



UNIVERSIDAD NACIONAL
de MAR DEL PLATA
.....



FACULTAD *de* CIENCIAS
ECONÓMICAS *y* SOCIALES

ESCUELA *de* POSGRADO *y* EDUCACIÓN PROFESIONAL CONTÍNUA

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Maestría en Administración de Negocios

**“El impacto de las acciones de marketing en las decisiones de compra
de insumos de los productores de papa del Sudeste Bonaerense”**

Directora: Mg. María Victoria Lacaze

Autor: Ing. Agr. Alberto Bernardo Barbieri

Diciembre - 2015

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| Resumen | 4 |
| Capítulo 1. Conceptualización de la problemática: Las estrategias de comercialización de insumos en el sector agropecuario | 9 |
| 1.1 Introducción | 9 |
| 1.2 Objetivos..... | 17 |
| 1.3 Antecedentes..... | 17 |
| 1.4 Estructura del trabajo | 17 |
| Capítulo 2. Características generales del cultivo de papa | 19 |
| 2.1 Importancia del cultivo de papa en el mundo | 19 |
| 2.2 Importancia del cultivo en la Argentina..... | 21 |
| 2.3 Estructura de los costos de producción de papa | 23 |
| 2.4 Valor del “mercado papa”..... | 26 |
| 2.5 Volatilidad de los precios..... | 26 |
| Capítulo 3. Enfoque conceptual | 28 |
| 3.1 El funcionamiento de las empresas..... | 28 |
| 3.1.1 Cadena de valor..... | 28 |
| 3.1.2 Sistema de valor | 29 |
| 3.1.3 Marketing, ventas y posventa..... | 30 |
| 3.1.4 Abastecimiento y desarrollo de tecnología | 30 |
| 3.2 Teoría Fundamentada..... | 32 |
| 3.3 Teoría de propuestas orientativas | 33 |
| 3.4 Toma de decisiones racionales..... | 34 |
| Capítulo 4. Estrategia metodológica | 36 |
| 4.1 Análisis | 36 |
| 4.1.1 Organización y procesamiento de los datos | 36 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 4.1.2 | Codificación | 36 |
| 4.1.3 | Exposición..... | 37 |
| 4.2 | Adaptación de la metodología de la toma de decisiones racionales .. | 39 |
| 4.3 | Diseño..... | 41 |
| 4.3.1 | Análisis Cualitativo | 41 |
| 4.4 | Entrevistas | 41 |
| 4.4.1 | Tipo..... | 41 |
| 4.4.2 | Método..... | 42 |
| 4.4.3 | Dinámica | 42 |
| 4.4.4 | Características de las unidades experimentales | 42 |
| 4.5 | Sistematización y análisis de la información mediante la aplicación de la técnica de toma de decisiones racionales..... | 43 |
| Capítulo 5. Resultados obtenidos | | 46 |
| 5.1 | Descripción general | 46 |
| 5.2 | Toma de decisión, pilares identificados..... | 47 |
| 5.3 | Análisis sistemático, calificación de las herramientas..... | 58 |
| 5.4 | Análisis global | 61 |
| Capítulo 6. Conclusiones, recomendaciones y priorización en el uso de los recursos | | 62 |
| 6.1 | Conclusiones | 62 |
| 6.2 | Recomendaciones | 63 |
| 6.2.1 | Aplicación de la herramienta de las cuatro acciones | 63 |
| 6.2.2 | Priorización de actividades y herramientas | 64 |
| Bibliografía..... | | 66 |
| Anexo 1. Facturación de algunas empresas proveedoras | | 70 |
| Anexo 2. Guion de entrevista | | 71 |

Resumen

En la Argentina, el mercado de fertilizantes y fitosanitarios destinados a la producción agropecuaria se organiza bajo una estructura de competencia monopolística, con una oferta conformada por firmas de distinta dimensión, que ofrecen una amplia variedad de productos diferenciados por precio, calidad, presentación y, fundamentalmente, publicidad. Poseen un poder de mercado limitado, pues los productores agropecuarios pueden sustituir fácilmente unas marcas por otras. Por lo tanto, las compañías exitosas deben identificar y aplicar estrategias de marketing que les permitan anticiparse a las realizadas por otras firmas que intentan imitarlas.

El objetivo de este trabajo es identificar las estrategias de marketing que inciden en las decisiones de compra de fertilizantes y fitosanitarios por parte de los productores de papa en la región Sudeste de la Provincia de Buenos Aires. A tal fin, se emplea información primaria recolectada a través de entrevistas en profundidad, analizada siguiendo los lineamientos de la Teoría Fundamentada (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1990). Luego se aplica “el esquema de las cuatro acciones” (Kim & Mauborgne, 2005) para realizar correcciones sobre las acciones implementadas por las empresas proveedoras de fertilizantes y fitosanitarios, mediante la identificación de los elementos que generan valor para los clientes. Finalmente, se aplica la metodología propuesta por Kepner & Tregoe (1979) para analizar las decisiones de marketing desarrolladas por los oferentes de fertilizantes y fitosanitarios.

El trabajo intenta identificar las razones que motivan las conductas de los productores para, posteriormente, obtener indicios acerca de cuáles deberían ser los pasos a seguir por las compañías oferentes de estos insumos, a fin de lograr una posición de valor que genere mayor satisfacción para el cliente y mejores resultados para las compañías proveedoras de los insumos cuya dinámica de venta es objeto de análisis.

Los resultados revelan que la utilización de ciertas herramientas de promoción, como la folletería, posee un impacto superior al generado por

otros recursos, como los diarios, radio, revistas y TV. Así mismo, los productores, valorizan positivamente la asistencia técnica provista por las empresas proveedoras de insumos. Finalmente, el poder de direccionamiento que ejercen las agronomías en la elección de los insumos que utilizarán los productores, se explica por la necesidad, de estos últimos, de generar vínculos de confianza en su entorno comercial. En efecto, la importancia de las agronomías en la cadena de comercialización es tal que, a un gerente de marketing de una empresa proveedora de insumos, le sería más redituable establecer y/o fortalecer los vínculos comerciales con aquéllas, antes que con los propios productores. Mediante la aplicación de un análisis sistemático de la información, se pudo concluir cuáles son las acciones que permitirían generar el impacto positivo buscado en las ventas. La más importante de todas es el establecimiento de un fuerte vínculo con la agronomía y el apoyo que significa la generación y transferencia de la información obtenida por los soportes técnicos. Esta deberá ser canalizada a través de la Web, el uso del correo electrónico y la folletería.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Esquema de competencia, múltiples proveedores intervinientes en la comercialización de fertilizantes y fitosanitarios destinados a la actividad agropecuaria..... | 10 |
| Figura 2: Agentes intervinientes en la comercialización de fertilizantes y fitosanitarios destinados a la actividad agropecuaria y sus relaciones..... | 11 |
| Figura 3: Fuentes de información utilizadas por los productores de cultivos extensivos..... | 13 |
| Figura 4: Cadena de valor genérica. | 29 |
| Figura 5: Relación empresa – cliente. | 30 |
| Figura 6: Proceso de decisión de compra. | 31 |
| Figura 7: Esquema de las cuatro acciones..... | 34 |
| Figura 8: Captura de pantalla, fragmento de la matriz elaborada. | 38 |

LISTA DE CUADROS

| | |
|---|----|
| Cuadro 1: Plantación (P) y comercialización (C) de papa en los distintos meses, según clasificación. | 22 |
| Cuadro 2: Modelo de la matriz de análisis aplicada. | 37 |
| Cuadro 3: Categorías y sub categorías descubiertas en el análisis. | 47 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Principales cultivos a nivel mundial (2012)..... | 19 |
| Tabla 2: Producción de papa por país: área sembrada, volumen y rendimiento obtenido (2012)..... | 20 |
| Tabla 3: Superficie sembrada con papa, por partido, en la región Sudeste de la Provincia de Buenos Aires. Campaña 2005/2006. | 22 |
| Tabla 4: Costos de producción de papa bajo esquema convencional, por etapa. Unidades monetarias por unidad de superficie. | 24 |
| Tabla 5: Costos de producción de papa bajo esquema convencional. Participación relativa por rubro (etapa). | 25 |
| Tabla 6: Grado de dependencia entre herramientas (acciones, recursos humanos y medios de comunicación) estudiados en el caso..... | 44 |
| Tabla 7: Opinión de cada productor de las distintas herramientas analizadas. | 45 |
| Tabla 8: Análisis de las herramientas siguiendo la metodología de Kepner & Tregoe (1979)..... | 59 |
| Tabla 9: Calificación final y ordenamiento por puntaje. | 60 |

Capítulo 1. Conceptualización de la problemática: Las estrategias de comercialización de insumos en el sector agropecuario

1.1 Introducción

La teoría económica señala que el objetivo de las firmas, que participan en un mercado ofreciendo sus productos, es la maximización de sus beneficios. A tal fin, combinan los factores productivos tradicionales - tierra, trabajo y capital- bajo la gestión de una figura empresarial.

Si comercializan productos diferenciados en mercados que garantizan su libre entrada y salida, para mantener sus utilidades económicas, las compañías deben identificar y aplicar estrategias que les permitan anticiparse a las acciones de los competidores que intenten imitarlas (Parkin & Esquivel, 2006). En este sentido es que las empresas utilizan las llamadas estrategias de marketing -básicamente a través de dos actividades, la publicidad y la presentación del producto-, como las principales herramientas destinadas para aventajar a los competidores.

Este trabajo analiza las estrategias de marketing implementadas por las empresas proveedoras de fertilizantes y fitosanitarios (en adelante, FF) que inciden en las decisiones de compra de dichos insumos, por parte de los productores de papa localizados en la denominada zona núcleo papera del Sudeste de la Provincia de Buenos Aires.

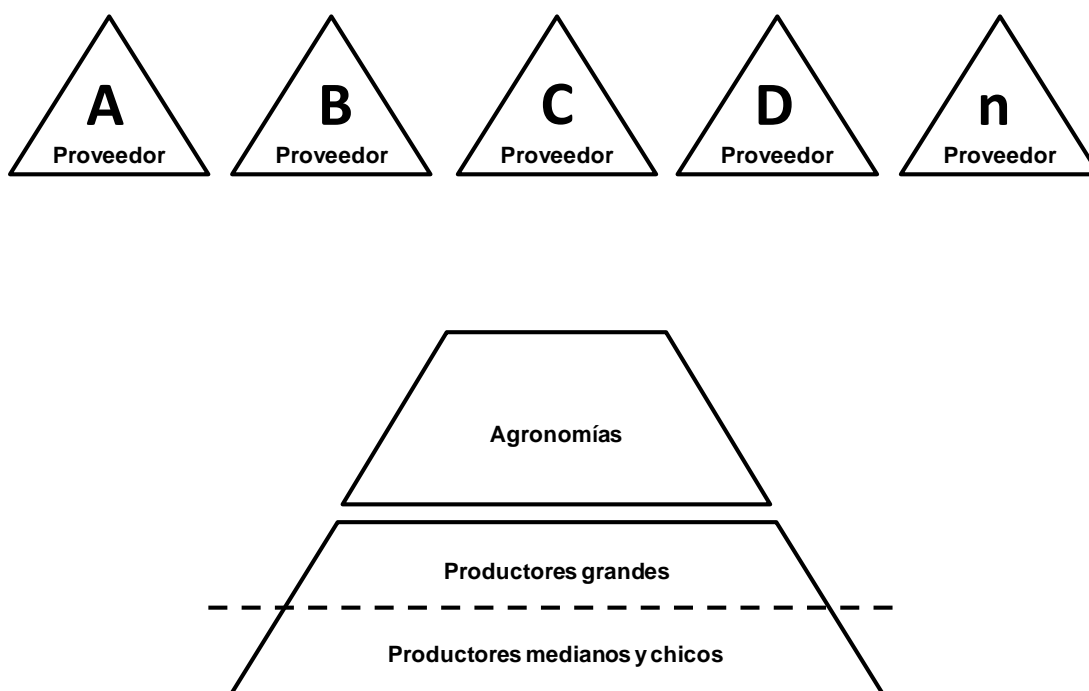
En la Argentina, el mercado de FF se organiza bajo una estructura de competencia monopolística. En efecto, la oferta atomizada (Figura 1) está integrada por, aproximadamente, unos doscientos proveedores (Cámara de sanidad agropecuaria y fertilizantes, CASAFE, 2014), con diferentes escalas de producción, que ofrecen una amplia variedad de productos diferenciados por precio, calidad, presentación y, fundamentalmente, publicidad (Porter, 1988).

Los productos que se comercializan en dicho mercado pueden ser clasificados en especialidades -productos con una fuerte diferenciación- y productos genéricos o *commodities*. Mientras los primeros poseen una

formulación específica, el único elemento diferenciador, entre los segundos, suele ser la marca, para la generalidad de los productores.

Los oferentes de FF poseen un poder de mercado limitado, pues los clientes pueden sustituir fácilmente unas marcas por otras (Pindyck et al., 2000), e inclusive, por los *commodities*. Por el lado de la demanda, también atomizada, se encuentran los productores agropecuarios. Finalmente, las agronomías (distribuidores) operan como intermediarios entre la oferta y la demanda.

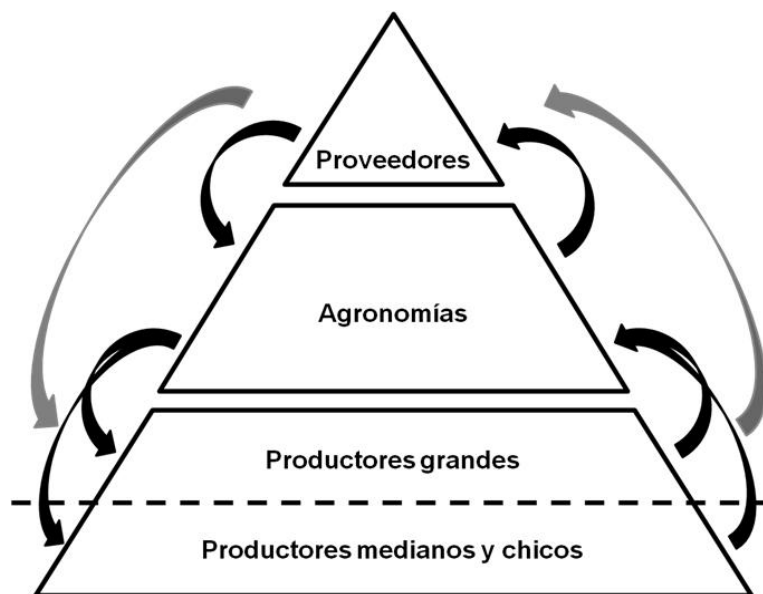
Figura 1: Esquema de competencia, múltiples proveedores intervinentes en la comercialización de fertilizantes y fitosanitarios destinados a la actividad agropecuaria.



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 2 esquematiza el modo en que interactúan los tres agentes económicos antes mencionados.

Figura 2: Agentes intervinientes en la comercialización de fertilizantes y fitosanitarios destinados a la actividad agropecuaria y sus relaciones.



Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo las flechas descendentes, en la Figura 2, se advierte que la comercialización de estos insumos se realiza de dos maneras. La primera, es la venta directa del proveedor al productor. La segunda, incluye a la agronomía (distribuidor) como intermediario. Las empresas proveedoras evalúan diversos factores, como el volumen de las operaciones y el monto de las comisiones destinadas a los distribuidores, para determinar qué ventas se realizan de manera directa y cuáles de manera indirecta.

Las flechas ascendentes, por su parte, representan las demandas de los productores, que tanto las agronomías como los proveedores, tratarán de transformar en ventas, cerrando así el círculo comercial.

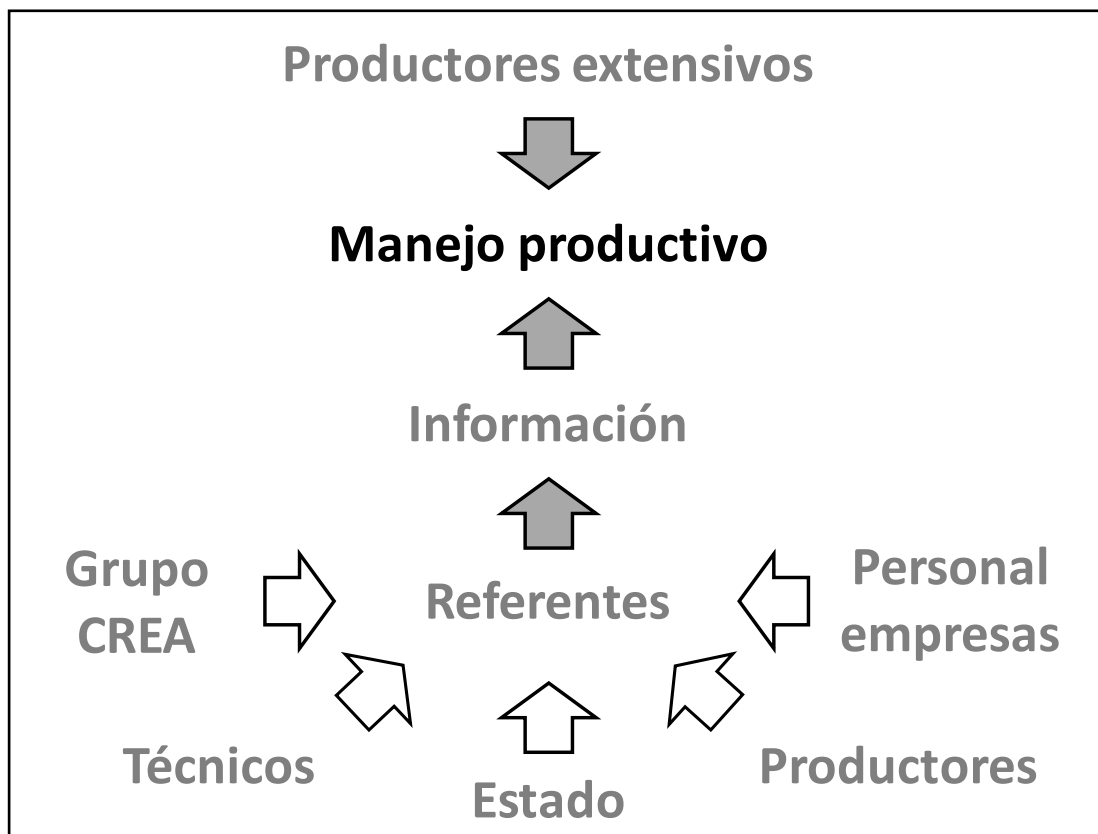
Las agronomías son comercios que están especializados en la venta de FF y abastecen localidades o regiones. Pueden tener o no exclusividad, para distribuir diferentes familias de productos, con aquellas empresas que se los proveen. Pero, a su vez, cada empresa proveedora puede tener más de una agronomía, en una localidad o región, que trabaje con sus productos.

Los productores agropecuarios constituyen la demanda de FF. Sus explotaciones se clasifican entre las que se dedican a la producción agrícola (cultivos varios) y las que llevan a cabo diversas producciones pecuarias (cría de animales), aunque también pueden presentarse diferentes combinaciones de los dos tipos anteriores, llamadas explotaciones mixtas.

A su vez, la actividad agrícola puede ser de tipo extensiva o intensiva, en función de la relación existente entre la producción y la tierra, el capital y la mano de obra aplicados sobre ella. En general, las explotaciones con pequeñas superficies se integran en actividades intensivas en el uso de la tierra; en cambio, en explotaciones de grandes extensiones, donde escasea más el capital o la mano de obra, es más probable que se lleven a cabo actividades extensivas con respecto al mismo factor (Manchado, 2000). Por este motivo es que los productores de cultivos hortícolas (por ejemplo, pimiento, tomate, zanahoria, ajo, lechuga, apio, papa, etc.) son llamados “de intensivos”, pues emplean mucha mano de obra y elevado capital invertido por unidad de superficie. Por su parte, los productores de trigo, cebada, maíz, girasol, soja, etc., son denominados “de extensivos”, dado que utilizan poca mano de obra y relativamente bajo capital invertido por unidad de superficie.

Habitualmente, los productores de cultivos extensivos deciden los aspectos de manejo productivo en base a la información que obtienen de ciertos actores denominados referentes. Entre estos se encuentran grupos de trabajo de productores considerados de avanzada e innovadores, asesores técnicos independientes o bien del mismo personal de las empresas proveedoras de FF. Finalmente también se puede mencionar al estado como agente generador de información (Figura 3).

Figura 3: Fuentes de información utilizadas por los productores de cultivos extensivos.



Fuente: Elaboración propia.

Este es un fenómeno específico que no se observa, de igual manera, en el caso de los productores de cultivos intensivos, quienes por el contrario manifiestan no tener referentes y, en muchos casos, se consideran autodidactas¹.

La mayoría de las empresas proveedoras de FF intenta incrementar la demanda de sus productos mediante la aplicación de las mismas acciones o recursos. Pese a ello, los resultados obtenidos dependerán de la manera en que apliquen las estrategias de marketing diseñadas, que se encuentran directamente relacionadas con la disponibilidad de recursos potencialmente aplicables para diferenciar sus productos. De esta manera, es frecuente la elaboración de planes de marketing que detallan las múltiples actividades

¹ Comunicación personal al autor.

que realizarán los recursos humanos, así como también, las diferentes herramientas a utilizar.

Para Kotler et al. (1992) el plan de marketing debe contener:

- Un resumen ejecutivo que sintetiza el plan propuesto para una rápida revisión por parte de la dirección.
- El análisis de la situación actual del mercado, que muestra datos relevantes de mercado, producto, competencia, distribución y macroentorno.
- Un análisis de amenazas y oportunidades, que identifica puntos débiles y fuertes, así como los principales temas clave con los que se enfrenta el plan.
- La definición de los objetivos que el plan quiere alcanzar en relación con el volumen de ventas, la cuota de mercado y los beneficios esperados.
- Las estrategias o directrices de marketing que se utilizarán para alcanzar los objetivos del plan.
- El programa de acciones, que brindará respuestas a preguntas del tipo “¿qué se hará?, ¿quién lo hará?, ¿cuándo se hará?, ¿cuánto costará?”.
- Una declaración de los resultados financieros esperados del plan.
- Un esquema de control, destinado al monitoreo del plan.

Si bien las estrategias y recursos aplicados en cada caso varían, el objetivo final es llegar a la mayor cantidad posible de productores y lograr que éstos adopten el uso de los productos y/o servicios propuestos.

Una estrategia que resulta exitosa, pues ha logrado tener una muy buena llegada a los productores de cultivos extensivos, se basa en seguir el modelo de trabajo planteado por la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA)². Los CREA, como se los denomina comúnmente, se basan en la prueba y adopción de tecnología para luego transferirla al medio. Promueven el intercambio y el trabajo en conjunto; recopilan, procesan, analizan y difunden a sus miembros, así como a la comunidad, información referida a los resultados productivos obtenidos por el uso de determinados insumos y/o técnicas.

Esta modalidad de trabajo ya ha sido ampliamente aceptada entre los productores agropecuarios de cultivos extensivos argentinos. Para las empresas proveedoras de FF, el modelo resulta muy beneficioso ya que actúa a modo de “onda expansiva” para difundir sus productos, tecnologías y los resultados generados por su aplicación. Para lograr tales objetivos, las firmas desarrollan distintas combinaciones de las siguientes herramientas y actividades:

- Agentes comerciales: son los encargados del armado de la presupuestación zonal de ventas, así como la venta en sí y su cobranza. Fundamentalmente interactúan con los distribuidores y, en algunos casos, con grandes clientes.
- Soportes técnicos: brindan capacitación y asistencia técnica a distribuidores, técnicos y productores; atención de consultas y reclamos; trabajos de desarrollo de mercados y realización de lotes demostrativos. Generalmente son profesionales con años de experiencia en el medio.
- Promotores: Habitualmente son profesionales recientemente recibidos o con poca experiencia, cuya función básica es la de

² AACREA es una organización civil sin fines de lucro que nuclea a los grupos CREA y que está integrada y dirigida por productores agropecuarios. Su objetivo principal es asegurar el buen funcionamiento de los grupos, para que sean económicamente rentables y sustentables en el tiempo. (Extractado de <http://www.aacrea.org.ar/index.php/la-asociacion>).

hacer conocer los productos de las compañías mediante acciones de marketing (MKT).

- Acciones de MKT: jornadas de capacitaciones teóricas y/o a campo; llamadas telefónicas; visitas a establecimientos; viajes de capacitación / recreación; premios (viajes de placer, electrodomésticos, artículos de electrónica, etc.), *merchandising* con el logo de las empresas (indumentaria, artículos de librería, etc.).
- Publicidad: mediante avisos por diarios, revistas especializadas, radio, tv y web; folletería; cadenas de mails; *newsletters*.

La cantidad de recursos aplicados depende del tamaño de la empresa; por ejemplo, las empresas de menor volumen tienen vendedores que deben cumplir no sólo con los aspectos comerciales sino también con la atención técnica y la promoción.

En base a la experiencia profesional del autor, se asevera que diversas firmas de FF han intentado e intentan replicar estas mismas estrategias en ciertos mercados de cultivos intensivos, como el de la papa, asumiendo que la conducta de compra de insumos de los productores paperos es idéntica a la exhibida por los productores de extensivos. Hasta el momento, no hay estudios destinados a dar cuenta de los resultados obtenidos, por lo que este trabajo intentará identificar el patrón de comportamiento de los productores paperos a la hora de elegir ciertos insumos que utilizan en el proceso productivo, asumiendo que se diferencian de los productores de cultivos de extensivos en términos de sus conductas de compra de insumos.

1.2 Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es identificar las estrategias de marketing que inciden en las decisiones de compra de fertilizantes y fitosanitarios por parte de los productores de papa emplazados en la región Sudeste de la Provincia de Buenos Aires.

Como objetivo secundario, se busca identificar las razones que motivan las conductas de los productores para, posteriormente, obtener indicios acerca de cuáles deberían ser las acciones a desarrollar por parte de las compañías oferentes de estos insumos, a fin de lograr una posición de valor que genere mayor satisfacción para el cliente.

Se excluyen del análisis las acciones referidas a la definición de precios, plazos de pago, y la efectividad de los productos.

1.3 Antecedentes

Como se mencionara previamente, no hay estudios destinados a evaluar si las estrategias de marketing aplicadas para el caso de los mercados de productos agrícolas extensivos resultan igualmente exitosas al ser replicadas en mercados de productos intensivos, como el de la papa.

Por otra parte existen trabajos destinados a aportar herramientas de marketing para el desarrollo de negocios agrícolas que listan una serie de elementos teóricos o herramientas de marketing genéricos, sin referencia alguna al sector específico al que pretenden ser aplicados (Bifaretti, 2003; Tapia, 2011; Rodríguez, 2001).

1.4 Estructura del trabajo

El trabajo se estructura en seis capítulos. En este primer capítulo, se ha presentado una descripción general del mercado de FF destinados al sector agropecuario, de las empresas oferentes de insumos (proveedoras) y sus demandantes (productores agropecuarios). En el segundo capítulo, se detalla la importancia del cultivo de papa en el mundo, en Argentina y en la

región Sudeste de la Provincia de Buenos Aires. También se describen los costos de producción del cultivo y se estima el valor de mercado “papa” para las empresas proveedoras de insumos. En el tercer capítulo se presentan los enfoques conceptuales utilizados en el trabajo. En los capítulos cuarto y quinto, se describe la metodología aplicada y se presentan los resultados del trabajo, respectivamente. Por último, el sexto capítulo presenta las conclusiones, recomendaciones y la priorización en el uso de los recursos.

Capítulo 2. Características generales del cultivo de papa

2.1 Importancia del cultivo de papa en el mundo

La papa es uno de los principales cultivos a nivel mundial. El volumen de producción del año 2012 ascendió a 365 millones de Toneladas (Tn), ubicándose en el quinto lugar por volumen producido (Tabla 1).

Tabla 1: Principales cultivos a nivel mundial (2012).

| Cultivos | Producción (Tn) |
|----------------|-----------------|
| Caña de Azúcar | 1.832.541.194 |
| Maíz | 872.066.770 |
| Arroz | 719.738.273 |
| Trigo | 670.875.110 |
| Papa | 364.808.768 |
| Soja | 241.841.416 |
| Cebada | 132.886.519 |

Fuente: Elaboración propia en base a la The Statistics División of Food and Agriculture Organization (FAOSTAT, 2012).

El consumo de papa se extiende vigorosamente en el mundo en desarrollo, responsable de más de la mitad de la cosecha mundial, por la facilidad de su cultivo y el gran contenido de energía que el producto aporta.

A diferencia de los principales cereales y oleaginosas³, sólo una parte del volumen total producido de papa entra en el comercio internacional, por lo que los precios se determinan generalmente por los costos locales de producción.

El sector mundial de la papa ha atravesado grandes cambios. Hasta inicios del decenio de 1990, casi la totalidad de la producción y el consumo se llevaba a cabo en Europa, América del Norte y en los países de la antigua

³Son ejemplo de cereales: el trigo y la cebada, y de oleaginosas: el girasol y la soja.

Unión Soviética. Desde entonces se ha producido un espectacular aumento de la producción y la demanda de papa en Asia, África y América Latina, donde la primera aumentó de menos de 30 millones de Tn a principios del decenio de 1960, a más de 165 millones en 2007. En 2005, por primera vez, la producción de la papa del mundo en desarrollo excedía a la del mundo desarrollado. China se ha convertido en el primer productor mundial de papa, y poco menos de una tercera parte de todas las papas, hoy en día, se cosecha en China y la India (FAO 2008).

Según la FAO (2012) los principales países productores fueron China (23,6%), India (12,3%), Rusia (8,1%) y Ucrania (6,9%); Argentina aportó a la producción mundial un 0,6%. Al reevaluar estos resultados considerando el nivel de rendimiento obtenido, Argentina se ubicó en el quinto lugar (Tabla 2).

Tabla 2: Producción de papa por país: área sembrada, volumen y rendimiento obtenido (2012)

| País | Área (ha*) | Producción (Tn**) | Rendimiento (Tn/ha***) |
|------------------|-------------------|--------------------------|-------------------------------|
| Países Bajos | 149.770 | 6.765.618 | 45,2 |
| Alemania | 238.000 | 10.665.600 | 44,8 |
| Estados Unidos | 458.388 | 19.165.865 | 41,8 |
| Francia | 154.229 | 6.340.807 | 41,1 |
| <i>Argentina</i> | <i>70.000</i> | <i>2.200.000</i> | <i>31,4</i> |
| Polonia | 373.000 | 9.091.900 | 24,4 |
| India | 1.900.000 | 45.000.000 | 23,7 |
| Belarús | 332.255 | 6.910.945 | 20,8 |
| Ucrania | 1.444.100 | 25.250.200 | 17,5 |
| China | 5.431.700 | 85.920.000 | 15,8 |

Fuente: Elaboración propia en base a FAOSTAT (2012). * Hectáreas, **Toneladas, ***Toneladas / hectárea.

2.2 Importancia del cultivo en la Argentina

En Argentina se produce papa en gran parte de su territorio y la producción puede ser clasificada según la época en la que llega al Mercado Central de Buenos Aires:

- Papa Temprana: correspondiente a las provincias de Tucumán, Salta, Jujuy, Corrientes y Misiones.
- Papa Semitemprana: correspondiente a las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Santa Fe y Tucumán.
- Papa Semitardía: correspondiente a Buenos Aires, Mendoza, Río Negro y Chubut. La semitardía es la producción característica del sudeste de la provincia de Buenos Aires, proveniente de la zona mixta papera constituida por los Partidos de Gral. Alvarado, Gral. Pueyrredón, Balcarce, Tandil, Necochea y Lobería, comercialmente denominada "Sudeste", objeto de estudio del presente trabajo. Es el área de mayor rendimiento del país, pudiéndose obtener más de 50 Tn/ha. Produce la denominada "papa negra" por la coloración que la piel toma en suelos con alto contenido de materia orgánica. El Sudeste Bonaerense también es la principal zona de producción de papa destinada a la industria alimenticia. También se produce este tipo de papa en la provincia de Río Negro (Choele Choel).
- Papa Tardía: correspondiente a las provincias de Córdoba, Mendoza y Santa Fe.

El Cuadro 1 ilustra el calendario de plantación y cosecha según cada región.

Cuadro 1: Plantación (P) y comercialización (C) de papa en los distintos meses, según clasificación.

| Clasif.\Meses | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Temprana | | | | | | P | P | | | | | |
| | | | | | | | | | C | C | C | |
| Semitemprana | | | | | | | P | P | | | | |
| | | | | | | | | | | | C | C |
| Semitardía | | | | | | | | | | P | P | |
| | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | | |
| Tardía | | P | | | | | | | | | | |
| | | | | | | C | C | C | C | C | C | |

Fuente: Huarte & Capezio (2013).

De acuerdo a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (último dato oficial disponible), las provincias que concentran el 95% de la superficie implantada son Córdoba (43,5%), Buenos Aires (33,1%), Mendoza (11,4%) y Tucumán (7,2%) (Corvo Dolcet & Ottone, 2006). En la campaña 2005/2006 se plantaron 27.500 ha en la provincia de Buenos Aires, de las cuales más del 92% corresponden a la zona del Sudeste. En el Tabla 3 se observa la distribución de la superficie plantada por partido de la región Sudeste.

Tabla 3: Superficie sembrada con papa, por partido, en la región Sudeste de la Provincia de Buenos Aires. Campaña 2005/2006.

| Partido | Superficie (ha) | % |
|------------------|-----------------|--------|
| Tandil | 6507 | 23,7% |
| Balcarce | 5150 | 18,7% |
| Lobería | 4627 | 16,8% |
| Gral. Alvarado | 4321 | 15,7% |
| Gral. Pueyrredón | 3581 | 13,0% |
| Gral. Belgrano | 1600 | 5,8% |
| Necochea | 625 | 2,3% |
| Pila | 600 | 2,2% |
| Azul | 490 | 1,8% |
| Total | 27501 | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia en base a Corvo Dolcet & Ottone (2006).

Como afirman los autores previamente citados, el Sudeste de la provincia de Buenos Aires es la región que presenta los mayores rendimientos de todo el país, con 40 Tn/ha en promedio, seguida por Tucumán (30 Tn/ha) y Rio Negro (28 Tn/ha); en las restantes zonas el rinde promedio ronda las 25 Tn/ha.

Estas diferencias de rendimiento se deben a múltiples factores, tales como las variedades de papa utilizadas, las épocas de siembra, el tipo de manejo productivo y las características agroambientales regionales.

2.3 Estructura de los costos de producción de papa

Las Tablas 4 y 5 exponen la estructura de costos de producción, correspondiente a un nivel tecnológico (uso de insumos) medio en papa, en el Sudeste Bonaerense, aplicando un esquema convencional de manejo del cultivo, según las etapas que exige su conducción.

Tabla 4: Costos de producción de papa bajo esquema convencional, por etapa.
Unidades monetarias por unidad de superficie.

| | Veces | Cant. | Unid. | \$/unidad | \$/ha | U\$/ha |
|--|-------|-------|----------|-----------|-------|--------|
| ARRENDAMIENTO | | ha | | | 3790 | 750 |
| SEMILLA | | 45 | bls | 200 | 9000 | 1782 |
| Conservación | | 45 | bls | 20 | 900 | 178 |
| Cortada | | 45 | bls | 8 | 360 | 71 |
| Curasemillas/cal | | 1 | | 45 | 45 | 9 |
| | | | | | 10305 | 2791 |
| IMPLANTACION Y CONTROL DE MALEZAS | | | | | | |
| Arado de rejas | 1 | 1 | UTA | 230 | 230 | 46 |
| Rastra de discos | 2 | 0,75 | UTA | 230 | 345 | 68 |
| Cinzel + Rastra | 2 | 0,8 | UTA | 230 | 368 | 73 |
| Plantación | | 2,75 | UTA | 230 | 633 | 125 |
| Levantar bordes y aporcar o conformación surco | | 1,1 | UTA | 230 | 253 | 50 |
| Herbicida (Sencorex) | | 1 | lts/ha | 148 | 148 | 29 |
| Aplicación herbicida | | 1 | aplic. | 35 | 35 | 7 |
| | | | | | 2012 | 398 |
| FERTILIZANTE | | | | | | |
| Análisis de suelo | 2 | 0,04 | muestras | 730 | 58 | 12 |
| 18-46-0 | | 350 | kg | 3,66 | 1281 | 254 |
| Urea | | 100 | kg | 3,28 | 328 | 65 |
| Aplicación Urea | | 0,5 | aplic. | 230 | 115 | 23 |
| | | | | | 1782 | 353 |
| CONTROL DE ENFERMEDADES | | | | | | |
| Fungicidas sistemicos | 3 | 2,5 | lts | 142 | 1061 | 210 |
| Fungicidas de contacto (Mancozeb 80%) | 8 | 2,5 | kg | 30 | 601 | 119 |
| Aplicación | | 11 | aplic. | 32 | 347 | 69 |
| | | | | | 2009 | 398 |
| CONTROL DE INSECTOS | | | | | | |
| Pulgones (Clorpirifos) | 11 | 0,8 | lts/ha | 35,29 | 311 | 61 |
| <i>Lyriomiza</i> (Abamectina) | 2 | 0,6 | lts/ha | 79,76 | 96 | 19 |
| Aplicación | | 2 | aplic. | 31,5 | 63 | 12 |
| | | | | | 469 | 93 |
| RIEGO | | | | | | |
| Equipo convencional | 6 | 25 | mm | 15,02 | 2253 | 446 |
| Colocación bomba | | 2 | sub/baj | 1200 | 48 | 10 |
| Alquiler equipo para 50 has | | 600 | bls | 45 | 540 | 107 |
| | | | | | 2841 | 563 |
| GASTOS DE COSECHA | | | | | | |
| Sacada | | 3 | UTA | 230 | 690 | 137 |
| Juntar con canasto, embolsar y cargar | | 1400 | bls | 3,5 | 4900 | 970 |
| Chala (siembra, semilla maíz o sorgo) | | 0,03 | ha | 290 | 8,7 | 2 |
| Bolsa | | 1400 | bls | 2 | 2800 | 554 |
| Hilo (1kg = 1000 bls) | | 1400 | bls | 0,045 | 63 | 12 |
| | | | | | 8462 | 1676 |
| GASTOS DE COMERCIALIZACION | | | | | | |
| Flete | | 1400 | bls | 4,2 | 5880 | 1164 |
| Comisión | | 1400 | bls | 8% | 5040 | 998 |
| Gastos de mercado | | 1400 | bls | 1,5 | 2100 | 416 |
| | | | | | 13020 | 2578 |

Fuente: Gutheim (2013).

Tabla 5: Costos de producción de papa bajo esquema convencional. Participación relativa por rubro (etapa).

| Rubros | \$/ha | % |
|--|--------------|------------|
| <i>Total</i> | <i>44575</i> | <i>100</i> |
| Gastos de comercialización | 13020 | 29 |
| Semilla | 10305 | 23 |
| Gastos de cosecha | 8462 | 19 |
| Arrendamiento | 3790 | 9 |
| Riego | 2841 | 6 |
| Implantación y control de malezas | 2012 | 5 |
| Control de enfermedades | 2009 | 5 |
| Fertilizantes | 1667 | 4 |
| Control de insectos | 469 | 1 |
| <i>Total de fitosanitarios + fertilizantes</i> | <i>3871</i> | <i>9</i> |

Fuente: Elaboración propia en base a Gutheim (2013).

Como se advierte en la Tabla 5, los fertilizantes y fitosanitarios representan un 9% del costo total de producción de papa bajo un esquema de manejo convencional. Este resultado es corroborado por Rodríguez & Rodríguez (2013) al estimar en un 10,98% la importancia relativa de esos insumos, al producir papa bajo un sistema de producción integrada⁴ y en un 10,43% si el sistema de producción es convencional. Dichos valores fueron, a su vez, corroborados durante el desarrollo de este estudio por parte de los productores entrevistados.

La baja participación relativa de estos insumos como proporción de los costos totales explica que los productores presenten cierta flexibilidad en ampliar la inversión que representan los controles sanitarios (fitosanitarios) y manejo nutricional (fertilizantes). A su vez, este comportamiento permite que el uso de estos los insumos contribuya a la construcción estable del

⁴ La denominada “producción integrada” es un sistema de producción de alimentos que maximiza la utilización de recursos, en combinación con mecanismos de regulación natural.

rendimiento y la calidad del producto final. Por lo tanto, se puede concluir que si bien los productores no resultan muy sensibles a fluctuaciones en los costos vinculados al uso de FF, atribuyen a los mismos un gran peso en la toma de decisiones por la convicción de efectividad que tengan de los productos que utilizan. Esto permite comprender la gran importancia de las acciones de marketing destinadas a la compra de estos insumos.

2.4 Valor del “mercado papa”

Se puede realizar una estimación del “mercado papa”, para todo el país, partiendo del valor invertido por hectárea en FF, como término medio, y empleando los datos de superficie de Corvo Dolcet & Ottone (2006) -70.000 hectáreas- e inversión en FF de Gutheim (2013) -\$3871, ver tabla 5-. Como resultado, el valor anual del mercado papa ascendería a unos 53,6 millones de dólares (5,05 \$/U\$S).

Si analizamos la facturación de una porción de la región Sudeste, tomando los partidos de Tandil, Balcarce, Lobería, Gral. Alvarado y Gral. Pueyrredón, esta sería de un 34,5% del total país. Si bien, dicha estimación es una participación marginal dentro de un mercado que se aproxima a unos 2500 millones de U\$S en Argentina (CASAFE, 2014), no deja de ser interesante para la mayoría de las empresas proveedoras. Como ejemplo, se presentan en el Anexo 1 los datos de facturación, referidos a empresas proveedoras de escala intermedia, que trabajando en todo el país, y en todos los sectores agropecuarios, aspiran a facturar el equivalente a la inversión que realizan los productores de papa solamente en la región Sudeste.

2.5 Volatilidad de los precios

El mercado de papa fresca presenta características de una estructura de competencia perfecta, por lo tanto, el grado de atomización tanto de la oferta como de la demanda, la inexistencia de barreras a la entrada y a la salida de firmas, la homogeneidad (o falta de diferenciación) del producto y

la transparencia de la información referida al precio, hacen que éste último se establezca mediante la interacción entre oferentes y demandantes. De esta manera, para los años en que se obtienen altos niveles de rendimiento, generalmente a causa de condiciones climáticas favorables, se produce una oferta excedentaria de papa que desplaza los precios hacia abajo, haciendo que no se pueda recuperar la inversión realizada para su producción. Esta situación también afecta las relaciones comerciales establecidas mediante los contratos de producción para la industria.

Capítulo 3. Enfoque conceptual

3.1 El funcionamiento de las empresas

Porter (1988), define a la empresa como un conjunto de actividades discretas que desempeña la organización, tales como diseño, producción, comercialización, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de ellas puede contribuir a la posición de costo relativo y/o crear una base para la diferenciación.

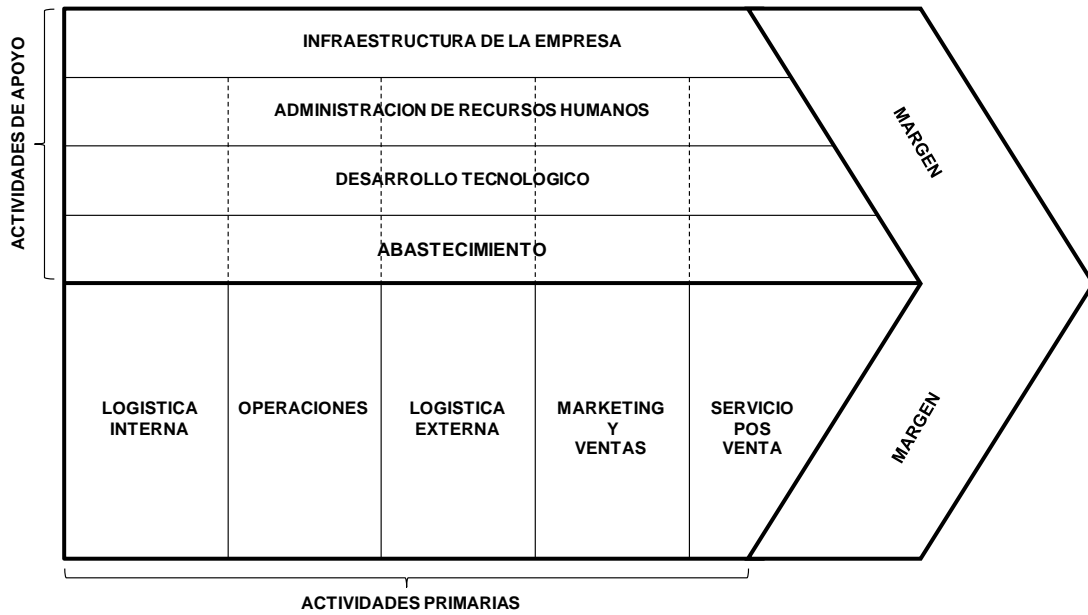
El ingreso total, obtenido por la empresa, es el reflejo del valor generado por la compañía, entendiendo el concepto de valor como lo que el comprador está dispuesto a pagar por lo que se le proporciona. La empresa se torna lucrativa cuando el valor que impone excede los costos implicados en crear el producto. El crear valor para los compradores es la meta que deben perseguir las empresas.

3.1.1 Cadena de valor

La sumatoria de las actividades de una empresa genera valor, acción denominada por Porter (1988) como “cadena de valor” y descrita por tres elementos básicos: las actividades primarias, las actividades de apoyo a las actividades primarias y el margen, que es la diferencia entre el ingreso total y los costos totales incurridos para desempeñar dichas actividades. La relación entre éstas se observa en la Figura 4.

Cuando se analiza la cadena de valor, se evalúan de manera sistemática todas las actividades que realiza una empresa y cómo interactúan entre sí; esto permite identificar las fuentes de la llamada “ventaja competitiva”, que radica en desempeñar las actividades estratégicamente importantes de una manera mejor que lo que lo hace la competencia.

Figura 4: Cadena de valor genérica.



Fuente: Porter (1988).

3.1.2 Sistema de valor

La cadena de valor de una empresa está inserta en un campo más grande de actividades, que Porter (1988) denomina “sistema de valor” y que puede ser descrito como la unión de las cadenas de valor del proveedor, del canal y de la empresa productora. En la presente investigación, la cadena puede terminar en el consumidor (papa consumo o también llamada fresca) o bien, continuar con la industria (papa industria), para finalmente, terminar en el consumidor.

El análisis de este trabajo se concentrará en las actividades de Marketing y Ventas, así como también, del Servicio Pos Venta de la empresa proveedora de insumos. Por el lado del productor de papa, serán examinadas dos actividades de apoyo, la de Abastecimiento y la de Desarrollo de Tecnología; ambos aspectos fuertemente relacionados con el objeto de estudio.

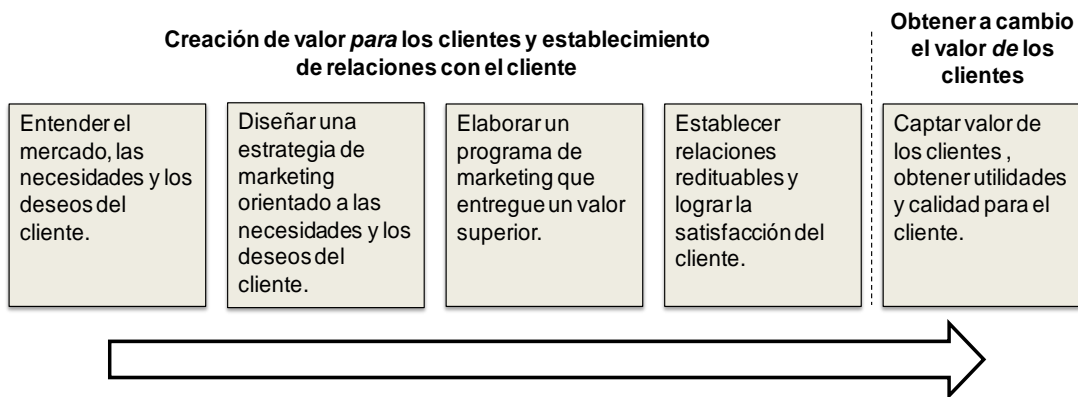
3.1.3 Marketing, ventas y posventa

Son aquellas actividades relacionadas con proporcionar un medio que induzca a los compradores a adquirir el producto, entre las que se encuentran la publicidad, promoción, fuerza de ventas, ofertas, cuotas, selección del canal de distribución, relaciones con el canal y precio. El servicio pos venta se refiere a las actividades relacionadas con la provisión de una acción para realzar o mantener el valor del producto, como las indicaciones de correcto uso, la atención de reclamos, los ajustes de técnicas, etc.

En términos sencillos, para Kotler (2008) el Marketing es el manejo de relaciones redituables con el cliente que permite crear valor para éste y obtener valor a cambio. La meta doble consiste por un lado en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y por otro, mantener y hacer crecer a los clientes actuales al entregarles satisfacción.

La relación que se establece entre la empresa y el cliente puede ser analizada como un proceso, que gráficamente se observa en la Figura 5:

Figura 5: Relación empresa – cliente.



Fuente: Kotler (2008).

3.1.4 Abastecimiento y desarrollo de tecnología

El abastecimiento y desarrollo de tecnología pertenecen a las actividades de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial.

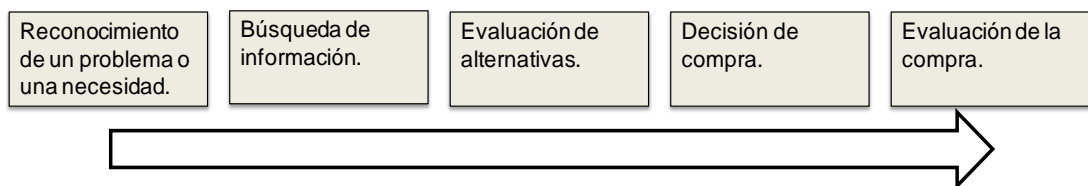
El abastecimiento se refiere a la función de la compra de los insumos utilizados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. En este estudio, el punto es clave debido a que un retraso en la utilización de un insumo, por una entrega tardía del mismo, puede perjudicar sensiblemente el resultado final de la chacra.

El desarrollo de la tecnología implica los conocimientos, procedimientos y la tecnología utilizada en el proceso productivo. Consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso.

Como se mencionó anteriormente, para lograr una ventaja competitiva, con un producto indiferenciado como la papa, los productores tienen dos caminos a recorrer. El primero, es realizar una mayor inversión que les permita un incremento en productividad. El segundo, consiste en obtener el mismo rendimiento con una menor inversión. En definitiva, las alternativas mencionadas tienen a la técnica de producción, es decir a la información, como eje central.

Teniendo en cuenta lo antedicho y considerando que el productor reconoce la necesidad de ser cada vez más eficiente, podemos ilustrar el proceso de decisión de compra en la Figura 6:

Figura 6: Proceso de decisión de compra.



Fuente: Kotler (2008).

3.2 Teoría Fundamentada

La esencia de la Teoría Fundamentada (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 2002) consiste en construir preceptos teóricos por el método inductivo, es decir, a través del análisis de casos reales, para poder formular explicaciones de un determinado fenómeno bajo estudio.

De esta manera, es posible construir teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones inductivamente, partiendo de los datos en lugar de utilizar supuestos a priori, investigaciones precedentes o marcos teóricos existentes. Si el estudio se lleva a cabo adecuadamente, la teoría resulta explicativa de la realidad objeto de estudio.

La validez de las conclusiones que se obtienen mediante éste método depende menos del tamaño de la muestra seleccionada que de la riqueza de la información acopiada y las habilidades analíticas del investigador (Cuñat Giménez, 2006). Los resultados obtenidos no buscan una representatividad universal, sino que pretenden una mayor comprensión de la realidad acerca del fenómeno estudiado.

Las estrategias principales para desarrollar la Teoría Fundamentada son el muestro teórico y el método comparativo constante. En el muestreo teórico, el investigador selecciona nuevos casos a estudiar según su potencial para ayudar a refinar o expandir conceptos y teorías ya desarrolladas. La recolección de datos y el análisis se realizan al mismo tiempo. En el método de comparación constante, utilizado en el presente estudio, simultáneamente se codifica y analiza, comparativa y sistemáticamente los datos para desarrollar conceptos. Requiere la saturación de los mismos y no la prueba o verificación de las hipótesis. La saturación de los datos se logra recogiendo información hasta que ya no surgen nuevas evidencias o sucesos que puedan aportar al desarrollo del proceso. En dicha instancia ya no existen posibles conceptos emergiendo de los datos, se ha definido la muestra final (Glaser & Strauss, 1967) y por lo tanto, la explicación de la teoría emergente.

Mediante la comparación continua de incidentes específicos de los datos, el investigador refina esos conceptos, identifica sus propiedades, explora sus interrelaciones y los integra en una teoría coherente (Cuñat Giménez, 2006).

La comparación explora las diferencias y similitudes a lo largo de los incidentes identificados dentro de la información obtenida. El análisis explícitamente compara cada incidente proporcionado por los datos con otros incidentes parecidos que pertenecen a la misma categoría, explorando sus similitudes y diferencias (Spiegleberg, 1994).

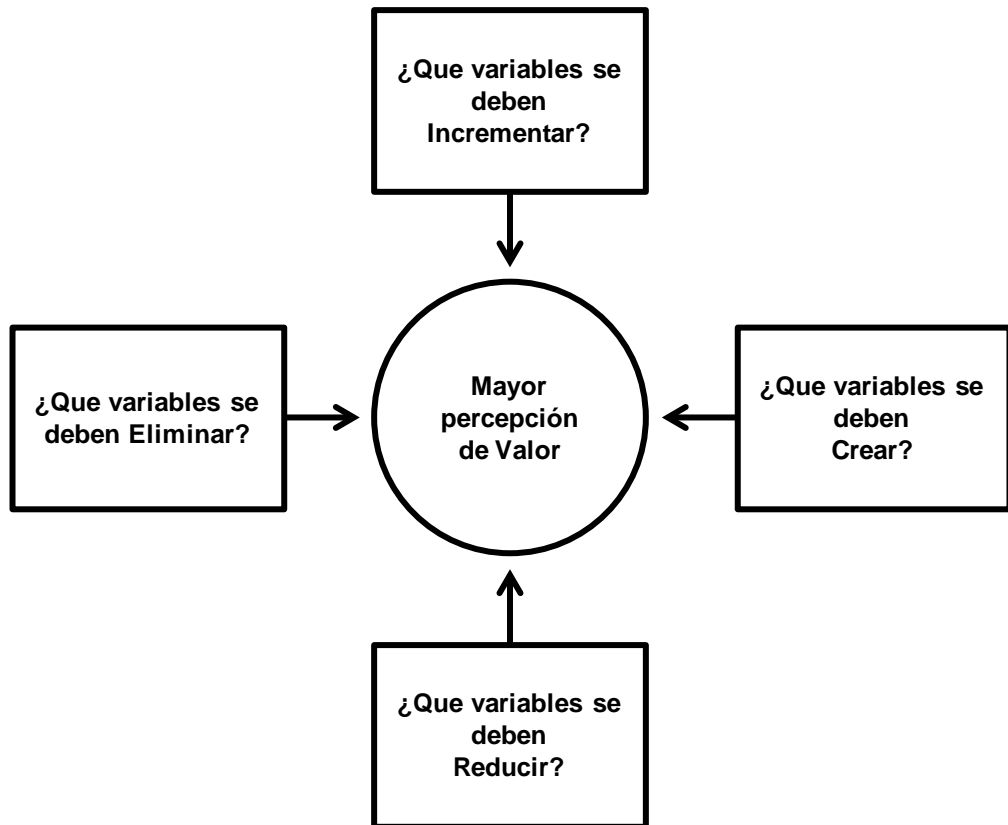
Cuñat Giménez (2006) establece que, por sus características, la Teoría Fundamentada requiere iniciar la generación de la teoría sin hipótesis, ni ideas preconcebidas sobre el área sustantiva objeto de estudio. Recomienda iniciar el estudio sin una revisión previa de la literatura, con el fin de garantizar que las hipótesis están siendo generadas desde los datos y, por tanto, conformadas en su nivel conceptual como teoría fundamentada. Para la elaboración de los resultados analiza los contenidos de las entrevistas, tomando los casos como punto de partida. Esto permite reconstruir la estructura subyacente, para comprender el fenómeno en cuestión.

3.3 Teoría de propuestas orientativas

El “esquema de las cuatro acciones” (Figura 7) es una herramienta analítica propuesta por Kim & Mauborgne (2005), que permite, en teoría, la corrección de lo implementado por una compañía, en pos de lograr una posición de valor que genere mayor satisfacción para el cliente. El esquema identifica cuáles son los elementos de valor para el comprador al responder las preguntas establecidas por el instrumento.

En este estudio se analiza con esta herramienta la información generada, a los efectos de aportar indicios acerca de cuáles deberían ser los pasos a seguir por una empresa proveedora de insumos en el mercado de papa.

Figura 7: Esquema de las cuatro acciones.



Fuente: Kim & Maugbourgne (2005).

3.4 Toma de decisiones racionales

Kepner y Tregoe (1979) desarrollaron el concepto de que un problema es una desviación de una norma, y el concepto de causa, un cambio inesperado, no intencional.

Los autores sostienen que el análisis de problemas y toma de decisiones son actos directivos que deberían realizarse consciente y sistemáticamente; y que esta metodología permitirá el establecimiento de objetivos y normas claras, que ayudarán al correcto desempeño individual del personal involucrado.

Un problema es un efecto no deseado, algo que debe corregirse o eliminarse. Fue provocado por un suceso específico, o por una combinación de sucesos. Para deshacerse eficientemente de los efectos es necesario saber cómo surgió.

El proceso de toma de decisiones racionales comienza con la identificación del problema, continúa con su análisis a fin de encontrar la causa y concluye con la toma de la decisión. Cada etapa implica conceptos básicos. Uno de éstos es que un problema es una desviación o un desequilibrio entre lo que *debiera* suceder y lo que en la *realidad* sucede. Y otro concepto es que este desequilibrio es causado por un determinado tipo de cambio. Hasta que este cambio no se determine en forma precisa, toda acción tendiente a corregir el desequilibrio será meramente una conjetura. Una vez que se ha encontrado la causa de un problema, aquel cambio que en realidad produjo el desequilibrio, se puede tomar una decisión fundada para resolverlo por el proceso de elegir entre posibilidades y seleccionar la mejor alternativa para lograr lo deseado.

El directivo tendrá bajo su responsabilidad elegir aquella acción minimizadora de costos y que presente las menores desventajas.

Capítulo 4. Estrategia metodológica

4.1 Análisis

4.1.1 Organización y procesamiento de los datos

La organización y procesamiento de la información resulta una tarea esencial para extraer, del grueso de los datos, aquellos que realmente tienen una significación relevante en relación al objeto de estudio; esto permite establecer relaciones que faciliten, más tarde, realizar esfuerzos de abstracción elevados en busca de la generación de conceptos, proposiciones, modelos y teorías (Coffey & Atkinson, 2005).

La organización y procesamiento de los datos no es un trabajo mecánico, sino que está cargado de matices interpretativos. De modo que, desde el primer momento en que se comienza a trabajar, se está haciendo análisis, se abstrae y se deja parte de la subjetividad del investigador en el proceso de obtener significados a partir de los datos (González & Cano, 2010).

4.1.2 Codificación

El término codificación hace referencia al proceso a través del cual se segmentan o fragmentan los datos en función de su significación para con las preguntas y objetivos de investigación. Implica un trabajo inicial para preparar la materia prima que luego será abstraída e interpretada. La codificación permite condensar los datos en unidades analizables, y así, revisar minuciosamente lo que los datos “quieren decir”. La codificación ayuda a llegar desde los datos a las ideas (Coffey & Atkinson, 2005).

El proceso de codificación, propiamente dicho, se refiere a la identificación de palabras, frases o párrafos que se consideren con una significación destacable en relación a los objetivos de estudio. Al mismo tiempo que se van identificando estos elementos, se les asigna un código, nombre o etiqueta que intente compilar el significado emergente. El paso

siguiente consiste en la reagrupación de todos aquellos códigos o etiquetas que compartan un mismo significado; éste paso guía hacia la identificación de categorías y sub categorías (González & Cano, 2010).

4.1.3 Exposición

La exposición se centra en la organización y comprensión de los datos anteriormente codificados a través de la búsqueda de relaciones entre los diferentes elementos que conforman cada uno de los grupos de significado (intragrupo) y entre los grupos de significado entre sí (intergrupo); y en la representación de dichas relaciones a través de expresiones gráficas, tales como las matrices.

La organización de los datos, a través de su reducción e interrelación, facilita el trabajo comparativo al que se hace alusión desde la propuesta de la Teoría Fundamentada (Strauss & Corbin, 2002). Esta actitud de comparación permite descubrir nuevas relaciones y sugiere explicaciones sobre lo que dicen los datos, es decir, facilita el camino interpretativo.

En este trabajo, el análisis de los resultados, desde el comienzo del mismo, hasta el final, fue manual, a través de transcripciones, lecturas, ordenamiento y redacción de memorias. De esta forma surgieron grandes temas, que fueron organizados en términos de sub categorías y categorías. Se procedió a volcar las opiniones en una matriz (ver Cuadro 2 y Figura 8) a fin de facilitar la comparación entre ellas. Finalmente para responder a las preguntas de estudio, se seleccionaron las sub categorías y categorías más completas, para poder clasificar, interpretar, relacionar y describir los datos.

Cuadro 2: Modelo de la matriz de análisis aplicada.

| | | | | | |
|----|----|----|----|---------------|-----------|
| P1 | P2 | P3 | Pn | Sub categoría | Categoría |
|----|----|----|----|---------------|-----------|

P: productor.

Figura 8: Captura de pantalla, fragmento de la matriz elaborada.

| P7 | P8 | P9 | Subcategoría | Categoría |
|--|--|--|----------------------------------|---------------------------------|
| <p>E: "En esto del merchandising, las gorritas, chalecos, remeras, algunos tienen sistemas de puntos que vos a medida que vas comprando, podés tener un premio o entras en un sorteo; en algún punto ¿eso te genera, o te cambia por ahí, la elección de un producto por otro?...". P: "No, no, no...". E: "Sos frío en eso...". P: "... yo siempre tuve algo muy claro, los beneficios siempre los quiero ganar con mi producción, no comprando ni sobre los negocios de los otros. Esta bueno que te den un chaleco, sí, está bárbaro, es más, sos agradecido, viste, me han dado, bárbaro..." - "... igual que la cena que tenemos con los chicos de la agronomía, una cena te genera un cariño, que se ocupan en eso de vos...". E: "En ese caso, ¿la cena te cae mejor o es un mejor mimo a que te regalen una gorra?...". P: "Claro, una cosa así..." - "... en realidad no me cambia el rumbo [merchandising] que me vayan a regalar algo. Compró lo que realmente me gusta, o lo que quiero..."</p> | <p>E: "¿Te sentís algo influenciado por el merchandising?, esto que hacen las empresas que te dan gorrita o remera o chaleco o una camperita, es una pavada, algunas tienen un sistema de puntos como empresa x que a medida que compras vas sumando puntos y después te podés ganar un viaje...". P: "Yo eso no, si me lo dan bienvenido sea...". E: "¿Pero no estás mirando eso para hacer una compra?...". P: "Si quieren sumar puntos que lo sumen, pero yo busco mi conveniencia, esa es la realidad..." - "Mirá, la papa es mía, así que te vendo si me sirve y si no no la vendo, yo compromisos no los tengo con nadie, si me gusta te vendo y si no me gusta no te vendo..."</p> | <p>E: "En algún punto el merchandising que las empresas dan, gorritas, remeras, no sé, algunos dan premios...". P: "No me incide en nada, o sea en la elección no, lo uso, le agradezco...". E: "Si viene, bien...". P: "Normalmente se lo regalo a los tractoristas nuestros, las remeras, los bolsos, las materas, pero a nadie porque me de la matera le voy a comprar los insumos..."</p> | <p>Merchandising</p> | <p>Imagen de empresa</p> |
| <p>E: "De las empresas, proveedoras de insumos, ¿te interesa o te parece bien que haya un soporte técnico, que vos levantes el teléfono y ante una duda la puedas evacuar o bien que te visite en la chacra?...". P: "Ni hablar!, eso y un servicio post-venta; yo he pagado herramientas, he pagado más a la agencia por tener el servicio pos-venta, que por la propia herramienta...". E: "... es que no sirve pagar si no tenés a quien llamar..." E: "Y en ese caso, si la empresa te diese esa colaboración, tener una persona que te ayude, ¿lo ves bien?...". P: "Sí..."</p> | <p>E: "¿Te interesa la asistencia permanente de las empresas?...". P: "Si me interesa, obvio que me interesa...". E: "¿Te interesaría que te brinden algún servicio?...". P: "Y si obvio, obvio que sería bueno...". E: "Por ejemplo, ¿soporte técnico?...". P: "Sí..."</p> | <p>E: "¿Ha aprovechado esto de la asistencia técnica permanente?, porque en general las empresas tienen una persona, una figura técnica, ante alguna duda...". P: "Sí..."</p> | <p>Asistencia técnica</p> | |

El análisis arrojó once temáticas centrales que atravesaban los discursos de manera consistente, las cuales, finalmente, permitieron definir tres grandes categorías de inquietudes que se consideran son las que gravitan de manera sustancial en la mente de los productores papeeros y que definen su comportamiento en la adquisición de los insumos.

4.2 Adaptación de la metodología de la toma de decisiones racionales

Sea cual fuere la acción que un directivo elija, traerá consigo la toma de una decisión. Cualquier decisión para combatir un problema deberá desarrollarse sistemáticamente siguiendo los siete conceptos básicos de la toma de decisiones (Kepner & Tregoe, 1979), a saber:

1.- Establecer objetivos claros frente a los cuales elegir. Los objetivos establecen las pautas para el uso de recursos y su forma de lograr resultados y réditos ventajosos.

2.- Clasificar los objetivos según su importancia. Cada objetivo listado aportará cierto grado de influencia en el curso de acción que elija. Algunos serán de importancia absoluta y otros no serán tan imperativos, se los clasificará en obligatorios y deseados.

Los obligatorios permiten descartar alternativas imposibles desde un principio.

Los deseados expresan una conveniencia relativa, están relacionados con ventajas y desventajas relativas. Debido a que dentro de los deseados se encontrarán objetivos que son más importantes y críticos que otros, el directivo deberá afinar su criterio a fin de establecer el grado de importancia relativa. Para hacer esto tendrá que ponderar a cada uno. En el proceso de ponderación se establece la posición o rango de cada objetivo deseado, en relación con el siguiente, esto se hace dándoles un peso numérico en relación a su importancia. El criterio del directivo en relación al peso de cada objetivo deseado proviene de su propia experiencia y de las experiencias que pueda recabar de los demás.

3.- Desarrollar alternativas entre las cuales escoger. La serie de objetivos obligatorios y deseados se transforma en un conjunto de especificaciones por medio del cual se desarrollan cursos de acción alternativos. Las alternativas pueden ser existentes o bien deberán crearse de la nada.

4.- Evaluar las alternativas frente a los objetivos para realizar la elección. Es decir, valorar cada alternativa frente a los objetivos establecidos.

5.- Escoger la mejor alternativa como decisión tentativa. Se supone que la alternativa que reciba la mayor calificación sopesada en su desempeño frente a los objetivos es el mejor curso de acción a seguir. Se deberá tener en cuenta que ésta puede no ser una elección perfecta, puede ser únicamente la menos mala de las alternativas consideradas.

Debido a que cualquier acción que se tome inevitablemente producirá efectos, es posible que algunos de los efectos que produzca resulten peores que el problema inicial. Por lo tanto se deberá evaluar las consecuencias de la elección a tomar de la forma más completa posible.

6.- Evaluar las consecuencias adversas de la elección. Establecer las consecuencias futuras permitirá sopesarlas en términos de gravedad e impacto. Además de la gravedad, se deberá estimar la probabilidad de ocurrencia de la consecuencia, a fin de lograr un dato más concreto. Mediante estos parámetros se podrá establecer el grado de amenaza que cada alternativa plantea al logro de los objetivos. Con esto, se busca equilibrar el logro de los objetivos con las consecuencias.

7.- Controlar los efectos de la decisión final. A fin de asegurar el éxito del plan, se deberán controlar los avances del mismo, esto se realiza estableciendo un programa de puesta en marcha. Para ello, básicamente, se definen los responsables de la ejecución de las órdenes impartidas, así como también, se verifica la recepción y entendimiento de las mismas. Estas personas confeccionarán informes del estado de situación, en tiempos acordados, los cuales permitirán detectar las dificultades que puedan surgir en el plan implementado.

4.3 Diseño

4.3.1 Análisis Cualitativo

En esta investigación se utilizó un diseño cualitativo. El análisis cualitativo permite comprender fenómenos contemporáneos y complejos mediante el desarrollo de un estudio en profundidad que ahonda en el mundo de los significados, las acciones y las relaciones humanas (De Souza Miyano, 2003). Permite explorar y comprender un comportamiento social particular. En este trabajo, se pretende ahondar en dichos comportamientos mediante el análisis del discurso de los sujetos bajo estudio, los productores de papa del Sudeste Bonaerense.

4.4 Entrevistas

A fin de indagar los aspectos actitudinales y subjetivos de los informantes, se optó por la técnica de las entrevistas en profundidad. Estas se desarrollaron bajo la modalidad de encuentros personales entre el tesista y los informantes, destinados a la comprensión de sus perspectivas respecto de sus vidas y experiencias, tal como las expresan con sus propias palabras (Taylor & Bogdan, 1984). Debido a que en el transcurso de las entrevistas se abordan temas sensibles, se comunicó previamente a los entrevistados que las opiniones volcadas tendrían carácter confidencial, sentando de esta manera el precedente de confianza para que expresaran libremente sus opiniones.

4.4.1 Tipo

Para la recolección de datos se emplearon entrevistas en profundidad. A tal fin, se preparó una encuesta con ítems derivados del problema general a estudiar. A lo largo del encuentro, la persona entrevistada proporcionó información en relación a estos puntos; el curso de la conversación no se sujetó a una estructura formalizada, se buscó aquello

que quiere ser conocido, ahondando con la conversación en torno a cuestiones precisas.

4.4.2 Método

La preselección de los entrevistados se basó en el método llamado “bola de nieve”, de Cohen y Manion (1990), técnica de muestreo aplicada a la obtención de información en la cual uno de los entrevistados recomienda el encuentro de otro u otros, y así sucesivamente. Esta permite la obtención de información de grupos con intereses comunes.

4.4.3 Dinámica

Se realizaron nueve entrevistas en profundidad durante los meses de noviembre y diciembre de 2013. Cada una fue realizada en un único encuentro, con una duración aproximada de entre 1:30 a 1:45 horas. Se siguió la guía de entrevista que se adjunta en el Anexo 2.

Las mismas fueron grabadas en formato digital, con la anuencia de los entrevistados, para su posterior desgrabación y análisis.

Se dio por finalizado el contacto sucesivo de entrevistados debido a considerar saturados los conceptos definidos en las sub categorías.

4.4.4 Características de las unidades experimentales

En este trabajo se consideró como unidad experimental a cada uno de los productores de papa entrevistados, los cuales, para ser seleccionados, debieron reunir las siguientes características:

- Localización: Su explotación agrícola papera debió estar localizada en la región Sudeste de la provincia de Buenos Aires.
- Rol: Los entrevistados debieron tener el poder de decisión en términos de la conducción administrativa, financiera y productiva de sus explotaciones.

- Desempeño: Las explotaciones agrícolas paperas debieron arrojar rendimientos promedio en el orden de las 50 Tn/ha. Se considera que el rendimiento es un buen parámetro para comparar niveles de eficiencia en términos de productividad de las explotaciones y, por ende, del nivel de prestaciones anhelado y/o requerido de cada insumo en cuestión⁵.

4.5 Sistematización y análisis de la información mediante la aplicación de la técnica de toma decisiones racionales

En primer lugar se definieron los objetivos deseados, debido a que los objetivos obligatorios ya estaban determinados previamente (punto 4.4.4 – característica de las unidades experimentales). Los objetivos deseados son el costo de cada una de las herramientas, su capacidad de llegada y la dependencia de cada una respecto de las demás, para lograr su cometido.

Los primeros dos objetivos fueron calificados en rangos amplios, tales como:

- Costo alto, medio y bajo (1, 2 y 3 respectivamente),
- Capacidad de llegada, masividad, en alta, media y baja (3, 2 y 1 respectivamente).

El razonamiento a tener en cuenta, en el caso del costo es: a mayor costo, menor atractivo, y en el caso de la masividad, este concepto se invierte; a mayor masividad más interesante es la herramienta para la compañía proveedora de fertilizantes y fitosanitarios.

⁵ Al respecto, cabe destacar que rendimiento de los cultivos puede ser expresado como el producto entre el genotipo y el ambiente. El genotipo se corresponde a la potencialidad que tiene cualquier cultivo y depende del ambiente que se le proporcione. El ambiente tiene dos conjuntos de componentes, uno modificable y otro no modificable por el hombre. El último está condicionado por las características inherentes a la ubicación del ambiente, por ejemplo, radiación, profundidad del suelo, temperaturas, etc. El primero es denominado manejo e incluye, por ejemplo: las actividades de riego, labores y uso de insumos. Como los ambientes a los cuales pertenecen las empresas estudiadas son muy semejantes en términos agroecológicos, el rendimiento es un buen parámetro para comparar niveles de eficiencia de las explotaciones.

Para establecer el tercer objetivo deseado, como se mencionó, se estimó el grado de dependencia de cada una de las herramientas en relación a la existencia de las demás. Se consideró que la mayor dependencia, mayor puntaje, implica mayor desventaja (Tabla 6).

Tabla 6: Grado de dependencia entre herramientas (acciones, recursos humanos y medios de comunicación) estudiados en el caso.

| Grado de dependencia. (de izquierda a derecha, cuanto depende ... de ... para cumplir su función) | Agente comercial | Agronomía | Diarios | Folletería | Jornadas de Capacitación | Llamadas telefónicas | Mail | Merchandising | Premios | Promotor | Prueba propia de productos | Radio | Revistas | Soporte técnico | TV | Viajes de capacitación | Web/datos técnicos | Puntaje | Puntaje (%) |
|--|------------------|-----------|---------|------------|--------------------------|----------------------|------|---------------|---------|----------|----------------------------|-------|----------|-----------------|----|------------------------|--------------------|---------|-------------|
| Agente comercial | | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 24 | 7,4 |
| Agronomía | 2 | | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 21 | 6,5 |
| Diarios | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 18 | 5,6 |
| Folletería | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 18 | 5,6 |
| Jornadas de Capacitación | 2 | 2 | 2 | 1 | | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 25 | 7,7 |
| Llamadas telefónicas | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 19 | 5,9 |
| Mail | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 19 | 5,9 |
| Merchandising | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 19 | 5,9 |
| Premios | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 17 | 5,2 |
| Promotor | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 20 | 6,2 |
| Prueba propia de productos | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 20 | 6,2 |
| Radio | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 18 | 5,6 |
| Revistas | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 2 | 1 | 2 | 1 | 18 | 5,6 |
| Soporte técnico | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 17 | 5,2 |
| TV | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | | 1 | 1 | 17 | 5,2 |
| Viajes de capacitación | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 17 | 5,2 |
| Web/datos técnicos | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | | 17 | 5,2 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | 324 | 100 |

Fuente: Elaboración propia. Grados: Bajo = 1, Medio = 2 y Alto = 3. El resultado está expresado en la sumatoria de los puntajes obtenidos por herramienta, sobre la sumatoria del puntaje total obtenido de cada herramienta calificada por los entrevistados. Se adicionaron, a las herramientas planteadas inicialmente, la "Agronomía" y la "prueba propia de productos", debido a la mención recurrente de las mismas por todos los entrevistados.

Kepner y Tregoe (1979) explican en su trabajo la importancia de realizar un análisis final de las posibles consecuencias adversas en el caso de las alternativas que logran las mayores calificaciones. En el mismo toman en cuenta la probabilidad de ocurrencia de una situación desfavorable que esté asociada a la alternativa elegida y su probabilidad de ocurrencia; este análisis permite sopesar lo positivo y negativo para realizar la elección final.

En el presente trabajo, se cambió dicha instancia final de evaluación por las opiniones de los entrevistados, respecto de cada una de las herramientas estudiadas, a fin de lograr el mencionado contrapeso valorativo. Se armó una matriz (Tabla 7) en la que se volcaron las mismas siguiendo el siguiente procedimiento de valoración:

- Le parece bien, está de acuerdo, le gusta, lo ve positivo: 1
- No lo menciona ni le interesa: 0
- Le disgusta: -1.

Tabla 7: Opinión de cada productor de las distintas herramientas analizadas.

| | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | Resultado |
|--------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----------|
| Agente comercial | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,22 |
| Agronomía | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,00 |
| Diarios | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0,11 |
| Folletería | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 | 1 | 0,67 |
| Jornadas de Capacitación | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,00 |
| Llamadas telefónicas | -1 | -1 | 0 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -0,89 |
| Mail | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0,67 |
| Merchandising * | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,89 |
| Premios | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Promotor | 1 | 1 | 0 | 0 | -1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0,33 |
| Prueba propia | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,00 |
| Radio | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0,11 |
| Revistas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0,11 |
| Soporte técnico | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,00 |
| TV | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Viajes de capacitación | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0,44 |
| Web/datos técnicos | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0,78 |

(*) Indicaron, en todos los casos, que el merchandising no influencia su decisión de compra, pero que les agrada.

Capítulo 5. Resultados obtenidos

5.1 Descripción general

Se realizaron entrevistas a productores de papa de las ciudades de Tandil, Balcarce, Mar del Plata y Otamendi, localidades con características agroecológicas comparables.

Como se mencionara en el capítulo anterior, uno de los parámetros que permitió concluir la similitud en términos tecnológico-productivos es el nivel de rendimiento promedio obtenido que, en todos los casos estudiados, supera las 50 Tn de papa por unidad de superficie.

Prácticamente todos los entrevistados poseen formación universitaria, logrando más de la mitad, la obtención del título de Ingeniero Agrónomo. La gran mayoría se identifica como productor papero, que se ocupa de la toma de todas las decisiones, o bien, de la gran mayoría de las mismas, en todos los ámbitos de la explotación.

Declaran y reconocen una gran ambigüedad de su parte, ya que, en la mayoría de los casos, manifestaron el deseo de seguir creciendo como empresa, y a su vez, reconocieron estar sobrepasados de tareas, así como también la dificultad para la delegación de las mismas. Entienden que la profesionalización sería una posible solución al problema, pero se les hace muy difícil tomar dicha decisión, aunque reconocen que ésta es condición sine qua non para el crecimiento.

El origen de las explotaciones es familiar, presentando actualmente una continuidad de dicha condición. En mayor o menor grado, poseen empleados en relación de dependencia, lo cual hace dudar de la definición de empresa familiar, coincidentemente con lo expresado por González (2009).

Excluyendo a la mayor explotación de la muestra (2.000 ha), la superficie promedio fue de 260 ha, dentro de un rango comprendido entre las 200 y las 400 ha. La mayoría concentra sus actividades localmente, es decir, cercana a su lugar de residencia.

Todos los establecimientos son proveedores para la industria (que produce papa procesada destinada al consumidor final) y el mercado fresco (venta de papa sin procesar destinada al consumidor final), excepto un productor que, actualmente, lo hace solamente para fresco.

5.2 Toma de decisión, pilares identificados

El Cuadro 3 contiene las once sub categorías descubiertas en el análisis, así como las tres categorías en las que se agrupan. Gracias a todos estos tópicos descubiertos, que resultan de gran relevancia para los entrevistados, se pudo establecer que el constructo que interviene en la mente del productor, al momento de decidir, se conforma por tres grandes categorías, a saber:

- El relacionamiento, entendido como la manera en que el productor se relaciona con sus colegas, personal de las empresas proveedoras así como con el personal de las agronomías.
- La adquisición de información.
- La imagen de la empresa; la opinión que tienen de las mismas.

Cuadro 3: Categorías y sub categorías descubiertas en el análisis.

| Subcategoría | Categoría |
|-----------------------------------|----------------------------|
| Asedio | Relacionamiento |
| Compartir información | |
| Vinculación | |
| Direccionamiento de opinión | |
| Web/mail | Adquisición de información |
| Prueba propia nuevos productos | |
| Capacitación temas no productivos | |
| Folletos | |
| Charla técnica | |
| Merchandising | Imagen de empresa |
| Asistencia técnica | |

El Cuadro 3 es fruto del análisis y clasificación de la información obtenida, de las entrevistas, bajo misma temática; a continuación se presentan los ejemplos más salientes:

Caso 2

E: “Que la empresa te asista permanentemente lo ves algo valioso, te interesa o en algún punto te molesta?”

P2: “Y... en algún punto te pasa que te molestan demasiado...” – “...pero que estén cuando vos los necesitas, que vos levantes el teléfono y estén, eso sí...”

E: entrevistador, P2: productor 2

Normalmente, en el ámbito agropecuario se desarrollan planes de Marketing en consonancia con la campaña venidera. En general, el momento de uso de los diferentes insumos se corresponde a un intervalo de tiempo acotado por el desarrollo de los cultivos; por lo tanto, las empresas de FF preparan estrategias de contacto y llegada a los productores de manera concentrada en el tiempo, mediante campañas de llamados telefónicos y concertación de entrevistas, para intentar posteriormente lograr una visita personal, cuyo objetivo es transferir información de las novedades y/o bondades de los productos.

En general, estas campañas comienzan uno o dos meses antes de la plantación para captar el interés de los productores. Si se llevaran a cabo con una antelación mayor, los productores estarían de vacaciones, debido a que ya vendieron toda su producción, o bien, lo están intentando hacer, con lo cual no demostrarían interés. Si, por el contrario, las acciones se realizan muy cercanas a la fecha de plantación, no son efectivas debido a que los productores no disponen de tiempo para concurrir, ya que se encuentran con el comienzo de todas las actividades y, al no delegar, se encuentran sobrepasados de tareas.

Por lo dicho anteriormente, durante ese mes y medio, los productores, reciben infinidad de llamadas e intentos de contacto. Ellos **manifestaron sentirse asediados** a tal punto de no querer tener entrevistas o atender llamadas. En consecuencia, se identificó la sub categoría: Asedio, correspondiente a la categoría Relacionamiento.

Caso 3

E: "... ¿viste los grupos CREA como trabajan?..."

P3: "Si..."

E: "Hay algún grupo de productores que haga eso, que comparta información, que se intercambien opiniones..."

P3: "No, que yo conozca, no..."

E: "Te interesaría que se forme un grupo así?..."

P3: "...nosotros tenemos un grupo de charla de café, que nos juntamos todas las mañanas, somos ponele 10 productores..."

E: "Se tienen confianza, entre ustedes?..."

P3: "Si..."

E: "Se cuentan todo?..."

P3: "No!, no, es más para la juntada, es más para reírte, para empezar bien el día que para otra cosa" – "...después cada uno, algunos te tratan de desviar información, más que..."

E: "... lo verías como algo valorable, ¿no te gustaría compartir información?..."

P3: "Si es con amigos, si, sería bueno, sería bueno..."

E: "Pero con amigos..."

P3: "Hay veces que sí, te contás con alguno las experiencias [...che hice esto y me dio resultado...], pero como te decía recién antes de probarlo..."

E: "...¿el productor es medio celoso de su experiencia?..."

P3: "Sí, sí, de dar información, y sí!..."

E: "...si le das a otro una receta que te sirvió y aumenta su producción, consideras que en la región te puede perjudicar en algo la venta?..."

P3: “No, pero si se la das a todos, sí te perjudicas, porque va a haber mucha más producción y en los mercados que son oferta y demanda...” - “... hay muchos que son reticentes a dar información, porque tienen ese miedo, si se lo doy a uno de punta, ese va a tener un aumento de rendimiento y posiblemente haya algo de cierto, no?...”

E: entrevistador, P3: productor 3

Cuando se los consultó respecto de la opinión de compartir información, surgieron conceptos interesantes. Los productores ven como una amenaza a sus intereses, el hecho de compartir experiencias con sus colegas. Consideran que todo aquel dato que incremente rendimiento, si se masifica, perjudica al mercado, por lo tanto no lo comparten.

Se reconocen mutuamente como individualistas, son reticentes a aceptar información de personas que no pertenezcan a su círculo de confianza y **dicen estar abiertos o dispuestos a compartir información sólo con amigos**. Este aporte coincide con el resultado obtenido por González (2009). Por lo tanto, se advierte aquí la necesidad de crear una nueva subcategoría: Compartir información, en la categoría Relacionamiento.

Caso 4

E: “¿Te interesan los mails que te llegan?...”

P4: “Sí, no me llegan muchos pero sí, cuando me llegan les presto atención. Sí, me encanta, inclusive me gusta mirar mucho, estudiar mucho en internet, buscar cosas nuevas...”

E: entrevistador, P4: productor 4

La mayoría de los entrevistados buscan datos en su tiempo libre utilizando internet. **Reconocen a la web como fuente primaria de información** novedosa y que, a su vez, no abunda en la temática de interés.

Un dato muy importante que surgió es que, si el mail que reciben explicita que trata del tema de papa, lo abren. Se advierte aquí otra sub categoría: Web/mail, dentro de la categoría: Adquisición de información.

Caso 6

E: "... ¿vos privilegias, en ese caso el *feeling* que tenés con la persona [agronomía]?..."

P6: "Tal cual!, tal cual..." – "... pasa, que bueno, tenés una confianza, no es que viene alguien y te toca la puerta y te dice: "hola, soy Juancito Pérez y te vengo a vender", y le vas a comprar todo, porque no sabes..." – "...yo, en particular, con mi empresa, desde que arranqué, empecé a comprarle a él [dueño agronomía] y tengo una relación de confianza excelente y nada..."

E: entrevistador, P6: productor 6

Hay una necesidad expresa, para poder establecer una relación comercial, de sentir afinidad con la persona con la que interactúan, esto los lleva a tener confianza y, en muchos casos, manifiestan con satisfacción que convirtieron ese vínculo en una relación de amistad. De aquí la clasificación, de estos datos, en la sub categoría: Vinculación, categoría: Relacionamiento.

Caso 5

E: "Si una empresa les propone capacitaciones, ¿les interesa?, para su personal, de gestión, de comercialización, de toma de cobertura, de financiación, seguridad en el trabajo, toma de créditos, estrategias de negocios, ¿lo verían como algo positivo?..."

P5: "Sí, sí, obviamente, sería algo positivo, por ahí después que uno lo utilice es otro tema, pero si, positivo seguramente va a ser..."

E: entrevistador, P5: productor 5.

Los productores se mostraron **abiertos e interesados en recibir capacitaciones que no necesariamente correspondan a temas netamente productivos**. Esta puede ser una herramienta diferenciadora a utilizar, ya que permite la promoción indirecta y la construcción de vínculo. Estas respuestas fueron clasificadas en la sub categoría: Capacitación en temas no productivos, categoría: Adquisición de información.

Caso 9

E: “¿... con respecto a los folletos que dan las empresas?...”

P9: “Sí...”

E: “¿Le presta atención a eso?...”

P9: “Sí, sí, los leo y los archivo, los guardo...”

E: entrevistador, P9: productor 9.

Al consultarles respecto a **la folletería**, los productores manifestaron que la consideran **una herramienta útil y positiva**, los conservan como una fuente de consulta rápida. Aquí entonces surge la sub categoría: Folletos, categoría: Adquisición de información.

Caso 7

P7: “Tengo una época en el año en la que asisto a todas las reuniones que puedo; me gusta, me gusta mucho ir, socializar, intercambiar ideas, atender gente, y llega una época en el año donde está mi laburo, ahí atiando lo que puedo y lo otro no...”

P7: productor 7.

En este punto, se pudo observar que **están interesados y valoran las reuniones en donde se los capacite en cuestiones técnico - productivas**. Privilegian aquellas que se dan en determinadas épocas del

año. La sub categoría emergente es: Charla técnica, categoría: Adquisición de información.

Caso 9

E: “En algún punto el *merchandising* que las empresas dan, gorritas, remeras, no sé, algunos dan premios...”

P9: “No me incide en nada, o sea en la elección no, lo uso, le agradezco...”

E: “Si viene, bien...”

P9: “Normalmente se lo regalo a los tractoristas nuestros, las remeras, los bolsos, las materas, pero a nadie porque me dé la matera le voy a comprar los insumos...”

E: entrevistador, P9: productor 9.

Toman al *merchandising como un elemento de atención que suma pero no es determinante*, para la toma de decisión de compra de insumos, si tuviesen que elegir, prefieren las acciones que construyen vínculos. Surge aquí la sub categoría: Merchandising, categoría: Imagen de empresa.

Caso 4

E: “¿Te apoyas mucho en lo que te pueda decir el técnico de la agronomía?...”

P4: “Sí, mucho no, pero lo llamo...”

E: “... lo escuchas digamos...”

P4: “Si, si por supuesto...”

E: “... vas con un producto en la cabeza y te dicen: “no mirá, este te va a dar el mismo resultado”, ¿cambias, sos de cambiar, te animás?...”

P4: “Si es de una empresa reconocida, si...” – “capaz que lo hago si me lo recomienda el técnico de la agronomía [persona de su confianza]...”

E: “Ah, está..., según el técnico, confías...”

P4: “Si, si, según el técnico, sí. Si el técnico de la agronomía [...] me dice: “yo lo he probado en otro lado y funciona”, listo...”

E: entrevistador, P4: productor 4.

Todos los entrevistados manifestaron **prestar atención a las opiniones de los vendedores de las agronomías**, a la hora de decidir qué insumo utilizar. Si bien todos manifiestan tomar todas las decisiones y no depender de nadie para ello, en este punto y de alguna manera, delegan la responsabilidad en aquellas personas a quienes les otorgaron su confianza. Por lo tanto, identificamos la sub categoría: Direccionamiento de opinión, categoría: Relacionamiento.

Caso 1

E: “La asistencia permanente, eso lo valoras, no es cierto?...”

P1: “Sí, sí, yo valoro por ejemplo la asistencia permanente, decir, bueno vamos a probar un producto, y que venga la persona, no que a veces venden un producto, vienen una vez y no vienen más...”

E: “Valoras que..., levantas el teléfono, si es que necesitas algo, y que el tipo este?...”

P1: “Si, nunca lo hemos hecho, eh, no hemos tenido problemas, por suerte, no hemos tenido problemas... Valoro que el tipo levante el tubo, o sea, nos venda un producto y haga el seguimiento, que lo hacen muy pocos... eso es una crítica..., yo creo que ellos tienen que venir, aparte de vender un producto, hacer un año de prueba, una prueba, y después seguir... cómo sigue?, como se desarrolla?...”

E: entrevistador, P1: productor 1.

Expresaron como **valioso el hecho de disponer de asistencia técnica directa** en el caso de necesitarla, así como también, que el profesional que la provea tenga una sólida experiencia en el manejo del cultivo y el producto en cuestión. Surge aquí la sub categoría: Asistencia técnica, categoría: Imagen de empresa.

Caso 8

P8: "... yo hago la prueba 2 o 3 campañas distintas, ¿por qué?, porque todos los años son atípicos, o sea, porque trabajas un año de seca, un año de lluvia, o lo usaste en el momento justo, o montones de cosas, esos son los ensayos que yo te vengo diciendo, o que por ahí, cuando viene ese supervisor o ese ingeniero me dice mirá, esto hay que hacerlo así, listo hace la prueba, usálo, tenélo, probémoslo, pero bueno, yo no se lo exijo una vez, yo se lo exijo dos o tres veces..."

P8: productor 8.

Expresan la necesidad de la prueba propia de los insumos antes de incluirlos en su plan de manejo, si es que no los han utilizado con anterioridad, sean productos novedosos o con alguna antigüedad en el mercado.

En la mayoría de los casos, creen que esta prueba debe ser realizada durante 2 o 3 campañas, para asegurarse que el producto presenta una *performance* superadora de aquél al que sustituiría.

Lo llamativo del caso es que, cuando se les consulta si miden los resultados, manifiestan no hacerlo o hacerlo parcialmente. Por lo tanto, existe una gran contradicción ya que no terminan llevando a cabo la prueba de insumos que solicitan. La sub categoría identificada es: Prueba propia de nuevos productos, categoría: Adquisición de información.

Caso 2

E: "...si diferenciamos los insumos, cualquiera fertilizantes, agroquímicos..., lo que vos quieras..."

P2: "Si..."

E: "En especialidades, que las hay, y en *commodities*; del lado de los *commodities* si tienen marca, si tiene chapa, no se... Bayer, Basf, Syngenta, le das un poquito más de bola, te interesa o vas mas al número?"

P2: "No, en la chapa a veces me va...."

E: "Te quedas más tranquilo? Digamos..., comprando un Clorpirifos, marca DOW..."

P2: "Si, si vos sabes que eso tiene un motivo, porque..."

E: "Lo notas en la *performance*?..."

P2: "Si..., no, no es por *feeling* ni nada, simplemente que lo notas; los productos a veces, capaz que la cantidad de activo sigue siendo el mismo, pero la formulación muchas veces cambia..."

E: "Si claro, de hecho es así..."

P2: "Es así, la formulación... en algún producto, bueno vos decís tenés dos iguales, uno hecho por Juan Pérez y otro hecho por...Brometán, bueno... el de Brometán es mejor porque no te genera espuma o porque vos lo aplicas y no se ensucian los picos o los filtros..."

E: "Para vos vale la pena y lo pagás un mango más si lo vale."

P2: "Si, si, y de hecho lo hago."

E: "Y lo que son especialidades?, sos amigo de cambiar un producto por otro?, si por ejemplo, vos vas a buscar un producto *primium* cualquiera, no se... y el de la agronomía te dice mirá no lo tengo pero tengo este que también es de Bayer, Syngenta, lo que sea y tiene..."

P2: "Lo tengo que probar... tengo que probarlo y me tiene que convencer... me ha pasado, por ejemplo ustedes venden el Moval. Sí, yo

siempre fui de usar Alliete, no el Moval y ya el año pasado cambié al Moval porque realmente, empecé de a poquito, me dice Guillermo: “probalo, probalo, que es bueno...” y medio como que de a poquito y los muchachos viste un poco haciéndolos a los aplicadores...”

E: “Claro, ahora lo probas un año y te gusto y ya lo usas masivamente o lo probas varios años o varias campañas...”

P2: “Me parece que llegarlo a probas varias campañas... por ahí dos años...,

E: “...hay gente que me dice: yo lo pruebo tres años, si a mí me anda bien lo uso en forma masiva...”

P2: “Si, es un poco así, es un poco así... medio como que...”

E: “De a poco lo haces entrar...”

P2: “Y porque hasta acá, sé que me anduvo bien tal producto, bueno de la noche a la mañana cambiar por otro que porque una vez te anduvo bien, no quiere decir que siempre vaya a andar bien, vamos de a poco...vamos de a poco, probamos”

E: “Pero si ya lo usaste dos campañas, ponele, y siempre es igual y no tenés problemas miras el origen y no dice origen chino, ¿que quien lo conoce?, mirás otro que dice origen Alemania...”

P2: “Y... me genera un poco mas de seguridad”

E: “Y si tuvieses el caso de, que se yo, tenés un vecino, un colega, que está usando un producto que le da resultado, le das bola o no?...,”

P2: “No, tendría que estar muy seguro...”

E: “Vos?”

P2: “Si!”

E: “Tenés que probarlo,?”

P2: “Si!, a menos que yo se que de la persona que estoy hablando realmente está a mi altura, que se como aplica, que se la gente que tiene, que lo que me dice me lo dice realmente con mucha certeza, probablemente

me vuelque, pero son te diría que con estos dedos (dos o tres), las personas que me lo dicen y lo puedo hacer de esta manera.”

E: entrevistador. P2: productor 2.

Los genéricos son productos a los cuales ya no los protege la ley de patentes, por lo tanto, son fabricados por todas las empresas que desean hacerlo. En definitiva, las ganancias con este tipo de productos se obtienen por ventas de grandes volúmenes; la diferencia en precio entre uno y otro es de centavos. A la hora de elegir estos insumos los productores **confían en la marca** para su elección.

En el caso de las especialidades, particularmente en las nuevas, cuando se propone su utilización, los mecanismos de elección parecen operar de distinta manera. En efecto no confían en la marca para su elección. Al indagarlos, los productores afirman que tienen que probar los productos durante varios años antes de incorporarlos a su sistema productivo, por más de que se trate de un producto superador de los que se están utilizando actualmente.

Aquí también la sub categoría identificada es: Prueba propia de nuevos productos, categoría: Adquisición de información.

5.3 Análisis sistemático, calificación de las herramientas

Siguiendo los lineamientos de la técnica de decisiones racionales, se puntuaron a cada una de las herramientas de marketing presentadas en la tabla 6. Las calificaciones logradas por cada una de ellas se observan en la tabla 8. Estas calificaciones permitieron establecer el orden de mérito que figura en la tabla 9.

Tabla 8: Análisis de las herramientas siguiendo la metodología de Kepner & Tregoe (1979).

| Objetivos Deseados | Pond. | Agente comercial | | Agronomía | | Diarios | | Folletería | | Jornadas de Capacitación | | Llamadas telefónicas | |
|--------------------------------|-------|------------------|------------|-----------|-------------|---------|------------|------------|-------------|--------------------------|-------------|----------------------|--------------|
| | | Calif. | Res. | Calif. | Res. | Calif. | Res. | Calif. | Res. | Calif. | Res. | Calif. | Res. |
| Costo | 10 | 1 | 10 | 3 | 30 | 2 | 20 | 2 | 20 | 2 | 20 | 3 | 30 |
| Masividad | 8 | 1 | 8 | 2 | 16 | 3 | 24 | 2 | 16 | 2 | 16 | 2 | 16 |
| Dependencia | 6 | 7,4 | 5,6 | 6,5 | 5,6 | 5,6 | 5,7 | 5,6 | 5,7 | 7,7 | 5,6 | 5,9 | 5,7 |
| <i>Calificación Preliminar</i> | | | 23,6 | | 51,6 | | 49,7 | | 41,7 | | 41,6 | | 51,7 |
| Opinión de productores | | | 0,2 | | 1,0 | | 0,1 | | 0,7 | | 1,0 | | -0,9 |
| Calificación final | | | 5,2 | | 51,6 | | 5,5 | | 27,9 | | 41,6 | | -46,0 |

| Objetivos Deseados | Pond. | Mail | | Merchandising | | Premios | | Promotor | | Prueba propia | | Radio | |
|--------------------------------|-------|--------|-------------|---------------|-------------|---------|------------|----------|-------------|---------------|-------------|--------|------------|
| | | Calif. | Res. | Calif. | Res. | Calif. | Res. | Calif. | Res. | Calif. | Res. | Calif. | Res. |
| Costo | 10 | 3 | 30 | 2 | 20 | 2 | 20 | 1 | 10 | 2 | 20 | 2 | 20 |
| Masividad | 8 | 2 | 16 | 1 | 8 | 1 | 8 | 2 | 16 | 1 | 8 | 3 | 24 |
| Dependencia | 6 | 5,9 | 5,7 | 5,9 | 5,7 | 5,2 | 5,7 | 6,2 | 5,7 | 6,2 | 5,7 | 5,6 | 5,7 |
| <i>Calificación Preliminar</i> | | | 51,7 | | 33,7 | | 33,7 | | 31,7 | | 33,7 | | 49,7 |
| Opinión de productores | | | 0,7 | | 0,9 | | 0,0 | | 0,3 | | 1,0 | | 0,1 |
| Calificación final | | | 34,6 | | 30,0 | | 0,0 | | 10,4 | | 33,7 | | 5,5 |

| Objetivos Deseados | Pond. | Revistas | | Soporte técnico | | TV | | Viajes de capacitación | | Web/Datos técnicos | |
|--------------------------------|-------|----------|------------|-----------------|-------------|--------|------------|------------------------|-------------|--------------------|-------------|
| | | Calif. | Res. | Calif. | Res. | Calif. | Res. | Calif. | Res. | Calif. | Res. |
| Costo | 10 | 2 | 20 | 1 | 10 | 2 | 20 | 2 | 20 | 3 | 30 |
| Masividad | 8 | 2 | 16 | 1 | 8 | 3 | 24 | 1 | 8 | 3 | 24 |
| Dependencia | 6 | 5,6 | 5,7 | 5,2 | 5,7 | 5,2 | 5,7 | 5,2 | 5,7 | 5,2 | 5,7 |
| <i>Calificación Preliminar</i> | | | 41,7 | | 23,7 | | 49,7 | | 33,7 | | 59,7 |
| Opinión de productores | | | 0,1 | | 1,0 | | 0,0 | | 0,4 | | 0,8 |
| Calificación final | | | 4,6 | | 23,7 | | 0,0 | | 14,8 | | 46,6 |

Fuente: Elaboración propia. Calificación de Costo: Bajo = 3, Medio = 2 y Alto = 1. Calificación de Masividad: Alta = 3, Media = 2 y Baja = 1. Calificación por dependencia, ver tabla 6. Calificación por opinión de los productores, ver tabla 7.

Tabla 9: Calificación final y ordenamiento por puntaje.

| Herramienta | Puntaje |
|----------------------------|----------------|
| Agronomía | 52 |
| Web/datos técnicos | 47 |
| Jornadas de capacitación | 42 |
| Mail | 35 |
| Prueba propia de productos | 34 |
| Merchandising | 30 |
| Folletería | 28 |
| Soporte técnico | 24 |
| Viajes de capacitación | 15 |
| Promotor | 10 |
| Diarios | 5 |
| Radio | 5 |
| Agente comercial | 5 |
| Revistas | 5 |
| Premios | 0 |
| TV | 0 |
| Llamadas telefónicas | -46 |

5.4 Análisis global

El análisis de la información obtenida permitió realizar la siguiente síntesis:

Se advierte que la gran mayoría de los productores consideran que el transmitir sus logros productivos generaría un incremento en la oferta que impactaría negativamente en el precio de la papa, por lo cual no es de su agrado compartir esta información.

Más de la mitad de los entrevistados busca datos en la web y coinciden en que no hay mucha información de respuestas locales al uso de insumos.

Casi todos, manifestaron utilizar los folletos como valioso elemento de referencia de información de los productos.

Mediante las entrevistas se pudo comprobar que todos admiten un direccionamiento, en mayor medida, por parte de los técnico – comerciales de las agronomías, y en algunos casos, por el personal de las empresas, siempre y cuando, los productores sientan que hayan generado cierto grado de empatía / amistad y confianza.

Consideran valiosa la asistencia técnica que brindan las empresas, así como también las charlas de capacitación que puedan ofrecer, tanto de cuestiones técnicas como la posibilidad de incursionar en temas no productivos, tales como gestión, coberturas y finanzas.

Con algunas variantes, casi todos manifestaron sentirse asediados por el personal de las empresas proveedoras de los insumos.

El último punto a destacar es el poder de direccionamiento que tienen las agronomías, en la elección de los insumos a utilizar por parte de los productores. En definitiva esto está demostrado por los vínculos comerciales establecidos; las agronomías ya han avanzado en la construcción de este vínculo y tanto es así que los productores manifiestan su confianza hacia ellos.

Capítulo 6. Conclusiones, recomendaciones y priorización en el uso de los recursos

6.1 Conclusiones

En toda actividad, siempre existe una limitante en los recursos disponibles; las acciones de marketing de las empresas que se dedican a la venta de insumos en el sector agropecuario no están exentas de esta situación. Las personas encargadas de administrarlas utilizan el modelo expansionista de la transferencia de conocimientos de los grupos CREA como base para la promoción de sus productos en el mercado agropecuario. Este esquema de transferencia de conocimientos no presenta las mismas respuestas en el mercado de papa y esto se debe a la idiosincrasia de los actores principales, los productores de papa, y a la manera en que se determinan los precios en este mercado, básicamente, por la interacción de una oferta y una demanda atomizadas que se desempeñan en una estructura de competencia perfecta.

Las entrevistas permitieron corroborar que la utilización de folletos es una herramienta útil, cuyos efectos se ubicaría por encima de los generados por el uso de diarios, radio, revistas y TV.

También valorizaron positivamente la realización de charlas técnicas en las cuales pueden hacerse de información novedosa. La clave del éxito se basa en la correcta planificación de las fechas de las mismas para hacerlas coincidentes con los períodos de menor actividad de los productores y, así, asegurar su concurrencia.

Una asistencia técnica sólida es otro de los puntos que consideraron un pilar fundamental en la construcción del vínculo de confianza que necesitan.

A diferencia de los productores de extensivos, los “paperos”, consideran que los *commodities* no son sustitutos perfectos.

Así como la mayoría de los entrevistados manifestaron sentirse asediados en lo que respecta a la presión por parte de las empresas para

contactarlos, surgió un concepto muy importante, la necesidad de generar vínculos de confianza con las personas con las que interactúan. Esto permite sugerir trabajos de capacitación tendientes a proporcionar a los empleados habilidades en las relaciones interpersonales, haciendo foco en la generación de vínculos de proximidad empático/afectivo.

El peso que tienen las agronomías es tan importante que posiblemente sea más productivo ocuparse de generar estrategias de vinculación con ellas, antes que trabajar en la creación de demanda desde la base.

Por todo lo expuesto, el desarrollo del trabajo da cumplimiento a los objetivos planteados.

6.2 Recomendaciones

6.2.1 Aplicación de la herramienta de las cuatro acciones

Analizados los temas centrales y las opiniones volcadas mediante la llamada “herramienta de las cuatro acciones”, se puede arribar a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

1 ¿Qué acciones se deberían eliminar?

Se deberá eliminar la idea de la generación de grupos grandes de trabajo interactivo (compartir información / boca a boca) como herramienta de difusión de información en el mercado de papa.

2. ¿Qué acciones se deberían reducir?

El asedio que genera el personal de las empresas en los productores. Se habla de reducir y no eliminar, ya que, indefectiblemente la búsqueda del contacto personal con los productores puede generar esta sensación en las personas. Se deberá trabajar en nuevas formas de implementación y abordaje.

3. ¿Qué acciones se deberían incrementar?

Las actividades que se podrían incrementar serían los mails, folletería, charlas técnicas y capacitaciones en nuevos temas.

En la prueba propia de productos, se podría brindar colaboración y asistencia en el seguimiento, lo cual permitirá llegar a obtener los resultados de las pruebas. Este tipo de acciones tienen un costo elevado, ya que se tiene que pensar en una persona que se encuentre abocada a esta tarea. En definitiva las magnitudes de esta actividad van a depender de los recursos de que disponga la empresa proveedora.

4 ¿Qué acciones se deberían crear?

En las entrevistas surgió un concepto que se repitió en todos los casos, la necesidad de la “prueba personal de los productos” antes de su adopción en forma masiva. La propuesta, aunque ambiciosa, podría ser el establecimiento de un plan de desarrollo tecnológico para cada caso, un trabajo en conjunto entre la empresa y cada productor, haciendo foco en sus necesidades.

6.2.2 Priorización de actividades y herramientas

El análisis de toma de decisiones racionales, aplicado a las distintas herramientas de marketing, corrobora lo antedicho. La puntuación obtenida por cada una, permite la priorización de las alternativas, de esta manera, es mucho más claro el direccionamiento de los recursos en acciones que generan mayor valor para las compañías proveedoras de insumos.

En lo que respecta a las figuras de recursos humanos, la comparación se basó en las actividades “puras”. De esta manera, permitió identificar la cualidad más importante que debe de tener cualquiera de ellas, la cual es un fuerte sesgo técnico. El estudio nos indica que para este nicho de mercado es más valiosa la experiencia técnica que las habilidades comerciales administrativas. Por ejemplo, se podría pensar en establecer la gestión comercial mediante la atención remota y la reconversión de éstas figuras en técnicos desarrolladores de información de performance de productos.

Algo llamativo fue el común denominador para la herramienta Merchandising, ya que los productores manifestaron abiertamente que por los regalos no definen ninguna compra, pero “si vienen, mejor”. Se interpreta que esta inversión ayuda a la construcción del vínculo.

Si bien, Web/datos técnicos, Jornadas de capacitación y los mails, obtuvieron altas calificaciones, es clave la generación de contenidos para el éxito de las mismas. La creación de información es trascendental para el éxito de las demás acciones de difusión, por lo tanto, se debería pensar en fortalecer la figura del soporte técnico, ya que es en ella en quien recae la responsabilidad de obtener los datos que finalmente serán los argumentos de venta

Por el bajo puntaje obtenido, convendría descartar las acciones que involucren los medios de comunicación tales como radios, diarios, revistas y TV.

Las llamadas telefónicas realizadas sin el apoyo de las agronomías juegan en contra de la imagen de la compañía, así como también del buen resultado de la figura del promotor.

Bibliografía

- BIFARETTI, A. (2003). "El Marketing y el Desarrollo de Negocios Hortícolas". Revista IDIA XXI, Año III, N° 4, Agosto. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- CAMARA DE SANIDAD AGROPECUARIA Y FERTILIZANTES (CASAFE) (2014). "Estadísticas, Mercado Argentino de Productos Fitosanitarios, Año 2012 Vs 2013" [en línea]. <http://www.casafe.org/pdf/estadísticas/Estudio%20Fitosanitarios%202013%20con%20Cultivos.pdf>
- COFFEY, A. & ATKINSON, P. (2005). "Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación". Publicaciones Universidad de Alicante. Alicante.
- COHEN, L. & MANION, L. (1990). "Métodos de investigación educativa". Ed. La Muralla, Madrid.
- CORVO DOLCET, S. & OTTONE, M. (2006). "Relevamiento del Sector Papero en la República Argentina". Para la SAGPyA. http://www.academia.edu/4775739/Argentine_Potato_Sector_2006#
- CUÑAT GIMENEZ, R.J. (2006). "Aplicación de la Teoría Fundamentada (Grounded Theory) al estudio del proceso de creación de empresas" [en línea]. dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2499458.pdf
- DE SOUZA MIYANO, M (2003). "Investigación social. Teoría, métodos y creatividad". Ed. Lugar, Buenos Aires.
- FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION (FAO) (2014). "Estadísticas" [en línea]. <http://faostat3.fao.org/faostat-gateway/go/to/download/Q/QC/S> [Consulta: 14/04/2014].
- FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION (FAO) (2008). "Año Internacional de la papa 2008, El año" [en línea]. <http://www.fao.org/potato-2008/es/elaip/index.html>

- FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION (FAO) (2008). "Año Internacional de la papa 2008, El mundo de la papa" [en línea]. <http://www.fao.org/potato-2008/es/mundo/index.html>
- GLASER, B. (1992). "Basics of Grounded Theory analysis: emergence vs. forcing. Mill Valley. CA: Sociology Press, California, EEUU.
- GLASER, B. & STRAUSS, A. (1967). "The discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research". Ed. Aldine, Nueva York.
- GONZÁLEZ GIL, T. & CANO ARANA, A. (2010). "Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: estrategias para estimular la capacidad interpretativa" [en línea]. Revista 46. http://www.fuden.es/formación_metodologica.cfm?FilalInicio=24&&modo=todos
- GONZÁLEZ GIL, T & CANO ARANA, A (2010). "Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: Tipos de análisis y proceso de codificación" [en línea]. Revista 45. http://www.fuden.es/formación_metodologica.cfm?FilalInicio=24&&modo=todos
- GONZÁLEZ GIL, T & CANO ARANA, A. (2010). "Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: Concepto y características" [en línea]. Revista 44. http://www.fuden.es/formación_metodologica.cfm?FilalInicio=24&&modo=todos
- GONZÁLEZ, J.(2009). "Implementación de Buenas Prácticas Agrícolas en el sector papero del sudeste de la provincia de Buenos Aires" [en línea]. Tesis de Licenciatura. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, UNMdP. <http://nulan.mdp.edu.ar/638/#.U6cWXUDI1rk>
- GUTHEIM, F. (2013). "Análisis económico de la producción de granos y papa". Memoria técnica de la Chacra Experimental Miramar. Cultivos de Invierno 2012 / 13. [en línea]. <http://www.chacramiramar.com.ar/MEM57%20costos.pdf>
- HUARTE, M. & CAPEZIO, S. (2013). "Cultivo de papa" [en línea]. Para Unidad Integrada Balcarce INTA – FCA UNMdP. <http://inta.gov.ar/documentos/cultivo-de-papa/at_multi_download/file/INTA-%20huarte_capezio_papa2013.pdf>

- KEPNER, C., H. & TREGOE, B., B. (1979). "El Directivo Racional". Ed. McGraw – Hill, México.
- KIM, W. & MAUBORGNE, R. (2005). "La estrategia del océano azul". Ed. Norma, Bogotá.
- KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. (2008). "Fundamentos de Marketing", Octava edición. Ed. Pearson, México.
- KOTLER, P., CÁMARA, D., & ESTEBAN, I. G. (1992). "Dirección de marketing: análisis, planificación, gestión y control: Philip Kotler". Prentice-Hall.
- MANCHADO, J. C. (2000). "Economía de la producción". La empresa agropecuaria. Material didáctico N°1, Cátedra Economía de la Producción. Facultad de Ciencias Agrarias Balcarce.
- PARKIN, M. & ESQUIVEL, G. (2006). "Microeconomía". Versión para Latinoamérica. 7ma edición. Pearson Educación: México.
- PINDYCK, R.; RUBINFELD, D. & BEKER, V. (2000) "Microeconomía". 5ta edición. Prentice Hall: Madrid.
- PORTER, M. (1988). "Ventajas Competitivas: La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva". Ed. Cecsca.
- RODRIGUEZ, G. (2001). "Fundamentos de Marketing Agropecuario". IX Jornadas Nacionales de la Empresa Agropecuaria. Tandil.
- RODRÍGUEZ, J. & RODRÍGUEZ, E. (2013). "Producción integrada de papa versus Producción Convencional: Costos de Producción y Flujo de Fondos en el sudeste de la prov. de Buenos Aires" [en línea]. <http://nulan.mdp.edu.ar/1932/#.U4vBVHbl1rk>
- SPIEGLEBERG, H. (1994). "Análisis and interpretation of qualitative data in consumer research". Journal of Consumer Research. Vol 21, pp 491 - 503
- STRAUSS, A. & CORVIN, J. (2002). "Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la Teoría Fundamentada". Universidad de Antioquia, Colombia.

TAPIA, G. (2011). "Estudio del modelo de toma de decisiones para la compra de fungicidas para su aplicación en la soja en la Argentina y la inducción de la elasticidad de la demanda con el fin de definir una estrategia de precios que permite la maximización de los beneficios monetarios para las empresas productoras de agroquímicos". Tesis de la Maestría en Administración y Marketing Estratégico. Universidad de Ciencias empresariales y Sociales.

TAYLOR, S.J. & BOGDAN, R. (1984). "Introducción a los métodos cualitativos de investigación". Ed. Paidós, Buenos Aires.

Anexo 1. Facturación de algunas empresas proveedoras

ArystaLifeScience⁶ es una compañía que se ubica dentro de las primeras quince en materia de protección de cultivos y ciencias de la vida a nivel mundial, que surgió de la fusión de las unidades de dos empresas japonesas: Tomen Corp. y Nichimen Corp. El portfolio de la compañía para protección de cultivos se compone de fungicidas, insecticidas, herbicidas y bioestimulantes. Las ventas locales, pasaron de unos 12 millones de U\$S en 2010 a una proyección de más de 30 millones para 2014.

Rotam⁷ es una compañía asiática fundada a mediados del siglo pasado, que se ubica entre las primeras treinta del mercado global que, a mediados de los años '60, se iniciaba en el rubro protección de cultivos. Hoy cuenta con dos plantas de producción de fitosanitarios, una en Kunsham, en la República Popular China, y otra en Taiwán. En la actualidad, sobre una proyección de ventas por encima de 300 millones de U\$S a nivel global, la Argentina está disputando con los Estados Unidos el tercer puesto como originador de ventas para la empresa. El objetivo, para el año 2014, es el de lograr una facturación en Argentina de unos 20 millones U\$S.

El grupo los Grobos⁸ (en la campaña 2012 – 2013, sembraron aprox. unas 60.000 has en Argentina), en un plan de reorientación de inversiones adquirió la firma Agrofina a fin de ingresar a operaciones de mayor rentabilidad por capital invertido. Agrofina es una compañía dedicada a la síntesis y formulación de agroquímicos. La empresa fue creada en 1978 bajo el nombre de Ipesa. La facturación de dicha empresa, en la campaña 2013, rondó los 60 millones de U\$S.

⁶ <http://infocampo.com.ar/nota/campo/56679/arysta-con-raices-japonesas-para-crecer-como-negocio-global-en-la-proteccion-vegetal>.

⁷ <http://infocampo.com.ar/nota/campo/57102/rotam-una-compania-emergente-de-la-sanidad-vegetal-para-los-mercados-emergentes>.

⁸ <http://infocampo.com.ar/nota/campo/52629/agrofina-la-apuesta-de-los-grobo-agropecuaria-para-participar-de-un-negocio-de-alto-valor>.

Anexo 2. Guion de entrevista

- Nombre:
- Apellido:
- Edad:
- Celular:
- Mail:
- ¿Cuál es su formación y/o profesión? (En el caso de no tener profesión, ¿cómo autodefine lo que hace?)
- ¿Cuál es su rol en la empresa?
- ¿A qué generación de paperos/agricultores corresponde usted?
- ¿Cuál es el tamaño de su empresa? (caracterizado por el número de empleados/facturación).
- ¿Qué superficie en promedio ha plantado en los últimos 4 a 5 años?
- ¿Cuál es la superficie de campo propio?
- ¿Con que variedades de papa trabaja?
- ¿Cuál es el destino de cada una de ellas, aprox. un porcentaje (consumo, industria)?
- ¿Considera que está trabajando con la máxima tecnología disponible?
Si – No
- ¿Con que nivel tecnológico está trabajando (maquinaria para labranza, maquinaria de riego, personal capacitado, insumos, cosecha, asesoramiento) (1 - muy bajo, 2 - bajo, 3 - medio, 4 - alto, 5 - muy alto).
- Si se tuviese que calificar, del 1 al 5, ¿cuál sería el nivel tecnológico global que se asignaría? (1 - muy bajo, 2 - bajo, 3 - medio, 4 - alto, 5 - muy alto).
- ¿Plantea, estructura, arma, estrategias de comercialización?
- ¿Realiza contratos de cobertura, ventas anticipadas?
- ¿En qué proporción se cubre mediante contratos? (porcentaje de la producción).
- ¿Toma algún otro tipo de coberturas (seguros)?
- Estrategias de comercialización, ¿implementa alguna?

- ¿Diversifica su producción con otros cultivos?, ¿cuáles?
- ¿Superficies, niveles tecnológicos?
- ¿Cuál es el rendimiento promedio que obtuvo en los últimos 4 a 5 años, según cultivo?
- Tanto para papa como para los otros cultivos, ¿posee asesor técnico?
- De no ser así, el asesoramiento lo obtiene de: La agronomía, es autodidacta...
- ¿Considera que su empresa está profesionalizada?
- De estar interesado, ¿pensó en trabajar con una consultora a fin de lograr la profesionalización?
- ¿Hay sucesor familiar?
- ¿Cuál es su visión de futuro?
- Las empresas, según su escala, en general, presentan una estructura comercial compuesta por Comercial, Soporte técnico, Promotor:
- ¿Identifica alguna otra?
- ¿Qué opinión tiene de cada una en su relación comercial?
- ¿Qué opinión tiene de las mujeres que desempeñan las anteriores posiciones?
- ¿Tuvo contacto con personal de mayor jerarquía?, de ser así ¿a qué tipo de empresa correspondía (Multinacional o Pyme), que le generó?
- ¿Coincide en que las compañías más grandes poseen todas las figuras y las más chicas solo la figura del comercial?
- ¿Cómo ve al comercial que realiza todas las tareas anteriores?, le da tranquilidad, le parece serio?
- ¿Usted tiene relación con alguna de estas figuras?, ¿cuál o cuáles?
- ¿Le interesa la asistencia permanente?, ¿utiliza el servicio de soporte de las empresas?
- ¿Se ha sentido asediado?, ¿cómo lo maneja?
- ¿El técnico de la agronomía lo ayuda a tomar decisiones de uso de productos?, ¿en qué medida?
- ¿En que se basa para la elección de un producto de tipo especialidad?
- ¿Comentarios del técnico de la agronomía?

- Charlas de capacitación
- Mails
- Páginas web de las empresas, personal de las empresas en visitas uno a uno
- ¿Cómo se entera de su existencia?
- Mails.
- Comunicación personal, técnico agronomía.
- Charlas de capacitación
- Diarios
- Radios
- Programas especializados
- Busca información adicional
- En lo que respecta al uso de una novedad:
 - ¿Si es de marca, lo compra en forma masiva y lo utiliza?
 - ¿Lo prueba y lo mide usted a campo, o lo aplica y luego no lo mide?
 - ¿Espera a que alguno de los referentes de la zona lo comience a utilizar para luego consultarle o usarlo directamente?
 - ¿Le consulta a algún productor amigo para saber cómo le fue?
 - ¿En que se basa para la elección de un producto genérico?
 - ¿Le interesa que sea de marca?
 - ¿Asocia calidad con marca?
 - ¿Va por precio?
 - ¿Le interesa que los productos sean amigables con el medio ambiente? ¿Define las compras en base a esto?, ¿por su equipo de trabajo, por la sociedad en su conjunto?
 - ¿Le interesan las charlas de capacitación?, ¿cuáles valora más? las de:
 - Empresas (cuyo objetivo final es la venta de un producto)
 - Instituciones oficiales (cuyo objetivo es la transmisión de conocimientos)
 - Los técnicos referentes (por ejemplo reuniones CREA).
 - ¿Confía en los dichos de las empresas con buena imagen?, elige alguna en particular, ¿cuál?

- ¿Re chequea dicha información?
- ¿Utiliza los folletos provistos por las empresas (aparte de hacer el asado con ellos), realmente le presta atención a los datos que presentan?
- ¿Le interesa las frases a las cuales las empresas asocian a sus productos buscando una diferenciación del resto (los nuevos conceptos)? (por ejemplo: AgCelence, bioinductor, etc.)
- ¿Se siente influenciado en alguna medida por merchandising en sus decisiones de compra?
- Gorritas, chalecos, remeras
- Premios tales como viajes
- Sistemas de puntos para canjear por diversas opciones
- ¿Prefiere algún regalo en particular?
- ¿Le interesa/ría que las empresas le provean?:
- Soporte técnico.
- Asesoramiento acerca de planes de financiación a medida.
- Soporte en conocimientos de estrategias de comercialización de su producción.
- Soporte de gestión.
- Soporte en coberturas, toma de créditos
- ¿Participar en talleres de capacitación respecto de los puntos anteriores?
- ¿Cuál sería dentro de su empresa la pata que debería reforzar?
- ¿Le interesaría que las empresas lo asistan en este aspecto?