencia en el mercado, las tecnologías aplicadas, la estructura corporativa, y otras fortalezas y debilidades. En tanto, el medioambiente externo tiene que ver con el contexto político y social en general, y con los factores competitivos y económicos específicos de la firma en particular. Aquí podemos distinguir, entonces, el macro entorno, o contexto general, del micro entorno. El primero se vincula con factores políticos, económicos y regulatorios, en tanto el segundo tiene que ver con el entorno próximo a la empresa y refiere a las relaciones que se generan con competidores, clientes y proveedores de recursos físicos y financieros.

Para el caso de la empresa seleccionada, se observa seguidamente cómo se adoptó la decisión estratégica de ofrecer multiservicio al sector agropecuario –teniendo en consideración el contexto internacional y nacional– y cómo se diseñó e implementó el modelo de negocios ajustado a la realidad regional:

Nosotros también estamos sujetos a los avatares de la economía internacional y de la economía local; pero tenemos una movilidad (...) mayor por el hecho de que uno de nuestros temas importantes es el capital de trabajo, como te decía, y que de última podemos recolocarnos en alguna otro rubro, como puede ser una planta de alimento balanceado o en un feedlot, podés desarrollarlo en cualquier lado; el que tiene un campo lo hace en su campo, pero yo puedo alquilar un campo en cualquier lado y hacer un feedlot, o hacer un criadero de pollos, podríamos hacerlo, pero no lo hemos hecho. Potencialmente podemos ir...

Yo creo que es muy importante ver que es lo que pasa con los distintos actores de la cadena o del sector en el que uno esta. Nosotros, no es que generamos un modelo nuevo y distinto, creo que lo que hicimos fue mirar lo que había en otros lugares, fundamentalmente Estados Unidos, porque es un país agrícola muy grande y tecnológicamente muy avanzado; mirar la gente que ha hecho un modelo de gestión comercial en este tipo de empresas, acá en Argentina, y ver cómo lo ha manejado; analizarlos y verles las fortalezas y las debilidades y de copiar las fortalezas.

Pero nuestro modelo (...) lo fuimos armando y construyendo usando tecnologías y viendo otros modelos que estaban a disposición y poniéndole nuestra impronta y nuestra creatividad, y nuestro sentido común, y nuestra idiosincrasia para adaptarla

a lo que queríamos nosotros. Miramos mucho nuestros colegas, y tenemos buenas relaciones con muchos, por lo cual hacemos intercambio acerca de cómo manejamos cada una de las áreas de la empresa, y nos enriquecemos dándoles nuestra forma de hacerlo.

Entonces, la pregunta que cabe formular es ¿cuáles son las variables o factores que permiten colocar a la empresa en una posición más favorable? Así, por ejemplo, una empresa regional podría haber identificado como ventaja competitiva alguna de las siguientes alternativas: la disponibilidad de materias primas a un menor costo, la posibilidad de un mejor acceso a los clientes a través de un sitio web, el desarrollo de una calidad superior para sus productos a un precio similar al de sus competidores, la puesta en práctica de una mejor plataforma comercial o la posibilidad de acceder al crédito a mejores tasas de interés, etc. Veamos, seguidamente, el siguiente ejemplo que ilustra cómo la compañía resuelve este planteamiento:

... es verdad que actuamos en un mercado en el cual comercializamos commodities, que son mercados transparentes, con bastante liquidez; en los cuales puede haber pequeñas razones por las que se puede pagar algún dólar más o un dólar menos: en función de la entrega, el volumen que se vende, de la logística que se da, pero realmente las diferencias no son muy grandes; por lo tanto en este mundo te tenés que distinguir por algo, y ¿por qué te puedes distinguir?: porque el productor agarra los papeles y la cuenta corriente que tiene abierta en esta empresa y le resulta amigable y la entiende, si quiere bajar un comprobante lo puede hacer desde una aplicación o desde el celular; si necesita la factura del glifosato que compró aprieta un botón y la imprime.

Porque comprar y vender una tonelada de soja, es lo mismo acá que en cualquier otro lado; ¿por qué el productor lo va a hacer con nosotros y no con otro colega nuestro? Porque le das un buen servicio administrativo, un buen servicio comunicacional, un buen asesoramiento comercial, atención, apoyo financiero, estrategias comerciales, o sea tenés un profesional que le está dando distintas herramientas y permite que elija vender sus productos a través de nosotros.

3. ¿Cómo abordar el estudio de las estrategias?

Un marco de análisis podemos encontrarlo en Fredrickson (1984). En esta publicación se expresa que la estrategia de una organización determina el grado de alineamiento entre el medioambiente externo y su estructura interna. En tal entendimiento, este ajuste puede realizarse de dos maneras, a saber: a) a través de un plan comprensivo, integral, formal y consciente que involucra un conjunto de decisiones predefinidas, y b) alternativamente: este alineamiento puede ser interpretado como el resultado de muchas decisiones, no necesariamente planeadas, sino más bien vinculadas y realizadas una por vez a lo largo del tiempo.

En el mismo sentido, en Fredrickson y Mitchell (1984) se señala también que existen en la literatura académica sobre formulación de estrategias dos tipos de enfoques que prevalecen. El primero, conceptualizado como sinóptico, caracteriza al proceso estratégico como altamente racional, proactivo y planeado. En este caso, la estrategia se formula de antemano e incluye actividades tales

como formulación de objetivos, monitoreo del medioambiente, evaluación de las capacidades internas y desarrollo del planes consecuentes e integrados encaminados al logro de los objetivos. En contraste a la perspectiva sinóptica, se presenta el modelo incremental. En este caso, la estrategia es vista como un conjunto de decisiones que se vinculan sin obedecer a un plan preestablecido. Sin embargo, es posible reconocer en ellas una lógica subyacente; es decir un grupo o racimo de decisiones individuales aunque débilmente relacionadas (Mintzberg, 1978).

4. Las estrategias como procesos deliberados

A partir de esta caracterización, podemos expresar, desde una primera perspectiva, que las estrategias definen caminos a recorrer, los cuales pueden ser planeados y construidos desde el análisis y desde la racionalización explícita de un conjunto de factores susceptibles de ser identificados, descriptos y también cuantificados. Estos factores refieren, por una parte, al contexto en el que se desenvuelve la organización, y por la otra, al ambiente interno e inherente a la misma.

En el primer caso, se asume la previsibilidad de su comportamiento presente y futuro. Cuando decimos previsibilidad queremos significar que es posible comprender y ponderar el desenvolvimiento de las variables determinantes para actuar en consecuencia. Así, por ejemplo, la empresa podría haber identificado, como ventaja competitiva la posibilidad de importar sus materias primas a un menor costo que sus competidores en el largo plazo. En tal circunstancia, podría asumir que esa posibilidad se mantendrá en el tiempo con un alto grado de probabilidad. En tal comprensión, la incertidumbre es reemplazada y ponderada en términos probabilísticos. Por su parte, en el segundo caso se asume su controlabilidad. Aquí se pone de manifiesto el hecho de que las variables internas no solo pueden ser identificadas, sino que también pueden ser administradas y controladas. En tal sentido, los factores internos pueden ser direccionadas en pos de logro de los objetivos estratégicos.

Como podrá observarse, este es un enfoque básicamente asociado a la planificación. Esta se traduce, como se expresará más arriba, en la definición de objetivos y metas a lograr, principalmente en el largo plazo. En definitiva, la estrategia describe la dirección general hacia la cual la organización planea moverse para lograr sus objetivos (Anthony *et al.*, 2014). Dicha determinación, se realiza a partir de la estimación y ponderación del comportamiento de ciertas variables exógenas y en función del análisis de las fortalezas y debilidades internas; todo ello dirigido a organizar y coordinar un conjunto de recursos eventualmente disponibles para responder a tales estimaciones. Cuando se menciona "recursos internos" se hace referencia a recursos financieros, materiales, humanos, de procesos y a todos aquellos necesarios para elaborar o generar un producto o servicio destinado a satisfacer una demanda de mercado.

A efectos de ejemplificar lo expresado, consideremos por caso los modelos de estudios para estimación de posible demanda para productos o servicios. Estos modelos se construyen teniendo presente un conjunto de factores contextuales relevantes tales como: identificación de los segmentos de clientes, consumidores o empresas que estarían dispuestos a adquirir un producto o servicio; definición del tamaño del mercado para esa propuesta de valor; establecimiento del mercado objetivo; cuantificación de la participación de la competencia en ese mercado, etc. De ello, puede resultar por caso, una previsión de demanda futura, una estimación de crecimiento o un porcentaje de participación para un producto, línea de producto o servicio a años vista. En una versión simplificada, una vez construida esta previsión de demanda, se realiza una evaluación interna conducente a definir, disponer y organizar los recursos físicos, humanos y financieros. Asimismo, se diseñan y ponen en funcionamiento los procesos productivos y comerciales necesarios para elaborar los bienes y servicios destinados a abastecer la referida demanda.

Esta perspectiva indica que la estrategia puede ser racionalizada con objetividad y conducida en forma básicamente unidireccional. Es decir, el tránsito hacia el logro de los objetivos y metas previstas ocurre relativamente exento de mayores obstáculos, de significativos errores, de contramarchas y de retrocesos. Una vez que la estrategia ha sido implementada, se evalúa en qué medida los objetivos planeados han sido logrados. Los ajustes y readaptaciones que eventualmente deban realizarse implicarán una adecuación de la estrategia, pero no traen como consecuencia necesaria una modificación sustancial en la misma. En su caso, habrá que considerar los desvíos y recalibrar acciones, procesos y recursos en pos de la obtención de las metas prefijadas.

En el extremo, dados los mismos condicionantes externos y las misma disposición de recursos interna en la organización, las estrategias y los cursos de acción resultantes serían similares, independientemente de quién los determine y de cómo se ejecuten. Se pone de manifiesto aquí la objetividad; en otros términos, la ausencia de subjetividad en la definición e implementación de las estrategias.

5. Las estrategias como procesos emergentes

Mintzberg (1994) enfatiza el hecho de que las estrategias pueden ser deliberadas, por ejemplo, para enfrentar y conquistar un mercado. Pero también pueden ser emergentes, lo cual significa que las mismas pueden devenir de decisiones singulares aunque convergentes. En otras palabras, pueden desarrollarse a través de procesos de aprendizaje. Algunas veces, las estrategias pueden ofrecer visiones, no necesariamente articuladas, pero que permiten la adaptación a un entorno cambiante.

Una crítica a la formulación de las estrategias como modelo de planeación comprensivo ya la encontramos en Mintzberg *et al.* (1976), donde se señala que el

intento de aplicar empíricamente técnicas normativas o prescriptivas existentes en la literatura académica para la toma de decisiones estratégicas, tales como planeamiento estratégico, modelos de la firma, análisis costo-beneficio, etc., no ha tenido alto impacto en el comportamiento de aquellos que toman decisiones. En realidad estas técnicas han sido incapaces de considerar la complejidad de los procesos estratégicos en su integridad.

Es por ello que, en un segundo enfoque, la definición de la estrategia es ante todo un proceso decisorio de carácter subjetivo que se va construyendo paulatinamente a partir de una determinada visión y misión empresarial. Un proceso que ocurre, sin embargo, no libre de marchas y contramarchas, de adaptaciones y readecuaciones dentro de un entorno cambiante. El mismo se traduce, en última instancia, en la definición y redefinición de un posible curso de acción en el tiempo que contiene grados de ambigüedad e incertidumbre, tanto en la etapa de su construcción como en la de su implementación. En otros términos, existe aquí un proceso continuo de toma de decisiones vinculadas pero no necesariamente planeadas de antemano, el cual se traduce en la conformación de una estrategia.

En tal planteamiento, las estrategias tienden a lograr la mejor adaptación o ajuste de las competencias y capacidades de la organización a su entorno. Aquellas empresas que logran dicha adaptación o que logran reconvertirse ante los cambios contextuales pueden sobrevivir y crecer. Una cuestión central en esta adaptación tiene que ver no solamente con la visión de los responsables de advertir los cambios contextuales sino también con la necesaria readecuación de la estructura de la organización y sus procesos internos a la nueva realidad.

6. Desde la estrategia diseñada a la estrategia realizada

Las estrategias empresarias en el sector de los agronegocios regionales transitan u oscilan entre estas dos visiones con distintos matices. Existen situaciones en las que los empresarios planean y racionalizan sus estrategias a partir de un análisis contextual. Como resultado de este proceso de planeación se define un horizonte a transitar, y se adecuan y adaptan los procesos y recursos internos, mientras que, en otras circunstancias, el camino previsto no se transita clara y pacíficamente: resulta necesario adaptarse a nuevos escenarios, buscar otras alternativas, atender nuevas realidades, corregir rumbos, readecuar estructuras internas, todo ello en un proceso de continua adaptación al entorno a fin de lograr un equilibrio temporario e inestable. En el medio, existen escenarios empresariales en los cuales se ejercita de alguna manera la planificación estratégica, pero también, y al mismo tiempo, se pueden observar alternativas de modificación de los planes en atención a lograr la mejor adaptación a distintos entornos económicos, políticos y regulatorios, tales como los ocurridos en la Argentina en la últimas décadas.

7. Definición e implementación de la estrategia para el caso objeto de estudio

En párrafos previos distinguimos en el abordaje del concepto de estrategia, a los procesos planificados y a los emergentes. Seguidamente, se observa en los comentarios expresados, cómo la empresa objeto de estudio decide su estrategia a través de un proceso de planificación explícito.

Nuestras unidades de negocio fundamentales son tres: la compra venta de granos y oleaginosas (cebada, trigo, maíz, girasol, soja básicamente) estamos en el rubro de agro-insumos (fertilizantes, semillas y agroquímicos) y la siembra de campos de terceros o asociaciones con dueños de campo, que nosotros básicamente lo que hacemos es incorporar management y dinero; no tenemos fumigadoras propias, ni sembradoras propias, ni tractores ni cosechadoras, ni camiones propios, somos administradores y coordinadores de recursos de terceros y pagamos los servicios, somos controladores de la operatoria. Hacemos el trabajo técnico de cómo llevar adelante la siembra hasta el periodo de cosecha.

No podíamos quedarnos con nuestra zona de influencia, nosotros en ese momento estábamos acá, en la zona de Pehuajó (...) y en los Toldos. Teníamos las mismas unidades de negocio. El tema fue decir, buenos estamos en una zona de 50 km a la redonda, bueno, pasemos a 300 kilómetros a la redonda.

Teníamos que llevarlo a una escala que se justifique (...) En estas empresas si no tenés una escala determinada es muy difícil tener la posibilidad de incorporar tecnología y gente lo suficientemente capacitada y despierta, y profesionalizada, porque no te da el negocio en sí mismo (...)

Después tenemos un norte que es a cinco años, que es adonde queremos llegar y los recursos que necesitamos tener para poder llevar adelante la compañía a ese nivel, por ejemplo tenemos una proyección de crecer en el volumen de la comercialización de granos en aproximadamente un 20% anual, para eso hay que tener recursos económicos, recursos humanos y activos para ayudar a ese crecimiento.

Hoy la empresa (...) tiene parámetros, objetivos, presupuestos, por supuesto, vos no podés dejar que cada gerente haga lo que quiera, pero sabe claramente cuáles son los objetivos año a año, como estructurar un presupuesto y el seguimiento, y el control; y las motivaciones de los niveles gerenciales.

8. Estrategias competitivas genéricas y agregado de valor

Surge de una literatura académica tres tipos de estrategias competitivas genéricas que podrían conceptualizarse como siguen:

a) liderazgo en costos, a través de la cual una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial para poder ofrecer un producto a menor precio que la competencia;

b) diferenciación, mediante la cual una empresa busca ser única en su sector industrial ofreciendo ciertos atributos específicos y ampliamente valoradas por los compradores; en virtud de ello, la compañía es recompensada en su exclusividad con un precio superior;

c) enfoque o de nicho: en tal caso, la empresa selecciona un grupo de clientes o segmento del sector industrial al que pertenece y ajusta su estrategia para

servirlo, con la exclusión de otros. Se busca lograr una ventaja competitiva en sus segmentos objetivo aunque no posea necesariamente una ventaja competitiva general dentro de la industria (Porter, 1985).

En el primer comentario que sigue corresponde notar la comprensión del concepto de multiservicio en la evolución de la compañía. En el segundo y tercer párrafo puede apreciarse cómo la empresa adopta una estrategia de nicho focalizada en el multiservicio con localización en un área geográfica:

En realidad, el inicio fue un almacén de ramos generales, te decía porque en estas localidades eran muy importantes, todos estos establecimientos agropecuarios en ese momento necesitaban donde comprar desde el azúcar hasta la semilla para sembrar o el arado para trabajar la tierra, el combustible, eran ramos generales era el supermercado de cada pueblo con la diferencia que había una pequeña cadena regional en la cual tenías distribuidos en varias localidades y el dueño con su organización empresarial, es lo mismo que ahora, lo que pasa que ahora tenés más tecnología, el uso de herramientas de comunicación, etc.

Nosotros no hacemos la elaboración ni el procesamiento. No tenemos ni un molino harinero para hacer harina con el trigo, ni una fábrica para hacer aceite y harina con la soja, ni una planta de alimento balanceado. Nosotros nos dedicamos al servicio y abastecemos a aquellos compradores que son mercado interno o mercado de exportación (...) ¿Vos me decís analizaste un feedlot? Sí. ¿Analizaste una planta de alimento balanceado? Sí. ¿Analizaste comprarte un montón de hectáreas de campo? Sí. ¿Analizaste sembrar tres veces más de lo que sembrás? También. Pero, hasta ahora no lo hemos hecho.

La empresa hoy tiene aproximadamente unas nueve plantas de silos repartidas en el noroeste de la Provincia de Buenos Aires, y después otros lugares que no tiene plantas de silos, pero si tiene representación comercial o tiene oficinas comerciales y depósitos de insumos, como puede ser Coronel Suarez, o puede ser Rufino. Lo que quiero decir con esto es que hemos incorporado algunas otras zonas, con una presencia de activos no tan alta

El valor es conceptualizado como la preferencia percibida por un cliente y la evaluación que este realiza de los atributos de un producto o servicio, de los rendimientos de los atributos y de las consecuencias derivadas del uso que facilita (o bloquea) los propósitos e intenciones del cliente en situaciones de uso (Woodruff, 1997). El marketing intenta lograr objetivos organizacionales mediante la creación de valor para sus segmentos objetivo. Dicha creación de valor se logra a través de una estrategia sustentable (Brock Smith & Colgate, 2007). En el caso de la empresa estudiada el agregado de valor se logra intentando dar respuesta a todas las necesidades del productor agropecuario con soluciones de calidad a través del multiservicio.

... la respuesta a esa pregunta es tratar de ser los mejores en lo que hacemos, es que la empresa tenga todas las herramientas y la gente como para que aquel que se acerca a trabajar y comercializar los granos con nosotros lo podamos satisfacer en un 100%. Siempre analizamos otros negocios, eso no significa que no los analicemos, pero hasta ahora nunca nos han llenado el ojo más que tratar de seguir creciendo en lo nuestro.

Lo nuestro es machacar y machacar en mejora permanente y continua y lograr el relacionamiento con nuestros clientes de la mejor manera, nosotros nos ponemos acá como foco principal el relacionamiento con el cliente, llegar al cliente y tratar de satisfacerlo en

todas sus necesidades; no porque tengamos respuestas mágicas a sus necesidades, sino que podamos dar un servicio de la mejor calidad, transparencia, pero con foco absoluto en lo que hacemos...

9. Estrategia de crecimiento en un segmento de mercado

Un segmento de mercado puede ser conceptualizado como una porción del mercado cuyos individuos poseen características o atributos comunes. Dichos atributos pueden ser geográficos, demográficos, psicográficos o conductuales. En la segmentación geográfica se divide el mercado en unidades tales como países, regiones, provincias y municipios. En la demográfica se divide el grupo en función de variables tales como edad, ocupación, educación, género, nacionalidad, etc. En la psicográfica se tienen en cuenta variables tales como estilo de vida o personalidad. Finalmente, las variables conductuales se expresan a través de ocasiones, beneficios, actitud, preferencia de uso, etc. (Kotler & Armntrong, 2012). En tanto, un mercado objetivo se conceptualiza como aquel segmento de mercado que la empresa decide atender y en el cual tendrá una determinada participación.

En los comentarios siguientes se pone de manifiesto cómo la empresa definió su mercado objetivo y su estrategia para incrementar su participación en el mismo:

... si nosotros trabajábamos en un círculo con base Carlos Casares, dijimos, vamos a un anillo de 300 kilómetros y empecemos a ocupar estratégicamente todos esos lugares y analizar el potencial de cada uno de ellos, hacer inversión en activos y formación de gente...

Cuando decimos crecer en lo nuestro, por supuesto tiene que acompañar el crecimiento del mercado u ocupar un share superior en la zona en la que estás trabajando; o producir en otra zona, si vos te quedas en este cuaderno trabajando y yo tengo un share del 30% y la producción es 100 yo voy a tener esas 30 unidades; si la producción crece y pasa a 120 y yo me sigo quedando con 30 y perdí share, y si baja a un 80 y yo sigo con 30 crecí en share pero si yo quiero en el neto crecer de 30 a 40 indistintamente si acá va a haber 120 o 80 yo tengo que ser el mejor del barrio para poder lograr aumentar las toneladas de comercialización en relación con mis colegas.

Nosotros creemos que tenemos baja participación en los lugares que operamos, es decir en los lugares que estamos no estamos teniendo la participación que tendríamos que tener, creemos que hay mucho más para operar en los lugares donde estamos.

Pero a largo plazo es más "share" y siempre estar mirando donde podés crecer un poquito, más share en el mismo lugar y con la misma estructura de productos y con un crecimiento mucho más grande en volumen que en necesidad de recursos a disposición. ¿Qué estoy diciendo? Hay equipos ya armados de gente que hoy están haciendo 100 cuando tienen un potencial de 180; por lo tanto, con esos mismos recursos puedo crecer...

10. Diferenciación y posicionamiento

La literatura académica adopta los conceptos de posicionamiento y diferenciación. El primero significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable para el cliente objetivo. El sentido del posicionamiento es establecer perspectivas que distingan a los productos o servicios de los competidores para otorgar a la empresa una ventaja estratégica en sus mercados objetivo.

Asimismo, cada empresa debe diferenciar su oferta creando un conjunto único de beneficios que atraiga a un grupo sustancial dentro del segmento (Kotler & Armstrong, 2012). Asimismo, Porter señala que la diferenciación tiene por objeto crear un producto o servicio que es de alguna manera único; esto puede ser realizado a través de la imagen, la tecnología el servicio al cliente u otros atributos (citado en Miller & Friesen, 1986). En el caso estudiado, el posicionamiento en el mercado objetivo y al diferenciación se logra mediante el ofrecimiento de beneficios centrales y servicios adicionales de alta calidad:

Hasta ahora, la respuesta a esa pregunta es tratar de ser los mejores en lo que hacemos, es que la empresa tenga todas las herramientas y la gente como para que aquel que se acerca a trabajar y comercializar los granos con nosotros lo podamos satisfacer en un 100% (...)

Todo eso se lo damos para que se sienta totalmente cómodo [...] cuando vendió y le entra un cheque de “x” cantidad de dinero, y necesita un anticipo cinco días antes del vencimiento de la venta de su cosecha, que pueda llamar y tener disponibilidad inmediata de dinero en cualquier momento; si necesita una ayuda sobre una maleza que tiene en el campo, que puede hablar con su técnico en la empresa que esta referenciado y le pueda dar una mano asesorándolo; viene a preguntar precio y disponibilidad de productos para sus tareas de campo: bueno, que acá las tenga siempre, que quiera pagarlo con cheque y que pueda hacerlo, que quiera pagarlo con tarjeta o con un canje y que tenga la posibilidad (...)

Es decir, por eso tenemos que dar multiservicio; porque tenemos que adaptarnos a todas las necesidades del productor y a todas a todas las ofertas de la competencia para que el cliente encuentre en nosotros concentradas casi todas las cosas que están en el mercado; es decir que las pueda encontrar en nuestra empresa. Para eso tenés que tener todas las herramientas. No puede pararse una venta porque no tenés tarjeta. El desafío es cómo haces para distinguirlo. Semilla de soja, fertilizante, o un agroquímico particular, también son commodities; es decir, si todos vendemos urea del mismo fabricante, qué diferencia puede haber entre cómpralo a nosotros o al vecino: la logística de llevarse al campo, la forma de pago; etc., pero la urea en sí, es la misma.

11. Disposición de los recursos para implementar la estrategia

Otra característica saliente de la decisión estratégica es que la misma comprende, condiciona e incluye un conjunto de medidas dependientes de la misma y que tienen que ver con el gerenciamiento o la gestión empresarial. La estrategia se pone en práctica desde las decisiones de gestión. En otros términos, las decisiones gerenciales son consecuentes con la estrategia elegida (Pordomingo, 2018).

La adecuación de los recursos y procesos internos a la realidad contextual para el logro de los objetivos no es automática o lineal. Dependiendo del tamaño de la organización, se requiere de construcciones subjetivas, esto es, de gerentes, de jerarquías, de la disposición de funciones organizacionales y departamentos, del ejercicio de liderazgo, de coordinación, de comunicación entre niveles directivos, etc.

La adaptación exitosa de la organización al entorno solo es posible, entonces, cuando se realiza una correcta lectura de variables contextuales y una adecuada disposición interna de recursos y procesos en los términos referidos:

Por ejemplo, en la comercialización de granos, ahí sí la empresa tiene muchos activos aplicados al servicio logístico y de acondicionamiento de granos; las plantas de silos que tenemos son los activos más importantes que tiene la empresa; para poder mover más de 1.000.000 de toneladas de granos, comprar y vender, necesitamos tener algunas herramientas que nos apoye para realizar de la mejor manera posible esa gestión.

Ese camino se transita eligiendo y teniendo buenos colaboradores. Es fundamental. Estas cosas no se pueden hacer solo. Tiene que haber un equipo. Los primeros que se incorporaron fueron los que me ayudaron a llevar adelante todas las ideas que podíamos tener. Tenían muchos menos años que uno y muchas ganas de crecer y de desarrollarse profesionalmente. Para mí, tener esas personas fue fundamental; si no, no me hubiese atrevido a hacer y tener el crecimiento que hicimos en los últimos quince años.

(...) los gerentes quieren sentirse cómodos en el lugar donde trabajan, quieren sentirse motivados desde el punto de vista de sentirse útiles, con un espacio creativo, y que les dejen hacer bajo los parámetros que se definen (...) y por otro lado quieren tener retribuciones en lo posible en lo más alto de su nivel profesional, cuando se comparan con sus colegas, todo el mundo se compara con sus colegas; (...) todos aquellos que tienen niveles gerenciales tendrán características personales distintas, pero todos tienen atributos y calidad profesional...

12. Organización de las unidades de negocio

Una parte fundamental de la estrategia de una empresa es la elección del portafolio de negocios en los cuales competir (Markides & Williamson, 1994). En la literatura académica se distinguen distintas estrategias corporativas. En Anthony *et al.* (2014) se señala que la estrategia corporativa refiere a la correcta mezcla de negocios. A nivel corporativo, se definen los negocios en los cuales la firma va a participar y se despliegan los recursos entre las distintas unidades. Así, entonces, las compañías pueden participar dentro de una única industria, en distintas industrias relacionadas o en diferentes industrias no relacionadas.

En el caso de la empresa estudiada, para desarrollar su estrategia de enfoque en multiservicios se implementaron tres unidades de negocio relacionadas consistentes en: la comercialización de cereales y oleaginosas, la comercialización de insumos al agro y la siembra de campos de terceros:

... Son tres unidades. La compra de granos al productor y la venta de granos al exportador, a la fábrica (...) Después tenemos lo que es la venta de insumos y de asesoramiento al productor para darle las mejores condiciones comerciales, para que el productor compre el fertilizante, la semilla, los agroquímicos, etc.; y la tercera faceta es la siembra de campo (esta última no tiene nada de comercial) esta última es una actividad productiva, que está muy relacionada con las otras dos, realizada en volúmenes relativamente importantes, son siembras de veinte pico mil hectáreas también en la zona donde realizamos las actividades comerciales (...) El 50% es la comercialización de granos, un 30% la compra venta de insumos, y un 20% es la siembra propia.

13. Conclusiones

El presente caso ilustra las estrategias comerciales aplicadas por una empresa regional que se focaliza en el multiservicio al sector agropecuario. Puede observarse que existe una coherencia lógica entre su estrategia de crecimiento y su estrategia de posicionamiento y diferenciación para ofrecer multiservicio con valor agregado al cliente. Ello se aprecia en el compromiso de la empresa con el cliente a efectos de ofrecerle beneficios adicionales en múltiples aspectos tales como: soluciones administrativas, comunicacionales y de marketing, asesoramiento profesional, apoyo financiero, etc.

Asimismo, la empresa ha definido su estrategia a largo plazo para atender a su mercado objetivo en un radio geográfico mayor. Se observa en este caso una estrategia deliberada y planeada con un horizonte y metas a lograr. Para ello, la empresa ha diseñado planes a cinco años. La gestión hacia el logro de las metas es cuantificada en presupuestos anuales, los cuales son evaluados y controlados. Para llevar adelante su estrategia en multiservicio con valor agregado, la compañía ha puesto en funcionamiento y dispuesto de recursos financieros, tecnológicos, humanos, de planta y equipamiento en tres unidades de negocio vinculadas, a saber: comercialización de cereales y oleaginosas, comercialización de insumos agropecuarios y siembras asociadas en campos de terceros.

14. Referencias bibliográficas

- Anthony, R.; Govindaraajan, V.; Hartmann, F.; Kraus, K. & Nilsson, G. (2014). *Management Control Systems*. Nueva York: McGraw Hill. Higher Education/First European Edition.
- Atkinson, A.; Kaplan, R.; Matsumura, E. & Young, S. (2012). *Management Accounting* (6ª ed.). Pearson: Prentice Hall.
- Brock Smith, J. & Colgate M. (2007). Customer value creation: a practical framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(1), pp. 7-23.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure - Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass.: M.I.T Press.
- Eisenhart, K. & Zbaracki, M. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13, pp. 17-37.
- Fredrickson, J. (1984). The Comprehensiveness of Strategic Decision Process: Extension, Observations, Future Directions. *Academy of Management Journal*, 27(3), pp. 445-466.
- Fredrickson, J. & Mitchell, T. (1984). Strategic Decision Process: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment. *Academy of Management Journal*, 27(2), pp. 399-423.
- Hsieh, H. & Shannon, S. (2005) Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), pp. 1277-1288.
- Kotler, F. & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14ª ed.). México DF: Pearson Educación.