

# Índice

<i>Introducción</i>	5
<b>Capítulo 1: Marco Metodológico</b>	8
<b>Capítulo 2: Marco Teórico</b>	11
<i>1º Etapa: Revisión del Negocio</i>	16
<b>Capítulo 3: Contexto Externo</b>	
1. Análisis del Contexto	18
2. Análisis de Escenarios	28
3. Análisis del Mercado	32
3.1. Estructura del Mercado	32
3.2. Naturaleza del Mercado	40
4. Conclusiones Contexto Externo	43
<b>Capítulo 4: Contexto Interno</b>	
1. Descripción de la Empresa	46
2. Conocimiento y Atributos del Producto	48
3. Estrategia de Precio	55
4. Distribución	56
5. Comunicación y Promoción	58
6. Estudio del Mercado Meta de Consumidores	60
7. Análisis de las Ventas	62
8. Participación de Mercado	65
9. Conclusiones Contexto Interno	66

<i>2<sup>o</sup> Etapa: Diagnóstico de la Situación</i>	67
<b>Capítulo 5: Matriz FODA</b>	68
<b>Capítulo 6: Matriz de Balance de Fuerzas</b>	74
<b>Capítulo 7: Diagnóstico de la Situación</b>	78
<i>3<sup>o</sup> Etapa: Propuestas de Intervención</i>	80
<b>Capítulo 8: Misión – Visión</b>	81
<b>Capítulo 9: Objetivos</b>	83
<b>Capítulo 10: Cuadro Estratégico</b>	86
<b>Capítulo 11: Programas de Acción</b>	88
<b>Capítulo 12: Cronograma</b>	101
<b>Capítulo 13: Presupuesto e Impacto Económico del Plan</b>	103
<b>Conclusiones Finales</b>	106
<b>Bibliografía, Hemerografía y Otras Fuentes</b>	108
<b>Anexos</b>	113

# Índice de Tablas y Gráficos

## Tablas

<b>2.1: Comparación entre MKT Transaccional y MKT Relacional</b>	<b>13</b>
<b>3.1: Ventas Totales por Tipo de Maquinaria</b>	<b>25</b>
<b>3.2: Principales Competidores</b>	<b>36</b>
<b>3.3: 5 Fuerzas de Porter</b>	<b>38</b>
<b>4.1: Tipos de Maquinarias</b>	<b>50</b>
<b>4.2: Cálculo del Market Share para Álvarez Maquinarias</b>	<b>65</b>
<b>5.1: Matriz FODA</b>	<b>69</b>
<b>6.1: Matriz de Balance de Fuerzas</b>	<b>76</b>

## Gráficos

<b>3.1: Ventas de Maquinarias Nacionales e Importadas</b>	<b>25</b>
<b>3.2: Participación de Cada Segmento en las Ventas</b>	<b>26</b>
<b>3.3: Ventas de Maquinas y Margen Bruto Producción de Soja</b>	<b>26</b>
<b>3.4: Cadena de Valor del Sector</b>	<b>34</b>
<b>4.1: Organigrama de Álvarez Maquinarias</b>	<b>47</b>
<b>4.2: Matriz Desempeño/Importancia de los Atributos</b>	<b>53</b>
<b>4.3: Evolución de las Ventas por Tipo de Maquinaria</b>	<b>62</b>
<b>4.4: Participación de Cada Tipo de Maquinaria en las Ventas</b>	<b>63</b>
<b>4.5: Ventas de Sembradoras Crucianelli 2005-2006</b>	<b>63</b>

# *Introducción*

# *Plan de Marketing para Álvarez Maquinarias<sup>1</sup>*

El presente trabajo versa sobre la planificación de marketing para la empresa Álvarez Maquinarias para el año 2009, la cual tiene una trayectoria de más de 20 años en el rubro de la maquinaria agrícola.

La empresa desde sus instalaciones en la ciudad de Laboulaye, provincia de Córdoba, atiende a una cartera de aproximadamente 970 clientes del sur cordobés y zonas limítrofes de la provincia de Santa Fe. Actualmente es concesionaria oficial de la marca New Holland, y además comercializa maquinarias y repuestos de las marcas Crucianelli, Favot, Baima y Agromec. Debido a su carácter de concesionaria, la empresa cuenta con un radio de influencia de aproximadamente 150 Km. a la redonda, en el cual posee exclusividad de venta de la marca representada.

Por otro lado y debido a que se trata de una empresa familiar, la toma de decisiones es poco planificada y compartida a nivel global de la compañía, lo que hace además que muy pocas responsabilidades se deleguen a los demás empleados.

La empresa se encuentra inmersa en un mercado altamente competitivo, ya que los clientes son constantemente seducidos por vendedores de muchas concesionarias zonales e incluso de otras zonas.

Este trabajo de aplicación busca ofrecer a la empresa un análisis completo de su situación comercial y los lineamientos estratégicos para fidelizar a su cartera de clientes y así evitar que éstos sean seducidos por la competencia; impulsando sus servicios post venta, ya que es lo que marca la diferencia con sus competidores.

---

<sup>1</sup> Los datos utilizados para la confección de este Plan de Marketing fueron actualizados hasta el 30 de Julio del 2008.

Los objetivos planteados para el presente Trabajo Final de Graduación son los siguientes:

### *Objetivo General:*

- Desarrollar un Plan de Marketing para Álvarez Maquinarias para el año 2009 con la finalidad de fidelizar a la cartera de clientes.

### *Objetivos Específicos:*

- Analizar el contexto de la organización, para comprender el ambiente en el que se encuentra y reconocer las variables que puedan afectar al negocio.
- Conocer y analizar la situación interna.
- Identificar la competencia de Álvarez Maquinarias.
- Desarrollar análisis FODA para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con respecto a la empresa y al entorno de la misma.
- Elaborar un diagnóstico que permita reconocer y comprender la situación integral de la organización.
- Desarrollar una planificación acorde a todo el análisis previo estableciendo objetivos, estrategias y programas de acción pertinentes.
- Determinar un presupuesto y cronograma en función de los programas de acción propuestos.

# **CAPÍTULO 1:**

## *Marco Metodológico*

La metodología utilizada en el presente trabajo varía de acuerdo a las distintas etapas del mismo.

## *Revisión del Negocio*

La misma comprende el análisis de los contextos externo e internos de la empresa.

Para desarrollar el análisis del contexto externo, se realizó un relevamiento de las macrovariables importantes del entorno:

- Mercado agrícola argentino,
- Agro política,
- Contratistas rurales,
- Clima,
- Mercado nacional de maquinarias agrícolas y
- Leasing,

las cuales fueron detectadas mediante entrevistas con la Gerente de Administración de la empresa y la investigación de fuentes secundarias de información, como lo son los diarios, revistas, Internet, suplementos agrícolas, etc.

En el caso del contexto interno, su análisis se realizó mediante entrevistas con la Gerente de Administración de Álvarez Maquinarias y con el Vendedor de la misma.

Además, se llevó a cabo un estudio cualitativo para conocer el mercado meta de consumidores.

La ficha técnica de la mencionada investigación es la siguiente:

**Técnica:** Encuestas personales y telefónicas.

**Instrumento de recolección de datos:** Cuestionario.

**Población:** Clientes habituales de Álvarez Maquinarias tanto de Laboulaye como de la zona.

**Criterio Muestral:** No probabilístico por conveniencia.

**Muestra:** 15 clientes habituales de la empresa.

## *Diagnóstico de la Situación*

Para llevar a cabo el mismo se utilizó un análisis FODA para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa; y las oportunidades y amenazas que hay en el entorno de la misma. Además, se confeccionó una matriz de balance de fuerzas, en la cual se relacionaron las fortalezas de la empresa que le permiten aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado; y detectar debilidades que la muestran vulnerables frente a las amenazas del contexto externo.

# **CAPÍTULO 2:**

## *Marco Teórico*

En el siguiente marco teórico se intentará presentar los ejes conceptuales sobre los que se basa el trabajo.

Según Sanz de la Tajada<sup>2</sup>, un *Plan de Marketing* es: “un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previo a los correspondientes análisis de estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.”

Las fases del plan de marketing son:

1º Etapa: ***Revisión del Negocio.***

Comprende el análisis de los contextos internos y externos de la organización.

2º Etapa: ***Diagnóstico de la Situación de la empresa.***

Prepara el terreno para ajustar la estrategia, tanto con las circunstancias de su mercado externo como con sus recursos internos y sus capacidades competitivas. Para ello se debe realizar un relevamiento, en una Matriz FODA, de las Oportunidades y Amenazas deducidas del análisis externo, así como las Fortalezas y Debilidades extraídas del análisis interno.

3º Etapa: ***Propuestas de intervención.***

Comprende la formulación de los objetivos de marketing a alcanzar, la elaboración de las estrategias a seguir y los planes de acción con su correspondiente cronograma y presupuesto.

Los objetivos de marketing indican algo que debe lograrse tiene un ámbito muy estrecho y se relacionan con el comportamiento del consumidor; el cómo se lograrán los mismos lo detallan las estrategias. Mientras que los objetivos son específicos y medibles, las estrategias son descriptivas.

---

<sup>2</sup> José M. Sainz de Vicuña Ancín; “El Plan de Marketing en la Práctica”; Editorial ESIC; Madrid; 1999; Pág. 79.

En la actualidad, las empresas están reconociendo la importancia de satisfacer y retener a los clientes actuales, debido a que conocen que:

- Adquirir nuevos clientes puede costar cinco veces más de lo que cuesta mantener los clientes existentes, ya que requiere mucho esfuerzo inducir a que clientes satisfechos cambien de proveedor.
- Una empresa promedio pierde el 10% de sus clientes cada año.
- Una reducción del 5% en la tasa de deserción de clientes puede incrementar las utilidades entre un 25% y un 85%, dependiendo de la industria.
- La tasa de utilidad de los clientes tiende a aumentar durante la vida del cliente retenido.<sup>3</sup>

Para fortalecer la retención de los clientes, hay dos actividades que toda empresa debe llevar a cabo: crear costes altos de cambio y satisfacer a los clientes, por consiguiente se trata de aumentar la lealtad de los mismos. La lealtad es un indicador que mide la vinculación del cliente a la empresa y nos muestra que probabilidad hay de que el cliente se vaya con la competencia. La creación de lealtad se corresponde con un nuevo enfoque de marketing: *e/ Marketing Relacional*.<sup>4</sup>

**Tabla 2.1: Comparación entre MKT Transaccional y MKT Relacional**

	<b>MKT Transaccional</b>	<b>MKT Relacional</b>
<b>MARKETING MIX</b>	Tradicional 4 Ps.	4 Ps + Servicio con punto de vista del cliente.
<b>ENFOQUE</b>	Mercado genérico.	Base de clientes.
<b>OBJETIVO</b>	Venta puntual.	Venta continuada.
<b>FACTORES CLAVE</b>	Economía de escala. Participación de mercado. Resultado por producto.	Economías de mercado y alcance, JIT. Lealtad del cliente. Resultados por cliente.

<sup>3</sup> Reichheld, Frederick ; "The royalty effect"; Harvard Business School Press; Boston; 1996.

<sup>4</sup> Alet i Vilagínés, Joseph; "Marketing Relacional: Cómo obtener clientes leales y rentables"; Ediciones Gestión 2000 S.A; Madrid; 1994; pág 39.

<b>CALIDAD</b>	Técnica/ Interna.	Percibida por el cliente.
<b>COMPORTAMIENTO DE COMPRA</b> <i>Sensibilidad precio</i> <i>Costes de cambio</i>	Muy Alta. Bajos.	Baja (diferencia de la relac.) Altos (vínculos establecidos)
<b>PRODUCTO / SERVICIO</b>	Diversificación / Extensión de líneas.	Servicios adicionales. Ventas complementarias.
<b>COMUNICACIÓN</b>	Publicidad general.	Marketing Directo.

El Marketing Relacional, según Joseph Alet, es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación.<sup>5</sup> El CRM (“Gestión de la Relación con el cliente”), se refiere a acciones específicas de marketing para mantener un contacto directo con los mismos, con el objeto de cuidar la relación y establecer vínculos permanentes, apuntando a la fidelización del mismo. La fidelidad, por su parte, es un indicador de la retención futura de la cartera de clientes; es el compromiso de los clientes con la empresa.

Las dos áreas clave para el CRM son:

- Gestión de la Cartera de Clientes: consecución de clientes, fidelización y explotación de la relación, y recuperación de clientes perdidos.
- Gestión de la Lealtad: cuidar la cartera de clientes, optimizando la duración de los mismos en la empresa y su rentabilidad temporal.

---

<sup>5</sup> Alet i Vilaginés, Joseph; “Marketing Relacional: Cómo obtener clientes leales y rentables”; Ediciones Gestión 2000 S.A; Madrid; 1994; pág.35.

Sin embargo, no es rentable cultivar las relaciones con todos los clientes, por lo que el CRM es un proceso selectivo (KCRM)<sup>6</sup> que elige a los mejores clientes, que son los que:

- han hecho compras más recientes (Recencia),
- hacen compras más a menudo (Frecuencia) y
- gastan mucho dinero en los productos de la empresa (Valor Monetario)

Algunas de las acciones de comunicación existentes para fidelizar y aumentar el valor de los clientes son las siguientes:<sup>7</sup>

- Creación de un club.
- Material de acompañamiento.
- Agradecimiento.
- Venta cruzada.
- Venta complementaria.
- Ofertas especiales.
- Información sobre los productos y servicios de la empresa.
- Mantener el contacto.
- Servicio post venta cuidado.

---

<sup>6</sup> Burnett, Ken; "Gestión de la relación con el cliente clave"; Prentice Hall; Madrid; 2001.

<sup>7</sup> Alet i Vilaginés, Joseph; "Marketing Relacional: Cómo obtener clientes leales y rentables"; Ediciones gestión 2000 S.A; Barcelona; 1994; pág 163.

1º Etapa:

*Revisión del Negocio*

# **CAPÍTULO 3:**

## *Contexto Externo*

## *1. Análisis del Contexto:*

Analizando el contexto externo en el que opera la empresa, se pueden identificar diferentes variables que impactan positiva o negativamente en la comercialización de maquinarias agrícolas.

- ***Mercado agrícola argentino***

Hay 3 razones que marcan el ritmo de ventas que tendrá el campo durante la campaña 2007/2008, primero el precio de los commodities, segundo los rindes y sus promedios que en soja y maíz están por encima de la media histórica de la Argentina, y tercero el crecimiento en las exportaciones agrícolas.

### Precio de los commodities

La cotización de la soja disponible alcanzó a fines de Diciembre de 2007 los 900 pesos la tonelada, con lo que marcó un récord histórico desde 1997.<sup>8</sup>

La creciente demanda de alimentos por parte de China e India, la devaluación del dólar a nivel mundial, así como el alto precio del petróleo que incentiva la demanda de energías alternativas (biocombustibles), se consideran como los principales factores que empujan el precio de la soja y otros commodities.

La cotización de la oleaginosa, que doce meses atrás estaba en 640 pesos la tonelada, contagió levemente al maíz, cuyo precio internacionalmente está muy atado al precio de la soja y a su relación con el precio del petróleo.

Este alto precio, especialmente de la soja, muy por encima del precio de la carne y la leche está desplazando a la ganadería. A lo que se le suma, el precio del alquiler de los campos, el cual al tomarse en base al precio de la soja, resulta inaccesible para los productores ganaderos o lecheros quienes no pueden pagar tan altas sumas. En la actualidad se han cerrado contratos de alquiler por encima de los 16 quintales por hectárea, lo que significa un negocio

---

<sup>8</sup> <http://www.ellitoral.com/index.php/diarios/2007/12/27/economia1/ECON-04.html> "SOJA CON PRECIO RECORD", Diario El Litoral Online, 27/12/2007.

perfecto para el dueño de la tierra pero le deja un escaso margen de maniobra para quien alquila.

### Rindes

El rinde de la soja continúa mejorando, en la última campaña 2006/2007 fue de: 29,9 quintales, un récord mundial que se ubica 300 kilos más que el ciclo pasado.<sup>9</sup> Algunas estrategias agronómicas para tener un cultivo cada vez más productivo y estable son: actuar sobre factores limitantes como las enfermedades, potenciar la nutrición, pero sin duda una tendencia que se afianza día a día es trabajar sobre la relación genotipo-ambiente y ajustar el manejo con fechas de siembra, variedades y grupos de madurez.

### Exportaciones

Un informe de Investigaciones Económicas Sectoriales (IES) estimó que las exportaciones agrícolas alcanzaron los primeros 11 meses de 2007 los 17,887 millones de dólares, debido a una cosecha récord de 95,2 millones de toneladas de granos, 5,721 millones más que en 2006.<sup>10</sup>

Las exportaciones de productos argentinos de origen animal y vegetal a China y el sudeste asiático crecieron un 55 por ciento en los primeros diez meses del 2007, frente al mismo período del 2006. Los principales destinos de los bienes alimenticios fueron China, con 3.555,8 millones de dólares; Malasia, con 375,6 millones, e Indonesia, con 302,1 millones.

El mercado internacional para los productos agroindustriales continúa afianzándose y los biocombustibles serán determinantes de los resultados de los mercados agropecuarios. Los países en desarrollo, fuertes demandantes de alimentos, están creciendo a una tasa que duplica la de los países

---

<sup>9</sup> Por Fernando Bertello <http://www.lanacion.com.ar/925319> "LA SOJA APUNTA A AFIANZAR LOS ALTOS RENDIMIENTOS", Diario La nación, 14/07/2007.

<sup>10</sup> <http://www.campoenaccion.com/nota.php?id=6872> "ESTIMAN QUE EL AUMENTO DE LAS RETENCIONES AFECTARÁ LA INVERSIÓN", Campo en Acción, 30/06/2007.

desarrollados, y muestran mayores niveles de inversión respecto de su PBI. Por otro lado, en los últimos años se nota una tendencia mundial a que el hombre sea cada vez más urbano: las familias se concentran en las ciudades y eso significa más demanda en las góndolas y mayor consumo de energía.

- **Agro política**

Por la falta de políticas agrícolas claras hoy el campo es uno de los sectores más golpeados y sin incentivos para crecer o invertir, pues es tomado por el Estado como una herramienta para tapar sus baches o gastos públicos desmedidos. Impuestos distorsivos y retenciones son dos factores que impiden a los agricultores apostar con firmeza en sus unidades productivas.

Las retenciones son un impuesto a las exportaciones de productos agroalimentarios que le sirven al Gobierno para generar recursos fiscales.

Luego de las elecciones presidenciales del 28 de Octubre, Néstor Kirchner anunció un aumento a las retenciones lo que tensó una vez más la relación entre el Gobierno Nacional y las entidades agropecuarias. En el caso de la soja se incrementó del 27,5 al 35%, en trigo pasó del 20 al 28% y para el maíz se incrementó de 20 al 25%.<sup>11</sup> Con esta y otras medidas, el Gobierno buscó apuntalar la recaudación para reforzar las cuentas públicas y allanar el terreno para facilitar los primeros meses de gestión de la presidenta electa Cristina Fernández de Kirchner, afectadas por el fuerte aumento del gasto del 2007.

Este anuncio generó disconformidad por parte de los productores, ya que los nuevos porcentajes aumentan los riesgos para producir en zonas marginales, bajan los márgenes en campos arrendados y reducen los incentivos a invertir en el largo plazo, tanto en maquinaria como en mejoras para el campo.

Posteriormente el 11 de marzo de 2008, el Gobierno anunció un nuevo esquema de retenciones móviles, las cuales se modificarán de acuerdo con los precios internacionales que se registren día a día. Esta medida tiene por objetivo impedir que los precios internacionales de los commodities se trasladen a los precios internos, poner un freno al proceso de sojización y generar un aumento en la producción de carne, leche y trigo.

---

<sup>11</sup> <http://contadores.infobaeprofesional.com/notas/56538-El-Gobierno-aumento-retenciones-al-campo-soja-hasta-un-35.html?cookie> "EL GOBIERNO AUMENTÓ RETENCIONES AL CAMPO: soja hasta un 35%", INFOBAE PROFESIONAL, 07/11/07.

"UNA RELACIÓN COMPLEJA", PROYECCIONES 2008 – LA VOZ DEL INTERIOR, Noviembre 2007.

Martín Lousteau, Ministro de Economía precisó que de acuerdo con este nuevo esquema subirán los derechos de exportación para la soja y el girasol, al tiempo que bajarán para el trigo y el maíz.<sup>12</sup> Las retenciones a la soja subirán 9% hasta ubicarse en 44,1% y las del girasol aumentarán 7,1% llegando a 39,1%. En el caso del trigo caerán 0,9% y quedarán en 27,1%, al tiempo que para el maíz se reducen 0,8% hasta 24,2%.

Los ruralistas afirman que esta medida adoptada por el Gobierno Nacional es inconstitucional por la ilegitimidad de su implementación, y más aún con el reciente aumento, ya que se vulneran derechos y garantías constitucionales. Uno de los principios vulnerados es el de legalidad: Debido a que las retenciones, y sus incrementos, fueron establecidas por decretos y resoluciones y no por el dictado de una ley del Congreso de la Nación, con lo que se estaría violando el principio constitucional de legalidad que impide que los impuestos sean creados por el Poder Ejecutivo. Otro de los principios es el de no confiscatoriedad: Las actuales retenciones tienen efectos confiscatorios, pues se superponen, y exceden, al impuesto a las ganancias. Incluso, absorben una parte sustancial de la renta de los productores. La Corte Suprema establece mediante algunos fallos que cuando la carga fiscal supera el 33% se produce confiscación.<sup>13</sup>

El impacto de las retenciones móviles tiene diferentes alcances para los productores: algunos inmediatos, como por ejemplo el aumento de la presión fiscal; otros se sentirán a largo plazo, como puede ser la falta de incentivo para invertir debido a que se desinflan las expectativas de rentabilidad, lo que afectará directamente la demanda de maquinaria agrícola. Luego de más de 100 días de conflicto entre el gobierno y el campo con paros, cortes de ruta y tractorazos, que generaron un freno importante de la economía regional, lentamente se vuelve a recuperar el optimismo tras la derogación de la polémica resolución 125 que imponía retenciones móviles.

---

<sup>12</sup> [http://www.ellitoral.com/index.php/id\\_um/28849/origen/rss](http://www.ellitoral.com/index.php/id_um/28849/origen/rss) "ANUNCIAN UN NUEVO ESQUEMA DE RETENCIONES MÓVILES AL AGRO", Diario El Litoral, 11/03/2008.

<sup>13</sup> "INCONSTITUCIONALIDAD DE LAS RETENCIONES", Revista Marca Liquida Agropecuaria, Abril 2008.

- **Contratistas rurales**

Son actores clave de la agricultura nacional, impulsores del crecimiento del sector agroindustrial, de la aplicación de nuevas tecnologías y de la ampliación de las fronteras agrícolas. Durante los años noventa se constituyeron en un factor de importancia para que muchos pequeños y medianos productores que no pudieron capitalizarse pudieran mantener sus explotaciones. Hoy, según datos no oficiales, se habla de la existencia de unos 15 mil contratistas en todo el país.

Actualmente los mismos cosechan cerca del 75 por ciento de los granos que se producen en el país y tienen a su cargo el 60 por ciento del laboreo de suelos y siembras (y hasta fumigación).<sup>14</sup>

El crecimiento de la actividad se debe a que tanto a pequeños como grandes productores, en vez de comprar maquinarias, les resulta más conveniente delegar estas tareas, ya que con 2 quintales de cereal por hectárea pagan la cosecha, con 1 quintal la siembra y con 9 pesos la fumigación. Mientras haya gente que preste ese servicio, este productor no va a invertir en grandes maquinarias. Otra de las ventajas, es que al contratar servicios, el productor se desliga del mantenimiento, del cambio de repuestos y del cambio de la maquinaria propiamente dicha.

El riesgo del contratista tiene que ver con la imposibilidad, por diversas razones a veces climáticas o de precios, de no poder trabajar las hectáreas previstas y necesarias para hacer la diferencia que le permitirá mantener y mejorar su capital en tecnología y no quedar desactualizado tecnológicamente en el mercado de servicios.

---

<sup>14</sup> [http://www.supercampo.uol.com.ar/edicion\\_0138/nota\\_01.htm](http://www.supercampo.uol.com.ar/edicion_0138/nota_01.htm) "FIERREROS DE PROFESIÓN", Revista Super Campo, 03/2006.

- **Clima/ Fenómeno “La niña”**

“La Niña” es un enfriamiento inusual de la superficie del Océano Pacífico, que puede provocar cambios generalizados en el clima de todo el mundo. Este fenómeno sucede cada tres a cinco años, aproximadamente, y en general sigue a “El Niño”, un calentamiento de las aguas del Pacífico.

Sus efectos sobre el clima argentino se manifiestan preferentemente como una sequía primaveral que afecta a gran parte de la Región Pampeana Argentina, lo que suele provocar un impacto negativo sobre la producción agropecuaria. Para los últimos meses del 2007, se pronostica un 50% menos de lluvias que lo normal para julio-agosto-septiembre; 30% por debajo de lo normal en octubre y 10% menos en el mes de noviembre. Además un fuerte riesgo de ocurrencia de heladas tardías primaverales.

Sin embargo, el mayor riesgo para la actual campaña agrícola de granos gruesos, se producirá a fines de enero y principios de febrero de 2008 en un período crítico para los rendimientos con una etapa de mucha sequía.<sup>15</sup> Además, las fuertes olas de calor que se producirán durante el verano consumirán las reservas de humedad de los suelos, complicando aun más la situación de los cultivos.

Estos riesgos sólo podrán ser superados con un uso eficiente de la tecnología disponible y un planteo productivo prudente, que minimice la vulnerabilidad a los factores adversos.

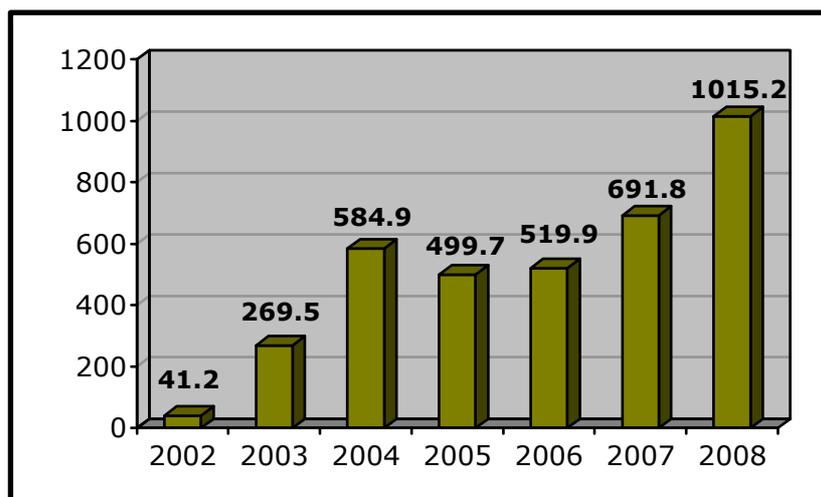
---

<sup>15</sup> Eduardo Sierra, agro climatólogo de la Facultad de Agronomía de la UBA.

- **Mercado nacional de maquinarias agrícolas**

Se puede conocer la situación de este mercado observando los resultados de un trabajo realizado comparativamente por el INDEC entre los primeros trimestres de cada año, medidos en millones de pesos.

**Gráfico 3.1: Ventas de Maquinarias Nacionales e Importadas**  
**Primer trimestre de 2002 a primer trimestre de 2008 en millones de pesos**

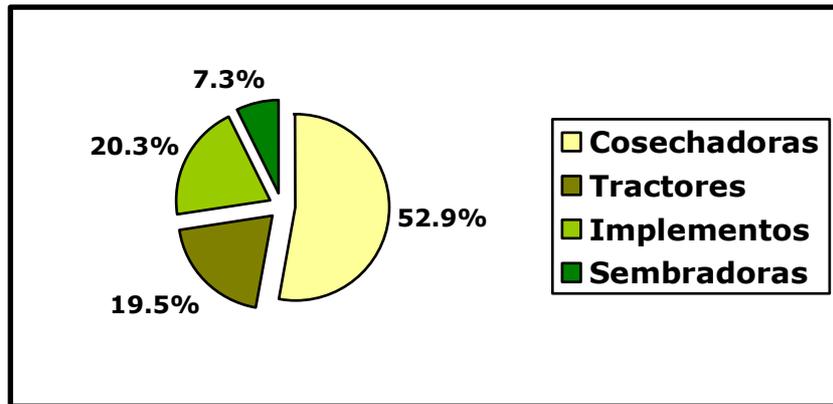


**Tabla 3.1: Ventas Totales por Tipo de Maquinaria**  
**Primer trimestre de 2002 a primer trimestre de 2008 en millones de pesos**

Año	Sembradoras	Tractores	Implementos	Cosechadoras
2002	10.5	5	14.4	11.3
2003	48.1	32.4	42.8	146.2
2004	48.3	99	90.6	347
2005	40.6	89.5	101.2	268.4
2006	54.5	89.3	98	278.2
2007	78.3	117.3	140.3	355.9
2008	73.9	198	206.3	537.1

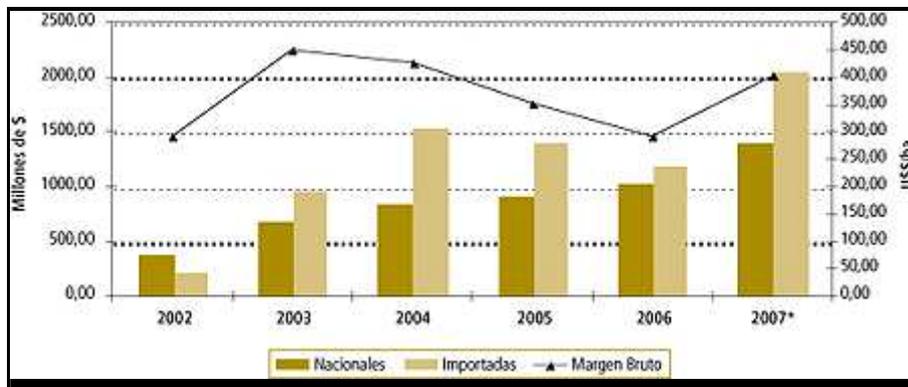
En cuanto a la participación en las ventas totales de cada segmento durante el 1º trimestre del 2008, el 52.9% corresponde a las cosechadoras, el 19.5% a los tractores, el 20.3% a los implementos y el 7.3% restante a las sembradoras. En el rubro implementos se incluyen: los cabezales para cosechadoras, acoplados tolva, pulverizadores autopropulsados y de arrastre, implementos para labranza primaria, rastras, cultivadores, fertilizadoras y rastrillos.

**Gráfico 3.2: Participación de Cada Segmento en las Ventas del 1º Trimestre del 2008**



Si se compara el comportamiento de las ventas de maquinarias agrícolas en el mercado local y el margen bruto de producción de soja (este cultivo representó, aproximadamente, la mitad de la producción nacional de granos durante la campaña 2006/2007), se puede intuir la existencia de algún grado de correlación entre estas variables. Es decir, cuando aumenta el margen bruto de producción, las ventas de maquinarias agrícolas experimentan un crecimiento importante, pero más lo hacen las ventas de las maquinarias importadas (de mayor precio), mientras que cuando el margen bruto de producción permanece estable o retrocede levemente, las ventas totales se mantienen o bajan un poco, siendo las maquinarias importadas las que pierden participación en las ventas.

**Gráfico 3.3: Ventas de maquinarias agrícolas nacionales e importadas y margen bruto de producción de soja**



Fuente: Elaboración propia en base a INDEC y SAGPYA

- **Leasing**

El leasing es definido como “un instrumento de financiación de bienes de capital por el cual el dador (Banco) conviene transferir al tomador (Empresa) la tenencia de un bien cierto y determinado para su uso y goce contra el pago de un canon (Alquiler) y le confiere al termino del contrato la opción de quedarse con el bien definitivamente pagando un precio (valor residual) o devolverlo al dador y pedir otro nuevo en su lugar.” Es la herramienta por excelencia para financiar los bienes de capital de las Pymes, éstas pueden elegir el equipo, la marca, el modelo y hasta el proveedor y precio de contado.

Las ventajas de este instrumento son, beneficios impositivos (amortización acelerada de los bienes) y los plazos a que se hacen los contratos, que se concentran entre los tres y los cuatro años.

Durante 2007 se duplicará el volumen de contratos firmados, ya que el sostenido crecimiento que viene registrando la economía incentiva a los empresarios a tomar el riesgo de invertir en maquinaria.

Según un trabajo de CGM, “el 33,9% de los contratos corresponde a empresas de logística, el 25,4% a las de maquinaria agrícola, el 13,5% a maquinaria del sector de la construcción, y luego aparecen la tecnología y telecomunicaciones y otros”.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> <http://www.isel.edu.ar/noticias.php?id=652>; Alemian, Ezequiel; “SE DUPLICARÁ ESTE AÑO EL VOLUMEN DE CONTRATOS DE LEASING”; Instituto Superior de Estudios de Loma de Zamora; 29/06/2007.

## 2. Análisis de Escenarios:

Las variables del contexto consideradas más importantes para el análisis de escenarios son:

1. Precio de los commodities.
2. Porcentaje de las retenciones.
3. Demanda mundial de alimentos y energía.

### *Variable 1: Precio de los commodities*

La siguiente tabla refleja el análisis de la variable en Argentina en función de tres concepciones del entorno futuro y cinco categorías de probabilidades.

	<b>1</b>	<b>0.75</b>	<b>0.50</b>	<b>0.25</b>	<b>0</b>
	<b>Muy Alta</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	<b>Muy Baja</b>
<b>OPTIMISTA</b>		✓			
<b>NORMAL</b>				✓	
<b>PESIMISTA</b>					✓

Escenario optimista: Consiste en que los precios de los commodities aumenten. Se le asigna una Probabilidad Alta, ya que la demanda mundial de productos agroindustriales y de commodities para la producción de biocombustibles va en aumento.

Escenario normal: Consiste en que los precios se mantengan en los niveles actuales. Se le asigna una Probabilidad Baja, ya que hay una tendencia hacia la suba debido a la gran demanda mundial de alimentos y energía.

Escenario pesimista: Consiste en que los precios de los commodities bajen, lo que podría generar una disminución en la inversión en maquinaria y un retraimiento de las fronteras agrícolas a favor de la actividad ganadera. Se le asigna una Probabilidad Muy Baja, debido a lo expresado anteriormente.

## Variable 2: Porcentaje de las Retenciones

La siguiente tabla refleja el análisis de la variable en Argentina en función de tres concepciones del entorno futuro y cinco categorías de probabilidades.

	1	0.75	0.50	0.25	0
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
OPTIMISTA				✓	
NORMAL		✓			
PESIMISTA					✓

Escenario optimista: Consiste en que el porcentaje de retenciones disminuya favoreciendo a los productores. Se le asigna una Probabilidad baja, ya que luego de la derogación de la resolución 125 y al volver al porcentaje anterior de retenciones (35% para la soja, 28% para el trigo y 25% para el maíz), es poco probable que este porcentaje baje aún más.

Escenario normal: Consiste en que se mantenga el porcentaje actual de retenciones. Se le otorga una Alta Probabilidad, debido a que es lo que el sector agrícola solicitaba con las diversas medidas de fuerza que generaron tantos conflictos en el país.

Escenario pesimista: Consiste en el aumento por parte del Gobierno del porcentaje de las mismas. Se le asigna una Probabilidad Muy Baja, debido a que tras los sucesos ocurridos en los 130 días del conflicto por las retenciones móviles se produjo un freno muy importante en la economía del país. Esto generó que se levantarán voces de rechazo de diversos sectores contra el matrimonio Kirchner.

### *Variable 3:* Demanda mundial de alimentos y energía

La siguiente tabla refleja el análisis de la variable en Argentina en función de tres concepciones del entorno futuro y cinco categorías de probabilidades.

	<b>1</b>	<b>0.75</b>	<b>0.50</b>	<b>0.25</b>	<b>0</b>
	<b>Muy Alta</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	<b>Muy Baja</b>
<b>OPTIMISTA</b>	✓				
<b>NORMAL</b>					✓
<b>PESIMISTA</b>					✓

Escenario optimista: Consiste en que la demanda mundial de alimentos y energía aumente. Esto tiene una Probabilidad Muy Alta, ya que el mundo crece y seguirá creciendo y eso da un marco futuro positivo para las commodities.

Por lo tanto, que esta demanda permanezca estancada o disminuya (Escenario normal y pesimista) tiene una Probabilidad Muy Baja.

### 3. Análisis del Mercado:

El *Mercado* es el conjunto de: 1) compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo, los cuales constituyen la Demanda; y

2) vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer las necesidades y/o deseos de los compradores mediante procesos de intercambio, los cuales constituyen la Oferta.<sup>17</sup> En el caso específico de Álvarez Maquinarias, el mismo se trata de un *Mercado Industrial*<sup>18</sup>, ya que la demanda está formada por individuos o empresas que adquieren el producto para la producción de otros bienes y servicios.

El análisis del mercado que sigue a continuación, comprende el estudio de:

- *Estructura del mercado*: todos los aspectos relacionados con la Oferta.
- *Naturaleza del mercado*: todos los aspectos relacionados a la Demanda.<sup>19</sup>

#### 3.1. Estructura del Mercado

##### Delimitación del sector:

Álvarez maquinarias está inserta en la *Industria de la maquinaria agrícola*, específicamente la comercialización y distribución de la misma.

Se puede definir a la mecanización agraria como el proceso en el cual la energía mecánica es puesta al servicio de la producción agrícola, ofreciendo la

---

<sup>17</sup> Elaboración propia en base a varias definiciones de mercado.

<sup>18</sup> Laura Fisher, Jorge Espejo; "Mercadotecnia"; Tercera Edición; Mc Graw Hill - Interamericana, Págs. 85 al 89.

<sup>19</sup> José M. Sainz de Vicuña Ancín; "El Plan de Marketing en la Práctica"; Editorial ESIC; Madrid; 1999; Pág. 115.

oportunidad de realizar en menor tiempo todo tipo de tareas como por el ejemplo pulverizaciones, labranza, siembra, desmalezado, manejo de la cosecha entre otros. En la actualidad no es posible pensar en una producción moderna y económica sin la intervención de equipos mecánicos que reduzcan o faciliten las tareas rurales.

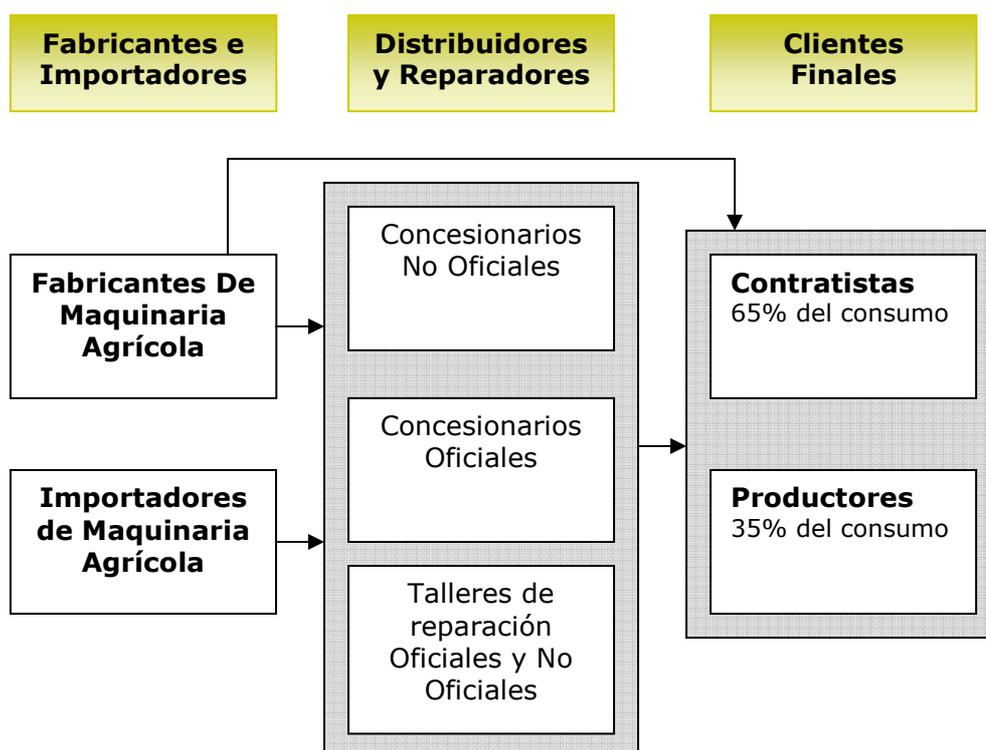
El sector de la maquinaria agrícola comprende la fabricación y comercialización de los siguientes productos, sus partes y componentes: Tractores, máquinas para labranza, sembradoras, pulverizadoras, cosechadoras, máquinas forrajeras, equipos para traslado de granos, etc.

En el Gráfico 3.4 se describe el eslabonamiento de la cadena de valor del sector, en donde se incluyen a los fabricantes e importadores, la red de distribuidores y prestadores de servicios post venta y los clientes finales.

Por su parte se consideran 2 tipos de clientes finales:

- Contratistas o prestadores de servicios agropecuarios, que pueden o no ser productores agropecuarios; son aquellos que habitualmente prestan servicios a terceros con equipamientos de su propiedad y por el cual reciben un pago que puede ser en dinero o en especies.
- Productores agropecuarios que asumen la gestión y el riesgo de la actividad productiva, de la que obtienen sus principales ingresos.

**Gráfico 3.4: Cadena de Valor del Sector**



El sector fabricante de maquinarias agrícolas y agro partes tiene una extensa trayectoria en Argentina y se ha constituido en una pieza clave para el desarrollo agropecuario del país. En particular sus innovaciones y adecuaciones han contribuido mucho para la expansión de la tecnología de siembra directa<sup>20</sup> en Argentina.

Según la CAFMA (Cámara Argentina de Fabricantes de Maquinaria Agrícola), existen un total de 720 de empresas de maquinarias agrícolas y autopartes, todas ellas radicadas en pequeñas localidades ubicadas en las áreas agrícolas más importantes del país.<sup>21</sup> Esto no es casual ya que los polos productivos metalmecánicos fueron surgiendo a la par del avance de la agricultura respondiendo a las demandas de los productores primarios.

La gran mayoría son PYMES, favoreciendo la alta atomización, fuerte inserción y concentración en una línea de productos (nichos).

<sup>20</sup> La "siembra directa" se define como una operación de siembra de los cultivos en suelos no preparados mecánicamente, en los que se abre un surco que solamente tiene el ancho y la profundidad suficiente para obtener una buena cobertura de la semilla, sin ninguna otra preparación mecánica.

<sup>21</sup> Informe de CAFMA; "Perfil de la Industria Argentina de la Maquinaria Agrícola"; Mayo 2008.

### Panorama de la industria de la maquinaria agrícola en el mundo:

Las principales empresas multinacionales que lideran el mercado mundial de cosechadoras y tractores son John Deere, Case/New Holland (CNH), Agco/Allis, Claas y Same. Las tres primeras concentran el 50% del mercado mundial de estas maquinarias con una facturación conjunta que se aproximó a los 30.000 millones de dólares en 2003.

Una de las principales causas del grado de concentración en la oferta de cosechadoras y tractores a nivel mundial es que muchas de estas empresas son divisiones de automotrices, principalmente, de origen norteamericano y europeo, con capacidad para aprovechar las economías de escala, satisfacer los requerimientos de capital, con dominio de las distintas tecnologías de procesos, de producto y otras características tecnológicas, que hacen que en la oferta de maquinarias agrícolas autopropulsadas se verifiquen mayores índices de concentración que en las de arrastre.

Por su parte, el grupo CNH ocupa el segundo lugar en el ranking mundial de acuerdo a su facturación, de aproximadamente 10.500 millones de dólares durante 2003. Con asiento en los Estados Unidos, es el brazo productor de maquinaria agrícola del Grupo Fiat. New Holland surgió de la fusión de Ford New Holland con Fiat Geotech y posteriormente, con la adquisición de Case Corporation en 1999, quedó conformado el grupo CNH. Además reúne las marcas Braud, Claes, Flexicoil, International Harvester, Steyr y otras.

De las empresas multinacionales mencionadas en los párrafos anteriores, tienen mayor presencia en nuestro país John Deere, CNH, Agco /Allis, Same y Claas. John Deere posee una planta en la localidad de Granadero Baigorria, provincia de Santa Fé, donde ha concentrado la producción de motores para todo el Mercosur y sembradoras de grano fino y grueso para el mercado local. Ésta, además, es la única marca importada con presencia zonal mediante un representante oficial (Rural Maquinarias) en la ciudad de Laboulaye (Cba).

**Tabla 3.2: Principales Competidores**

	<b>ÁLVAREZ MAQUINARIAS</b>	<b>CASA LAUCIRICA</b>	<b>RURAL MAQUINARIAS</b>
<b>Marcas que comercializa</b>	Tractores y cosechadoras New Holland, Sembradoras Crucianelli, Fumigadores Favot, Desmalezadoras Baima, Carros Cerealeros Agromec	Tractores Pauny Zanello, Sembradoras Súper Walter y Fumigadores Pla.	Representante Jonh Deere y Cosechadoras Vasalli.
<b>Origen de las marcas</b>	Importada / Nacionales	Nacionales	Importada / Nacional
<b>Calidad</b>	Alta	Media	Alta
<b>Surtido</b>	Amplio	Medio	Estrecho
<b>Precio</b>	Elevado	Medio	Elevado
<b>Comunicación/ Promoción</b>	Escasa	Abundante	Escasa

ÁLVAREZ MAQUINARIAS:

Comercializa New Holland que es una marca importada de excelente calidad y un precio elevado, además marcas nacionales como Crucianelli, Baima, Favot y Agromec que tienen un precio de medio a elevado y una alta calidad. Posee un amplio surtido tanto en maquinarias como en repuestos para las mismas. En relación a la comunicación y promoción la misma es escasa y muy esporádica en algunos pocos medios.

CASA LAUCIRICA:

En cuanto a las maquinarias que comercializa, el origen de las mismas son todas nacionales, de una calidad media y precio medio. El surtido en maquinaria también no es muy elevado, ya que la empresa comercializa además de estas maquinarias todos los repuestos para automotores en general. Lo que hay que destacar de esta empresa es su elevada participación

en los medios con abundantes publicidades y participaciones en eventos sociales o patrocinando en varias actividades deportivas de la ciudad y región.

#### RURAL MAQUINARIAS:

Es representante oficial de Jonh Deere una marca importada líder del mercado con excelente calidad y de un precio similar a New Holland. En cosechadoras comercializa la marca Vasalli, de origen nacional y calidad media-alta. La empresa cuenta con un surtido estrecho y un presupuesto limitado en comunicación y promoción.

**Tabla 3.3: 5 Fuerzas de Porter**

Cinco Fuerzas	Calificación				Razón de ser
	F	MF	MD	D	
<b>RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES</b>				✓	Hay un gran número de competidores zonales y además vendedores de otras regiones que visitan la zona.
<b>AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES</b>		✓			Las regiones de las concesionarias están medianamente delimitadas con exclusividad para las empresas existentes.
<b>PODER DE LOS PROVEEDORES</b>				✓	Los proveedores de las máquinas se concentran en unas pocas empresas, las cuales proveen un tipo de maquinaria diferente cada una.
<b>PODER DE LOS COMPRADORES</b>			✓		Poseen gran cantidad de información para decidir su compra.
<b>AMENAZA DE SUSTITUTOS</b>	✓				En el mercado no existen sustitutos para el producto.

**F:** FAVORABLE

**MF:** MEDIANAMENTE FAVORABLE

**MD:** MEDIANAMENTE DESFAVORABLE

**D:** DESFAVORABLE

Rivalidad entre los competidores existentes:

Es *Desfavorable* para la empresa., debido a que la competencia en el sector es feroz tanto por parte de los competidores zonales, como por los vendedores de otras regiones que visitan la zona para contactar nuevos clientes potenciales.

Amenazas de nuevos participantes:

Es *Medianamente Favorable*, ya que las regiones delimitadas para las concesionarias con exclusividad de marca es una gran barrera de entrada; por lo cual en esta zona no podría instalarse un competidor que también comercialice la marca New Holland, ni Crucianelli.

Poder de los proveedores:

El mismo es alto, por lo tanto resulta *Desfavorable* para la empresa. Esto se debe a que los mismos se concentran en unas pocas empresas, las cuales proveen un tipo de maquinaria diferente cada una.

Poder de los compradores:

Los compradores al estar tan informados sobre los productos y los precios de las maquinarias, están en una buena posición para negociar con la empresa a la hora de realizar una compra, lo que califica como *Medianamente Desfavorable* para Álvarez Maquinarias.

Amenaza de sustitutos:

Posee una calificación *Favorable*, ya que no existen sustitutos para las maquinarias agrícolas; ya que los métodos antiguos como la utilización de caballos con arados y máquinas de arrastre no tienen vigencia en la actualidad. Estos métodos además de ser poco eficientes en tiempo y economía, producían importantes deterioros en las condiciones físicas del suelo. Hoy en día, debido a las grandes extensiones de los lotes que se trabajan, sería imposible prescindir de las intervenciones de equipos mecánicos que faciliten y hagan más eficientes las tareas.

## *3.2. Naturaleza del Mercado*

Los perfiles de los distintos grupos de compradores que se detectaron conjuntamente con el Gte. de Ventas de Álvarez Maquinarias y que podrían requerir diferentes productos o mezclas de marketing, se pueden segmentar en base a las siguientes variables:

### **1. Tamaño del campo:**

Grandes productores. (Más de 800 has.)

Medianos productores. (De 300 has. a 800 has.)

Pequeños productores. (Hasta 300 has.)

### **2. Uso que hace de la maquinaria:**

Uso propio.

Uso propio y contratista rural.

Contratista rural.

### **3. Preocupación tecnológica:**

Obsolescencia.

Innovadores constantes.

### **4. Propiedad de la tierra:**

Propietario.

Arrendatario.

Algunas de las características que se observaron en la demanda de la maquinaria agrícola son:

- El productor posee un conocimiento práctico y cotidiano que le permite ser más competente a la hora de elegir la maquinaria que le proporcione el máximo rendimiento, debido a que existen instituciones como el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), AAPRESID (Asociación Argentina de Productores En Siembra Directa), AACREA (Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola) y las diversas universidades que le proporcionan muy buena información mediante folletos, programas de tv, web, congresos, etc. Esto se debe a

que en la Argentina la mayoría de los productores no tienen margen (subsidio) para equivocarse en la compra de la maquinaria, si bien en alguna oportunidad compran por precio y no por calidad y prestación, el bajo precio de alguna forma compensa la inversión. Masivamente sólo se adoptan máquinas probadas y con resultados satisfactorios.

- En la Argentina hay productores de punta que desean comprar las mismas máquinas que se usan en Europa o EE.UU., las cuales están preparadas para la agricultura de precisión, con GPS y con todos los monitores de rendimiento. Pero también hay clientes mucho más austeros, que necesitan equipos bien simples, ya que no todo el mundo puede acceder a la tecnología de punta.
- A la hora de la compra se tienen en cuenta: los servicios post venta / técnicos que ofrezcan los concesionarios, la existencia de repuestos que no tengan precios en dólares, el requerimiento de operarios muy capacitados que sean difíciles de conseguir en la región, la preservación de la integridad física y la salud de los operarios y la del medio ambiente que lo rodea, la preservación de los suelos por excesivo peso o por funcionamiento inapropiado.<sup>22</sup>
- No sólo se reemplazan los equipos por estar obsoletos, una serie de cambios y avances en la siembra, obliga a muchos productores a comprar sembradoras que respondan al achicamiento en las distancias entre hileras y las nuevas estrategias de fertilización. En tractores es posible que se empiece a ver una reposición que va asociada al incremento del área agrícola y una mayor necesidad de caballos de

---

<sup>22</sup> <http://www.agriculturadeprecision.org/demaaco/articulos/InnovacionesTecnologicasPrevisibles.htm>  
"INNOVACIONES TECNOLOGICAS PREVISIBLES", Ing. Agr. M.Sc. Mario Bragachini, INTA EEA Manfredi, 11/2006.

fuerza (hp), por una fuerte demanda de superficie para la producción, que sigue desplazando con agricultura a gran parte de la ganadería.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> [http://www.agrodiario.com.ar/despachos.asp?cod\\_des=5020&id\\_seccion=21](http://www.agrodiario.com.ar/despachos.asp?cod_des=5020&id_seccion=21) "CREEN QUE EN EL 2007 HABRÁ UN BOOM DE MAQUINARIA AGRÍCOLA", Leonardo J. Stringaro, 20/03/2007.

## *4. Conclusiones Contexto Externo:*

De acuerdo al Análisis Externo realizado se observa que, luego de los 4 meses de conflicto por las retenciones móviles que comenzaron en marzo del 2008, se generó un freno importante en las inversiones. En julio de este mismo año, tras la derogación de la polémica resolución 125 y gracias a las vastas proyecciones optimistas sobre la performance del campo argentino, lentamente se comenzó a mover el sector.

Además, la producción agropecuaria argentina continuará creciendo de la mano de la demanda mundial de alimentos y energía, lo que propicia a que los elevados precios actuales de los commodities se mantengan e incluso se incrementen en los próximos años, lo que es muy alentador para Álvarez Maquinarias. Estas cuantiosas ganancias que se vienen obteniendo con la siembra de la soja, han generado en los últimos años un boom agrícola en zonas que históricamente no eran rentables, desplazando así a la ganadería y la lechería.

Uno de los actores claves del sector, son los contratistas rurales, ya que cosechan alrededor del 70% de los granos que se producen en el país. Además, en una economía como la Argentina con grandes cambios en las reglas de juego y con inestabilidad macroeconómica y política, es más seguro para los productores tercerizar las labores y así evitar invertir en máquinas propias, lo que contribuye a que la demanda de contratistas continúe en crecimiento. Éste es un cliente importante para la empresa ya que invierten constantemente en maquinaria para no estar desactualizados y brindar todos los servicios al productor.

En cuanto a la competencia podemos decir que es bastante feroz, ya que existen gran cantidad de competidores tanto zonales como de otras regiones, lo genera que la empresa deba estar alerta a mantener a sus clientes satisfechos para evitar que éstos sean seducidos por las empresas competidoras. Además, los clientes al estar muy informados hace que tengan más exigencias a la hora de decidir las compras lo que presenta un desafío aun

mayor para la empresa, ya que debe contar con personal preparado para asesorar y brindar una buena atención a los mismos.

A partir de todo este análisis, se puede concluir que el entorno en el cual se desenvuelve la empresa, no refleja demasiados aspectos desalentadores que puedan afectar su desempeño. Los únicos puntos desalentadores para Álvarez Maquinarias son la gran competencia del sector y las altas retenciones a las exportaciones agrícolas.

# **CAPÍTULO 4:**

## *Contexto Interno*

## *1. Descripción de la Empresa:*

Hace 20 años Jorge Miguel Álvarez crea la empresa Álvarez Maquinarias con sede en la calle Petit Bon N° 25 de la ciudad de Laboulaye al sur de Córdoba.

En sus inicios se dedica a la reparación de maquinarias agrícolas y a la fabricación de algunas otras. Luego comienza a ser representante en la zona de la marca Crucianelli y Bertini, y más tarde se transforma en Concesionaria Oficial de Crucianelli mientras continua reparando implementos y maquinarias usadas que se recibían como parte de pago.

Luego, en 2003, se transforma en concesionario oficial de tractores y cosechadoras New Holland (NH), para lo cual tuvo que trabajar arduamente para instalar la marca en la mente de los consumidores ya que la misma no era conocida en la región.

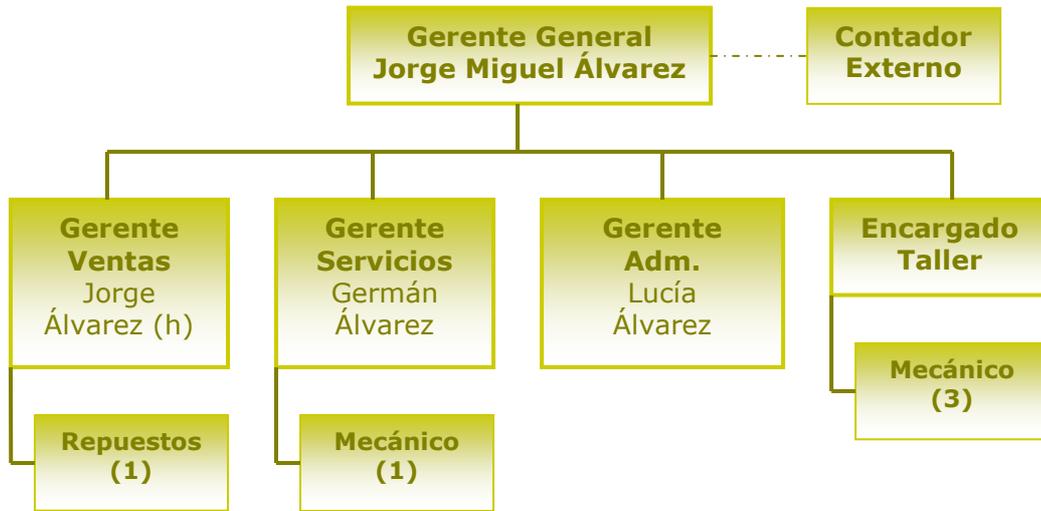
En la actualidad, en un radio de influencia de 150 Km. a la redonda, además de maquinarias NH comercializa:

- Sembradoras Crucianelli
- Fumigadores Favot
- Desmalezadoras Baima
- Carros Cerealeros Agromec
- Surtido completo en repuestos para las maquinarias

En su base de datos la empresa cuenta con una cartera de 970 clientes, a quienes les brinda además servicios post venta de asesoramiento, reparación y mantenimiento de las maquinarias.

Una característica fundamental a destacar, es su carácter de empresa familiar, ya que es llevada adelante en base a la intuición y experiencia del padre de familia (Jorge Miguel Álvarez) junto con sus 3 hijos: Jorge (jr.), Germán y Lucía quienes ocupan los puestos más importantes; utilizando escasos procedimientos de administración y planeación. Además, los pocos empleados ajenos a la familia están abocados específicamente al taller, a excepción de un Contador Público que cumple funciones de asesoramiento.

**Gráfico 4.1: Organigrama de Álvarez Maquinarias**



Cabe destacar que la empresa no posee un departamento de marketing ni tampoco una persona abocada a estas tareas, los únicos lineamientos que se trabajan en esta materia son enviados anualmente desde la empresa matriz de New Holland para que sean implementados por la empresa y así seguir una lógica común en todas las concesionarias.

## *2. Conocimientos y Atributos del Producto:*

La clasificación de los diferentes tipos de maquinarias se subdivide en dos ramas:

- Implementos y otros equipos
- Equipos autopropulsados

### **IMPLEMENTOS Y OTROS EQUIPOS**

#### *DESMALEZADORAS*

Son diseñadas para cubrir las más variadas necesidades de desmalezado, triturado de rastrojos, caminos, etc. El sistema de corte cuenta con dos cuchillas oscilantes que ofrecen máxima resistencia, durabilidad, facilidad de operación y sencillez de mantenimiento.

#### *RASTRAS*

Las rastras se utilizan después de haber levantado la cosecha, a fin de dejar el terreno preparado para la siembra. Arar tiene efectos beneficiosos sobre el suelo, ya que mezcla los restos de la anterior cosecha, lo airea y además aumenta su porosidad.

#### *SEMBRADORAS*

La sembradora permite la siembra de granos finos, soja y otros cultivos que se siembran "en chorrillo", como así también la fertilización de los mismos conjuntamente con la labor de siembra.

#### *PULVERIZADORAS DE ARRASTRE*

Se emplean para la aplicación de los plaguicidas sobre las plantas o cultivos, consiste esencialmente en un tanque del cual una bomba extrae el líquido a pulverizar para impulsarlo a través de los picos.

#### *TOLVAS*

Permiten el transporte de una amplia variedad de productos mediante descarga por aire comprimido, desde pulverulentos como la harina de trigo a granulares como el vidrio molido. El gran ángulo de pendiente de las paredes facilita la limpieza y cambio de producto transportado.

## EQUIPOS AUTOPROPULSADOS

### COSECHADORAS

Estas máquinas realizan una multiplicidad de acciones simultáneamente (siega, trilla, aventado y clasificación de semillas), ahorrando una cantidad importante de mano de obra. Utilizadas principalmente para la recolección de cereales (trigo, cebada, avena, centeno, maíz y arroz); también sirven para recolectar otros tipos de granos como girasol, soja y leguminosas para grano (lentejas, guisantes, garbanzos, etc.).

### PULVERIZADORAS

El incremento de las ventas de pulverizadores autopropulsados es un proceso irreversible en Argentina y se debe principalmente a la ampliación del área de siembra y del tamaño de los lotes, y al incremento de la siembra directa.

### TRACTORES

El tractor es una "máquina agrícola motorizada para arrastre o acoplamiento de otras máquinas las que no poseen su propio elemento propulsor". Funciones básicas que debe cumplir un tractor:

1. traccionar implementos y máquinas agrícolas
2. dar movimiento a máquinas estacionarias
3. traccionar máquinas y simultáneamente accionar elementos de máquinas
4. cargar implementos de montaje

El producto de comercializa la empresa, según la clasificación de Philip Kotler, es un *Bien Industrial de Capital*, ya que es un bien duradero que es adquirido para utilizarlo en el manejo de un negocio o para la producción de otros bienes y servicios.

Como política de producto, la empresa se preocupa por vender marcas líderes de excelente calidad; y ofrecer una amplia variedad de maquinarias y complementos, que satisfagan todas las necesidades de los productores de la región:

- Tractores y Cosechadoras New Holland (NH),
- Sembradoras Crucianelli,
- Fumigadores Favot,
- Desmalezadoras Baima,

- Carros cerealeros Agromec
- Implementos agrícolas (cabezales para cosechadoras, acoplados tolva, implementos para labranza primaria, rastras, cultivadores, fertilizadoras y rastrillos)

**Tabla 4.1: Tipos de Maquinarias**

Tipo de Maquinaria	Modelo	Variantes
<p><b>Sembradoras</b></p> 	<p>Gringa</p> <p>&gt; <i>Gringa monotolva neumática</i></p> 	<p>*Mecánica de Tolva Individual</p> <p>*Monotolva Mecánica</p> <p>*Monotolva Neumática</p> <p>*Monotolva Neumática en tandem</p> <p>*Monotolva mecánica en tandem</p>
	<p>Pionera</p> <p>&gt; <i>Pionera 5mts</i></p> 	<p>*5 mts.</p> <p>*6 mts.</p> <p>*7 mts.</p> <p>*10 mts.</p> <p>*12 mts.</p>
	<p>Rastra</p> <p>&gt; <i>Rastra intermedia</i></p> 	<p>*vertebrada</p> <p>*intermedia</p> <p>*desencontrada de chasis común</p>

<p><b>Cosechadoras</b></p> 		<p>*CS660 *TC57 *TC59 *TC5090</p>
<p><b>Tractores</b></p> 		<p>*TM150 *TM135 *TL95 *TL75</p>

Además, Álvarez Maquinarias, ofrece un *Producto Aumentado*, ya que junto con el mismo se le brinda a los clientes repuestos asegurados, garantía y servicios post venta.

### Repuestos asegurados

La empresa está comprometida a contar dentro de su estructura comercial con un mínimo stock de los repuestos capaz de resolver cualquier conflicto en caso de emergencia. Sólo un auxilio al productor en plena labor puede ser efectivo si los elementos necesarios están a mano.

Desde la casa matriz de NH, los repuestos genuinos han sido hechos para garantizar el perfecto funcionamiento de los tractores y cosechadoras. Ellos brindan confiabilidad en el momento de la siembra y de la cosecha.

## Garantía

Al adquirir un producto de la marca NH, el cliente está protegido por una garantía de 12 meses, sin límite de horas, lo que no sucede con la competencia, que limita el número de horas.

La garantía básica asegura una amplia cobertura del motor, transmisión e ítems del sistema hidráulico.

Antes de ser entregado al cliente, el equipo es revisado en el concesionario de acuerdo a las especificaciones de la fábrica.

Al recibirlo, el cliente recibe instrucciones de cómo proceder para asegurar la garantía New Holland.

## Servicios post venta

Estos incluyen asesoramiento, reparación y mantenimiento de las máquinas. Para ello se cuenta con un taller móvil, el cual es un vehículo utilitario (Fiat Ducato) con todo el set de herramientas y repuestos para resolver con rapidez las dificultades que los contratistas y productores puedan tener con sus equipos.

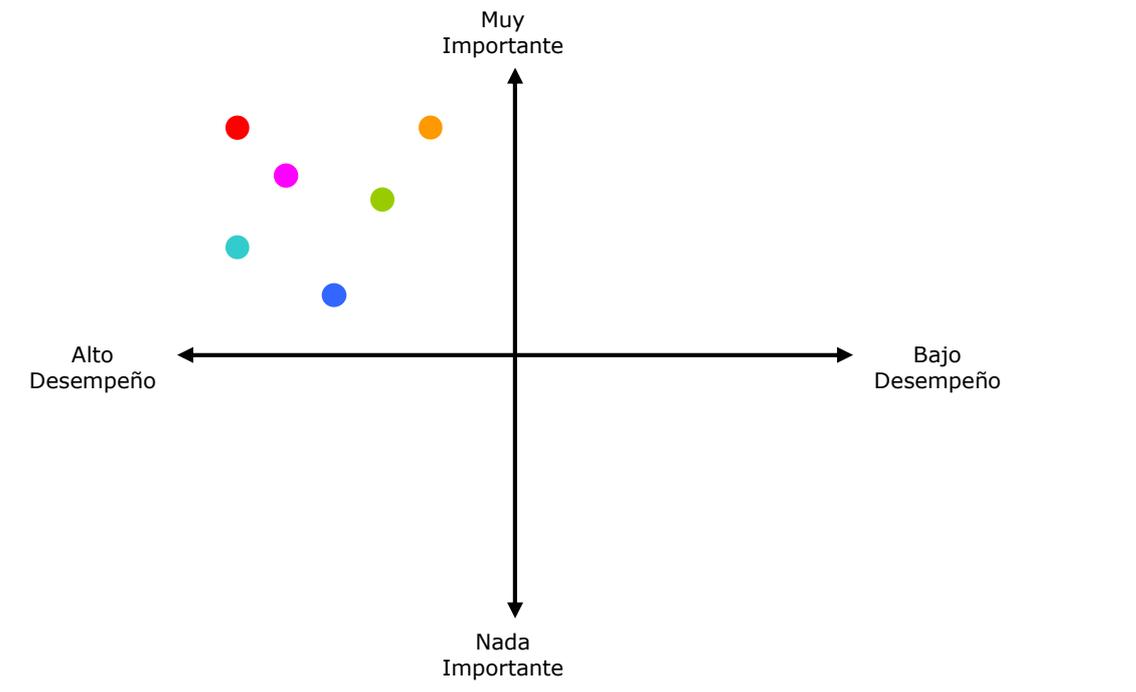


Atributos/Beneficios Percibidos:

Los clientes perciben que Álvarez Maquinarias posee los siguientes atributos o beneficios, los cuales fueron detectados mediante encuestas telefónicas y personales a los mismos<sup>24</sup>: **(Ver Anexo 1)**

- Trayectoria
- Surtido
- Marcas que comercializa
- Financiación
- Servicios
- Asesoramiento

**Gráfico 4.2: Matriz Desempeño / Importancia de los atributos**



<sup>24</sup> **Instrumento de recolección de datos:** Cuestionario, **Población:** Clientes Habituales de Álvarez Maquinarias tanto de la ciudad de Laboulaye como de la zona, **Criterio Muestral:** No probabilístico por conveniencia, **Muestra:** 15 clientes.

En la matriz se puede observar que para los clientes, los atributos más importantes a la hora de elegir dónde comprar la maquinaria agrícola son:

En primera medida la *Financiación* y el *Asesoramiento*, luego le siguen el *Servicio*, las *Marcas que comercializa* y la *Trayectoria*; y por último el *Surtido*.

En cuanto al desempeño de Álvarez Maquinarias en relación a los atributos anteriores, se puede decir que la empresa posee un excelente desempeño en *Financiación*, *Trayectoria* y *Servicios*. En cuanto a *Marcas que comercializa* y *Surtido* su posicionamiento es bueno, el cual disminuye un poco en relación al *Asesoramiento*.

#### Ciclo de Vida:

La empresa se encuentra en un mercado en la etapa de Madurez, ya que el crecimiento de las ventas se frena por que el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Esto hace que las ganancias se estabilicen o bajen debido al aumento en el número de competidores.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Kotler, Philip; "Dirección de Marketing"; Prentice Hall; Edición del Milenio; México; 2001; Pág.304.

### *3. Estrategia de Precio:*

La diferencia de precios en relación a la competencia depende fundamentalmente de las marcas que comercializan cada uno, dentro de las que encontramos se destaca a John Deere y a New Holland como las marcas más caras del mercado frente a las nacionales. Otro aspecto que hace a la diferencia de precios es que Álvarez Maquinarias brinda servicios post venta, lo que hace también que sea más costoso con respecto a sus competidores que brindan el producto sin servicios.

El método de fijación de precios es por sobreprecio, agregando al precio de fábrica un porcentaje de ganancia aproximado del 15%. Por otro lado, la empresa no realiza descuentos a los clientes, sino que los mismos son otorgados por parte de la fábrica a ésta.

Debido al alto precio de los bienes que comercializa la empresa, uno de los factores de importancia a la hora de hacer una compra es el financiamiento ofrecido por la misma. En este aspecto, Álvarez Maquinarias brinda 2 opciones de financiamiento: a un año mediante cheques o pagarés y a 4 años mediante el uso del Leasing. Se utiliza mucho el leasing por que tiene un retorno impositivo importante para los clientes, el IVA se desgrava en 4 años y las cuotas son semestrales (se pagan en cada campaña)

#### Punto de Equilibrio:

Los costos fijos mensuales de la empresa son aproximadamente de \$50.000, lo que significa que si vende 1 máquina y media recupera los mismos ya que la ganancia por cada máquina vendida es de \$30.000 aproximadamente.

## 4. Distribución:



El canal de distribución de la empresa es de cero niveles, esto se debe a que la empresa comercializa directamente al cliente final mediante el vendedor de la empresa. Las máquinas son trasladadas desde la empresa hasta los campos mediante carretones, que son propiedad de la empresa

### Estrategia Actual de Distribución:

Sistema Vertical Contractual<sup>26</sup>, son empresas independientes que operan en diferentes niveles de producción y distribución, fábricas y concesionarias, e integran sus programas con base en un contrato de concesión, logrando mayores ahorros e impacto en las ventas.

Al ser concesionaria oficial de las marcas que comercializa, la empresa tiene la ventaja de no sufrir interrupciones de stock, ni demora en los pedidos de maquinarias. Además, al existir una distribución exclusiva por parte de las fábricas en que solamente se permite a una concesionaria oficial por área geográfica; Álvarez Maquinarias es la única empresa que comercializa éstas marcas en la región.

El proceso por el cual las máquinas llegan desde las distintas fábricas al cliente es el siguiente:

En el caso de New Holland que tienen la fábrica en Brasil, la empresa hace el pedido de la máquina a la casa central en Buenos Aires y si tienen stock sale el camión con la misma, en caso de no tenerlo se adjudica una máquina que está en exhibición en cualquier otro concesionario o alguna que este saliendo de fábrica.

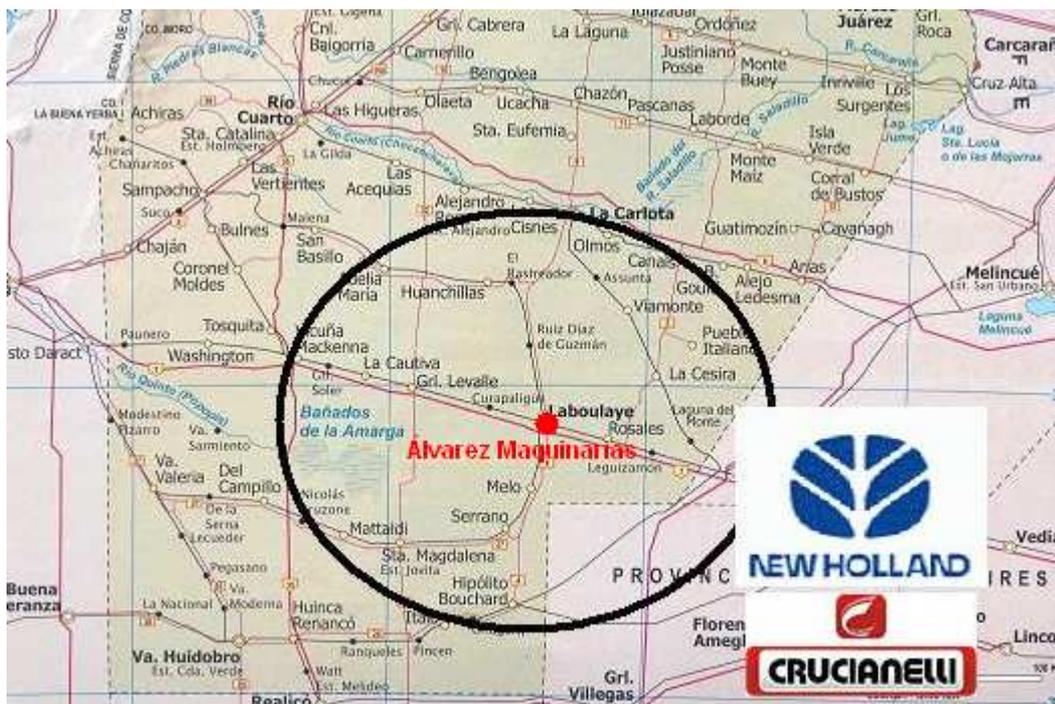
---

<sup>26</sup> Kotler, Philip; "Dirección de Marketing"; Prentice Hall; Edición del Milenio; México; 2001; pág 506.

La fuerza de ventas de la empresa cuenta con un único vendedor, el cual se encarga de recorrer la zona con la camioneta identificada con el logo de NH. Además, ocasionalmente, el mismo llama a los clientes que hace un tiempo largo que no cambian la máquina o que no compran ningún repuesto. Además, si se entera que alguno de sus clientes estuvo averiguando por alguna máquina en la competencia, éste se encarga de llamarlo para ofrecerle el producto que está necesitando.

La distribución geográfica de la empresa, abarca un radio de 150 Km.

Una de los factores positivos en la localización de la misma es que la ciudad de Laboulaye se encuentra situada en la intersección de la Ruta Nacional N° 7 y la Ruta Provincial N° 4, por las cuales se puede tener un fácil acceso desde cualquier localidad de la zona.



## *5. Comunicación y Promoción:*

El presupuesto en comunicación se divide en 2 partes:

Presupuesto de la empresa: Álvarez Maquinarias no destina un gran presupuesto al área de comunicación, ya que sólo realiza esporádicamente algunos anuncios publicitarios en televisión local o en diarios y radios regionales.

Lo más importante en cuanto a comunicación de la empresa lo representan las calcomanías que se pegan en las máquinas vendidas, ya que son un gran motor de ventas debido a que muchos llamados receptados para pedir presupuestos se originan al ver el número de teléfono en la máquina de algún cliente. Otras acciones comunicacionales llevadas a cabo son: colocación de cartel en Ruta Nacional N°7 en cercanías de la ciudad de Laboulaye, participación en la Agro Activa hace unos años como parte de la familia de concesionarias New Holland.

Presupuesto no controlable: se refiere al presupuesto en comunicación de las marcas que vende la empresa, las cuales realizan muchas comunicaciones a nivel nacional a través de diversos medios.

- Home page
- New Holland Magazine
- Anuncios en TV
- Revistas especializadas
- Ferias y exposiciones
- Eventos especiales
- Camionetas ploteadas

En cuanto a la estrategia de posicionamiento, la empresa utiliza un “Posicionamiento por Diferencia de Productos”, ya que destaca la calidad de los mismos a través de las marcas líderes que comercializa y a lo que le suma

una serie de servicios post venta los cuales marcan la diferencia con las empresas concesionarias competidoras.

## *6. Estudio del Mercado Meta de Consumidores:*

### Descripción Demográfica /Psicográfica de los Segmentos Seleccionados:

Son 2 los segmentos seleccionados: son el de los contratistas rurales y los productores que compran habitualmente en la empresa.

Los contratistas requieren maquinas de buena calidad que optimicen el tiempo y la economía en las tareas.

Los clientes habituales de la empresa son productores de la región, que compran maquinaria agrícola de buena calidad y con los últimos avances de la tecnología. Los mismos se preocupan por tener las herramientas que simplifique el trabajo y favorezca al máximo rendimiento de sus cosechas.

Actualmente, la empresa no tiene segmentada su base de datos.

### Análisis de Pareto:

El Principio de Pareto o también conocido como la Regla del 80:20, afirma que en todo grupo de elementos o factores que contribuyen a un mismo efecto, unos pocos son responsables de la mayor parte de dicho efecto; el 20% de cualquier cosa producirá el 80% de los efectos, mientras que el 80% restante sólo cuenta para el 20% de los efectos. Una de las aplicaciones más conocidas es su uso para análisis de ventas: en casi todas las compañías donde se realiza un análisis de facturación/Nº de clientes suele observarse que el 80% de la facturación se realiza por el 20% de los clientes. Con esta información se puede decidir qué clientes son estratégicos (hay que cuidar) y cuáles tienen una menor importancia.

En el caso de Álvarez Maquinarias, la empresa cuenta con aproximadamente 970 clientes en cartera, pero existen 51 clientes que representan más del 80% de la facturación. Para realizar este cálculo se sumó la facturación por cliente anual de los años 2005-2006 en sembradoras, tractores y cosechadoras y se dividió por la facturación total de la empresa en esos productos y durante esos 2 años. Luego se sumaron los porcentajes de cada clientes en orden

descendente por facturación y se pudo observar que con los primeros 51 clientes de la lista se llegaba al 80.85 % de la facturación.

#### Descripción del Proceso de Compra:

- *Reconocimiento de la necesidad*

Generalmente, los grandes productores cambian sus máquinas cada 2 años; en cambio, los medianos productores la cambian más o menos cada 4, 5 años. En general reemplazan antes de que las mismas sean obsoletas.

- *Búsqueda de información*

Los productores llaman a la empresa o al vendedor para buscar asesoramiento sobre la máquina que necesitan, o en algunos casos se llegan hasta el local para ver las mismas y preguntar precios, según lo que nos comentó el personal de la empresa.

- *Evaluación de alternativas*

Como atributos que se tienen en cuenta al momento de comprar las maquinarias, los clientes han contestado: Financiación, Asesoramiento, Servicios, Surtido, Marcas que comercializa la concesionaria, Trayectoria de la empresa.

- *Decisión de compra*

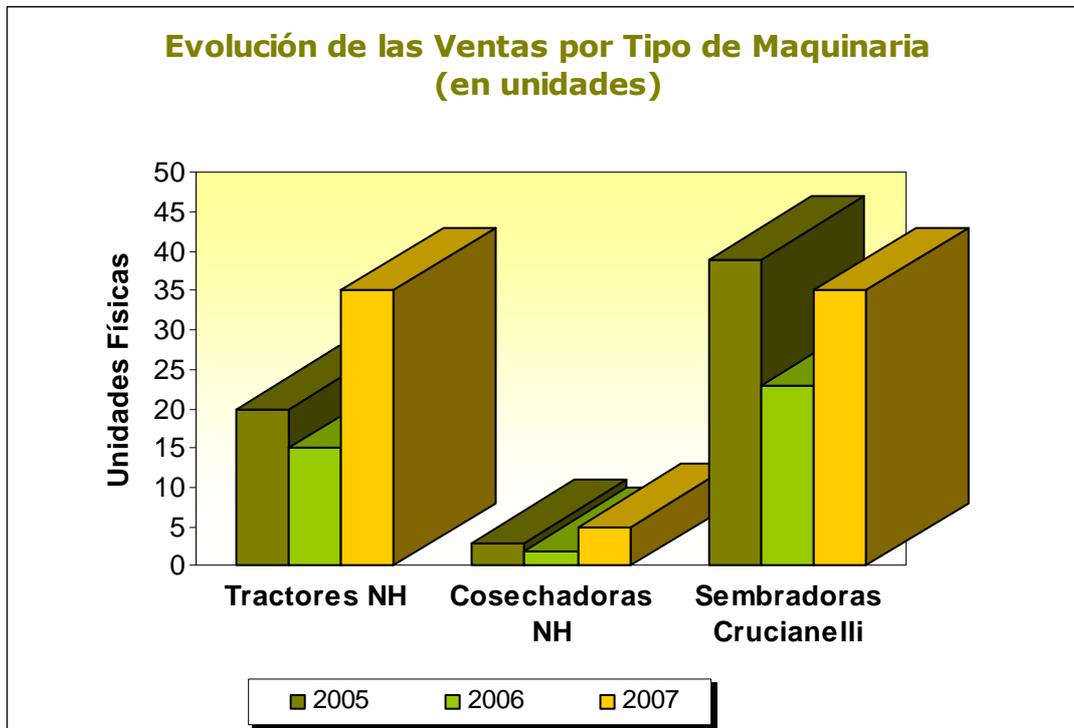
Debido a que el producto tiene un alto costo, los productores evalúan bien las alternativas antes de decidir.

- *Conducta posterior a la compra*

Los clientes muestran satisfacción con las máquinas y recomiendan las mismas a sus amigos y conocidos.

## 7. Análisis de las Ventas

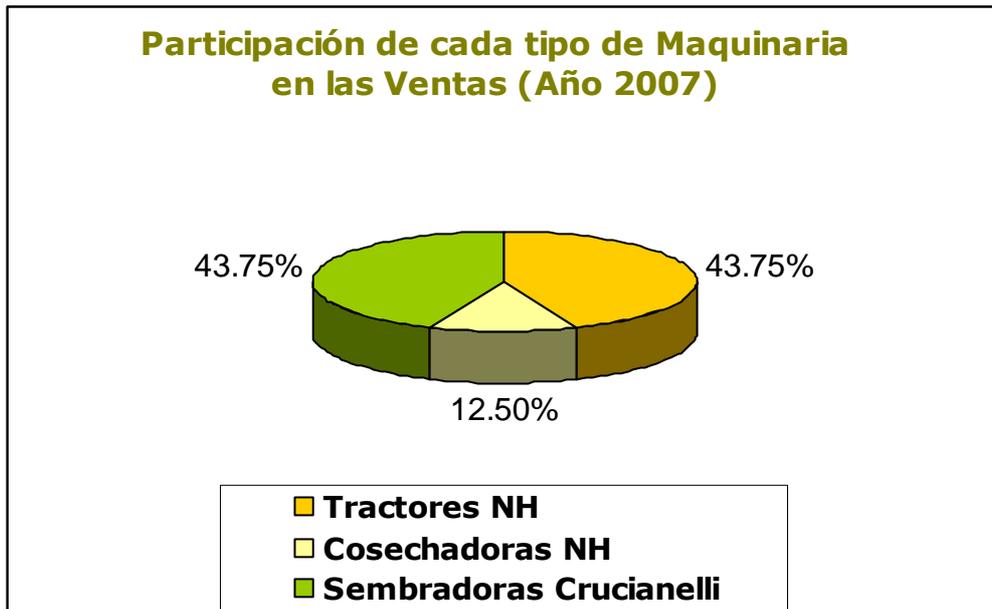
Gráfico 4.3:



Las ventas en general durante 2006 fueron menores que las producidas durante 2005. Durante el 2007, para los tractores y cosechadoras, las ventas se recuperan superando a las registradas en 2005; pero en el caso de las sembradoras aunque aumentan bastante en relación a 2006, no alcanzan a recuperar el nivel alcanzado en 2005.

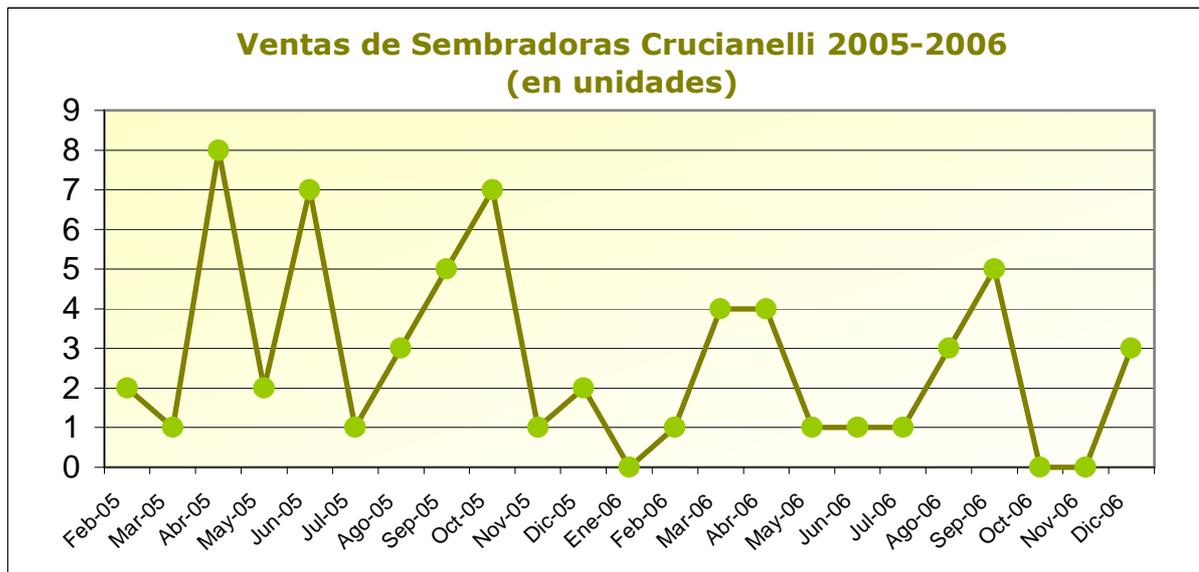
Además, se puede observar que el producto más vendido son las sembradoras, en segundo lugar los tractores y por último, con una diferencia significativa en el número, las cosechadoras.

**Gráfico 4.4:**



En cuanto a las ventas de cada tipo de maquinaria, se puede observar que las más vendidas son los tractores y las sembradoras en igual porcentaje.

**Gráfico 4.5:**



En cuanto a las sembradoras, el cual es uno de los productos más vendido por la empresa, se puede observar que los picos en las ventas se producen en el mes de abril coincidiendo con el período de siembra fina (trigo) y en septiembre-octubre coincidiendo con el de siembra gruesa (soja y maíz).

En función de todo el análisis de las ventas desarrollado se puede concluir que:

- Durante el 2007, se registra un recupero importante en las ventas de tractores y cosechadoras luego de una importante caída de las mismas durante 2006.
- Las máquinas más vendidas en 2007, son los tractores y las sembradoras, representando conjuntamente el 87.5% del total de las ventas de la empresa y el 12.5% restante corresponde a las cosechadoras.
- Las ventas de sembradoras tienen picos de ventas durante los meses de abril y septiembre-octubre coincidiendo con los períodos de siembra fina y gruesa respectivamente.

## 8. Participación de Mercado:

Para calcular la porción del mercado que le corresponde a Álvarez Maquinarias se investigó el número de máquinas inscriptas en el Registro Nacional de Maquinas Agrícolas del Departamento Roque Sáenz Peña durante los años 2005, 2006 y 2007; y se los comparó con el número de máquinas vendidas por la empresa durante esos mismos años.

Cabe aclarar que las máquinas que se inscriben son las cosechadoras y los tractores, ya que las sembradoras al no tener motor no se deben inscribir en el registro.

**Tabla 4.2: Cálculo del Market Share Anual de Álvarez Maquinarias**

<b>Año</b>	<b>Cantidad de Máquinas Inscriptas*</b>	<b>Cantidad de Máquinas Vendidas por Álvarez Maquinarias</b>	<b>Market Share anual de Álvarez Maquinarias</b>
2005	35	23	65.71%
2006	42	17	40.48%
2007	51	40	78.43%

\*Dato suministrado por el Registro Nacional de Maquinarias Agrícolas.

## *9. Conclusiones Contexto Interno:*

Luego del análisis interno efectuado anteriormente, se puede concluir que la empresa posee una serie de ineficiencias en algunos puntos.

En primer lugar su carácter de empresa familiar hace que la toma de decisiones sea poco planificada y no se comparta a nivel global, dejando sin participación a los empleados ajenos al núcleo de la familia Álvarez. Esto genera que no haya en la empresa una orientación sólida hacia los clientes seguida por todos los miembros de la misma.

Además en la empresa, no se llevan a cabo acciones de marketing y se destina un escaso presupuesto para comunicación y promoción a nivel local y regional. Frente a los competidores, especialmente Casa Laucirica, es un punto negativo ya que ésta empresa tiene elevada presencia en los medios masivos locales y participa en eventos sociales y deportivos.

En cuanto a los puntos a favor de la empresa, podemos destacar su amplia trayectoria en el sector, la calidad (marcas líderes) y variedad de las maquinarias que comercializa, la existencia de repuestos asegurados, garantías y servicio post venta. Todo ello gracias al contrato de exclusividad que posee con las fábricas.

Según sus clientes, los atributos más valorados son la financiación y el asesoramiento.

En lo que respecta a las ventas, las mismas vienen en aumento para los tractores y las cosechadoras.

En función de lo anteriormente desarrollado, se concluye que Álvarez Maquinarias se encuentra en una situación particularmente favorable frente a la competencia para lo cual debe aprovechar y desplegar al máximo todas las fortalezas y remediar debilidades.

2º Etapa:

Diagnóstico de la  
Situación

# **CAPÍTULO 5:**

## *Matriz FODA*

La Matriz FODA sintetiza la información obtenida en los estudios externo e interno de Álvarez Maquinarias, con el fin de lograr una visión más clara de la situación en la que se encuentra dicha empresa.

**Tabla 5.1: Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran Trayectoria en el rubro.</li> <li>• Amplia cartera de clientes.</li> <li>• Servicios post venta.</li> <li>• Financiación mediante leasing.</li> <li>• Stock sin interrupciones.</li> <li>• Amplio surtido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado agrícola nacional en expansión.</li> <li>• Rentabilidad del sector.</li> <li>• Crecimiento en las exportaciones agrícolas.</li> <li>• Aumento del uso del leasing.</li> <li>• Reinversión continua en maquinaria.</li> <li>• Demanda en crecimiento de los contratistas rurales.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones poco planificadas.</li> <li>• Filosofía familiar.</li> <li>• Presupuesto limitado para comunicación y promoción a nivel local y regional.</li> <li>• Ausencia de función de marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feroz competencia por parte de las concesionarias zonales y no zonales.</li> <li>• Compradores exigentes e informados.</li> <li>• Fenómeno climático “La niña”.</li> <li>• Altas retenciones a las exportaciones agrícolas.</li> </ul>

## *Fortalezas:*

- *Gran Trayectoria en el rubro.*

Esto hace que la empresa conozca bien el mercado y lo que los clientes necesitan, pudiendo ofrecer a éstos un buen asesoramiento.

- *Amplia cartera de clientes.*

Cuenta de aproximadamente 970 clientes, lo cual la transforma en una empresa fuerte dentro del mercado.

- *Servicios post venta.*

A diferencia de sus competidores, Álvarez Maquinarias ofrece servicio técnico y de asesoramiento a todos sus clientes. Esto genera un valor agregado importante, a la hora de decidir la compra.

- *Financiamiento mediante leasing.*

Este tipo de financiamiento es muy usado en las ventas de maquinarias ya que ofrece muchas ventajas para los productores, entre ellas: reducciones impositivas, plazos más largos.

- *Stock sin interrupciones.*

Esto se produce gracias a los contratos que la empresa tiene firmados con las fábricas de las maquinarias, lo que le garantiza disponibilidad de los productos en cualquier momento. Si en la fabrica no tienen la maquina solicitada, la misma es enviada desde cualquier otra concesionaria del país.

- *Amplio surtido.*

Vende todo tipo de maquinarias, complementos y repuestos, para satisfacer todas las necesidades de los productores.

## *Oportunidades:*

- *Mercado agrícola nacional en expansión.*
- *Rentabilidad del sector.*
- *Crecimiento en las exportaciones agrícolas.*
- *Reinversión continua en maquinaria.*

El campo viene mostrando desde el 2003 un crecimiento importante de su parque de máquinas, alentado por el crecimiento de la actividad, las exportaciones y la rentabilidad. Esta situación muy favorable para la industria, da confianza a los productores quienes se animan a invertir cada día más en tecnología para sus campos.

- *Aumento del uso del leasing.*

El sostenido crecimiento que viene registrando la economía, permite a los empresarios tomar el riesgo de invertir en maquinaria. Entre los específicos con que cuenta este instrumento, están los beneficios impositivos que ofrece y los plazos a que se hacen los contratos, entre los tres y los cuatro años. Del total de los contratos, el 25,4% corresponde a la maquinaria agrícola.

- *Demanda en crecimiento de los contratistas rurales.*

A muchos productores, en vez de comprar maquinarias, les resulta más conveniente delegar estas tareas a los contratistas. De ésta manera se desliga del mantenimiento, del cambio de repuestos y del cambio de la maquinaria propiamente dicha por unos pocos quintales.

## *Debilidades:*

- *Filosofía familiar.*

*Esto genera que no se deleguen muchas responsabilidades en los empleados ajenos a la familia.*

- *Toma de decisiones poco planificadas.*

La empresa tiene una fuerte filosofía familiar lo que hace que sus posibilidades de crecimiento y expansión se limiten a la estructura actual de unos pocos empleados.

- *Presupuesto limitado para comunicación y promoción a nivel local y regional.*

No se destina mucho dinero para estos fines, debido a que no se tiene un plan de marketing y comunicaciones.

- *Ausencia de funciones de marketing.*

La empresa no cuenta con un departamento o una persona abocada a estas funciones.

## *Amenazas:*

- *Feroz competencia por parte de las concesionarias zonales y no zonales.*

Los productores no solo son seducidos por los competidores zonales, sino también por otros vendedores que llegan a la zona por unos pocos días para cerrar algunas ventas.

- *Compradores exigentes e informados.*

Existen muchas instituciones que asesoran a los productores, y hace que éstos estén bien informados sobre las características técnicas de las maquinas y puedan decidir sus compras con racionalidad y exigiendo lo mejor.

- *Fenómeno climático “La niña”.*

Este fenómeno trae aparejado importantes riesgos para la campaña actual, lo cual puede generar una disminución en las inversiones de maquinarias agrícolas por parte de los productores, si es que se produce alguna perdida en sus cultivos.

- *Altas retenciones a las exportaciones agrícolas.*

Esto hace que los productores dejen de percibir algunas ganancias lo que puede afectar en sus inversiones en maquinaria.

# **CAPÍTULO 6:**

*Matriz de Balance*

*de Fuerzas*

## *Estrategias:*

- ***Maxi-Maxi (Fortalezas-Oportunidades)***: Consiste en la explotación de las Fortalezas para el aprovechamiento de las Oportunidades.
- ***Mini-Maxi (Debilidades-Oportunidades)***: Pretende superar las Debilidades de la empresa para que pueda obtener provecho de las Oportunidades que se le presentan.
- ***Maxi-Mini (Fortalezas-Amenazas)***: Persiguen la optimización de las Fortalezas de la empresa y la reducción al mínimo de sus Amenazas externas.
- ***Mini-Mini (Debilidades-Amenazas)***: Esta estrategia es un intento por reducir al mínimo tanto las Debilidades internas como las Amenazas externas.

**Tabla 6.1: Matriz de Balance de Fuerzas**

<p><b>Factores Externos</b></p> <p><b>Factores Internos</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p><u>Estrategia FO:</u> <b>maxi-maxi</b></p> <p>El amplio surtido ofrecido por la empresa me ayuda a atender la demanda de los contratistas y los medianos y grandes productores, quienes reinvierten continuamente en maquinaria.</p> <p>El aumento del uso del leasing que se esta produciendo en el sector, es aprovechado por la empresa la cual ofrece éste medio de financiamiento en sus ventas.</p>	<p><u>Estrategia DO:</u> <b>mini-maxi</b></p> <p>La empresa debería planificar mejor sus decisiones a mediano y largo plazo para poder aprovechar al máximo la oportunidad de un mercado agrícola en expansión y el crecimiento en las exportaciones de granos.</p> <p>El presupuesto en comunicación y promoción debería ser más importante ya que el mercado esta reinvertiendo continuamente en maquinaria.</p>

<b>AMENAZAS</b>	<u>Estrategia FA:</u> <b>maxi-mini</b>	<u>Estrategia DA:</u> <b>mini-mini</b>
	La gran trayectoria de la empresa me ayuda a que pueda brindar una mejor atención a los compradores cada vez más exigentes.	La empresa deberá tratar de hacer frente a la feroz competencia del sector pero para ello tendrá que planificar mejor las decisiones a tomar.
	El servicio post venta que brinda Álvarez Maquinarias es uno de los atributos que la diferencian de sus competidores.	Se tendrá que aumentar el presupuesto en comunicación y promoción ya que los compradores son cada vez más exigentes e informados.
	El financiamiento ofrecido me ayuda a contrarrestar las altas retenciones agrícolas que pagan los productores.	

# **CAPÍTULO 7:**

## *Diagnóstico de la Situación*

Álvarez Maquinarias se encuentra en una buena posición de mercado con respecto a sus competidores, la cual debe defender ya que esta inmersa en un mercado maduro.

Por un lado, debe mejorar la integración empresarial y lograr que todos los empleados conozcan los propósitos de la organización y estén motivados en el logro de los objetivos corporativos, ya que como resaltamos anteriormente la fuerte filosofía familiar hace que a los empleados ajenos a la familia se le da muy poca participación en la toma de decisiones.

Por otro lado se reconoce que, según los clientes, ofrece buena financiación y asesoramiento además de vender maquinarias de marcas líderes y excelente calidad. Además, posee una gran trayectoria en el mercado y una amplia cartera de clientes de los cuales hay 51 que representan el 80% de la facturación de la empresa, por lo tanto la empresa debe poner especial atención sobre los mismos para que sean fieles a la empresa.

Por último cabe destacar y tener en cuenta que, el sector esta pasando por un buen momento que la empresa debe aprovechar y para eso deberá hacer frente a la gran competencia que existe entre las demás concesionarias zonales y vendedores no zonales.

A partir de todo el estudio expuesto anteriormente y haber resaltado los puntos de análisis más importantes se propone que Álvarez Maquinarias desarrolle las siguientes propuestas de intervención para el año 2009.

3<sup>o</sup> Etapa:

Propuestas de

Intervención

# **CAPÍTULO 8:**

## *Misión y Visión*

Debido a que Álvarez Maquinarias no posee ni misión, ni visión empresarial definida, plasmada y reconocida por todos sus miembros, las que a continuación aparecen establecidas fueron formuladas por la autora en función de la información que se obtuvo de la propia empresa.

### *Misión:*

*“Brindar a los productores maquinaria agrícola de calidad y servicios post venta, para que confíen en nosotros a la hora de poner el campo en nuestras manos y así obtengan el mayor rinde, cuidando el medio ambiente y a los trabajadores.”*

### *Visión:*

*“Queremos ser la empresa líder de la región, creando lazos estrechos con nuestros clientes para hacer negocios gratificantes y así las ventas lleguen como consecuencia natural. Trabajar junto al productor para lograr que el campo argentino crezca cada día más.”*

# **CAPÍTULO 9:**

## *Objetivos*

## *Objetivo General:*

- *Fidelizar a los 51 mejores clientes de la empresa y a los contratistas rurales que ya sean clientes de la misma.*

La empresa debe priorizar y enfocar recursos donde más se necesitan y/o donde causen un mayor impacto, por ello debe seleccionar a los clientes estratégicos y los debe cuidar ya que son el soporte de la rentabilidad de la organización.

Como ya se ha analizado en la página 60, Álvarez Maquinarias cuenta con 51 clientes Pareto que representan el 80% de la facturación y constituyen el soporte de la rentabilidad de la empresa, por lo que serán priorizados en las acciones propuestas del presente trabajo. Además, se tendrán en cuenta a los contratistas rurales que son los actores de mayor importancia dentro del mercado, ya que invierten continuamente en nuevas maquinarias debido a la gran demanda que tienen por parte de los pequeños y medianos productores.

## *Objetivos Específicos:*

- *Mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos.*

La satisfacción de los clientes externos tiene tres beneficios importantes para la empresa: hace que los mismos vuelvan a comprar en la empresa (lealtad) y por lo tanto garantiza ventas futuras, además le proporciona publicidad gratuita y genera la llegada de nuevos clientes, ya que un cliente satisfecho le comenta a los demás sus experiencias positivas; y por último, el mismo le deja de comprar a los competidores y la empresa gana participación de mercado. La satisfacción de los clientes externos esta directamente relacionada con la de los clientes internos, ya que estos son los que tienen contacto con los ellos lo que repercute en la imagen de la empresa.

- *Generar elementos de comunicación para acercar la empresa a los clientes.*

Para emprender una estrategia de fidelización, es muy importante tener una comunicación proactiva y fluida con los clientes. Este enfoque relacional considera la transacción con los clientes como un simple eslabón de una gran cadena de ellas que debe prolongarse durante un largo tiempo.

# **CAPÍTULO 10:**

## *Cuadro Estratégico*

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROGRAMAS DE ACCIÓN</b>
<p>1. Fidelizar a los 51 mejores clientes de la empresa y a los contratistas rurales que ya sean clientes de la misma.</p>	<p><u>Estrategia de Crecimiento:</u>  <b>Penetración del Mercado</b>            Se aprovechará la experiencia en los productos y el mercado para generar relaciones duraderas con los clientes.</p> <p><u>Estrategia de Segmentación:</u>  <b>Selectiva</b>            Se seleccionará a aquellos clientes estratégicos (Pareto) y a los contratistas rurales quienes invierten continuamente en nuevas máquinas.</p>	<p>" Te reconozco"</p> <p>"Sembrando lazos"</p>
<p>2. Mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos.</p>	<p><u>Estrategia del Ciclo de Vida:</u>  <b>Defensa de la Fortaleza</b>            Se protegerá la situación de liderazgo de la empresa mediante la mejora de la satisfacción y lealtad de los clientes internos y externos.</p>	<p>"Contactos Especializados"</p> <p>"Visualizando el blanco"</p>
<p>3. Generar elementos de comunicación para acercar la empresa a los clientes.</p>	<p><u>Estrategia Funcional:</u>  <b>Comunicación Proactiva y Expansión de los canales de contacto</b></p>	<p>"Siempre cerca tuyo"</p>

# **CAPÍTULO 11:**

## *Programas de Acción*

## Programa 1: *“Te reconozco”*

### Introducción:

Debido a que se trabajará sobre la lealtad de los clientes, la empresa deberá conocer y comprender a los mismos para agregar valor a la prestación de sus servicios y aumentar la satisfacción; para ello se deberán transformar los datos en información valiosa para utilizarla en acciones estratégicas con los clientes. Además, se identificará a los clientes claves o estratégicos para acordar estrategias de desarrollo y mantenimiento, generando con ellos relaciones duraderas que creen estabilidad y ganancias para la empresa.

Este programa neutralizará o aprovechará las siguientes variables detectadas en el Análisis FODA:

**Fortaleza:** Amplia cartera de clientes, gran trayectoria en el sector y servicios post venta.

**Oportunidad:** Reinversión continua en maquinaria y demanda en crecimiento de los contratistas rurales.

**Debilidad:** Toma de decisiones poco planificadas y inexistencia de funciones de marketing.

**Amenaza:** Feroz competencia del sector y compradores exigentes e informados.

### Objetivo:

- Conocer a los clientes clave y realizar sobre ellos acciones de marketing que estrechen los lazos con la empresa obteniendo relaciones duraderas y rentables.

### Metodología:

Se llevará a cabo un programa de KCRM (Gestión de la Relación con el Cliente Clave), para ello la empresa deberá capturar todos los datos completos y actualizados sobre los clientes y consolidarlos en una Base de Datos para ser

analizados y utilizados en las interacciones con los mismos. Esto se llevará a cabo gracias a un software que permitirá procesar todos los datos y ponerlos al alcance de los diferentes puntos de contacto con los clientes. Los formularios utilizados para recabar dichos datos serán: cuestionarios y fichas que llenarán el vendedor, los encargados del taller y los servicios post venta cada vez que se contacten con los clientes.

La información será recabada durante distintos momentos específicos dependiendo de los datos a relevar:

- *Durante la venta*, el vendedor obtendrá los datos filiatorios del cliente (apellido y nombres, dirección, teléfonos, edad) y los datos sobre su explotación (extensión y propiedad de la misma, cultivos que realiza, uso que le dará a la maquinaria, cantidad y tipos de maquinarias que posee, etc), así como también los datos específicos de la maquinaria comprada.
- *A los quince días de la entrega de la maquinaria* se los llamará para averiguar: calificación del servicio de ventas, experiencia con la maquinaria y quejas u observaciones que desee hacer el cliente.
- *Al momento del service/repación* el encargado del taller registrará: fecha de recepción y entrega, fallas y arreglos realizados, monto cobrado, etc.

Gracias a esta información se tendrá un mayor conocimiento sobre el comportamiento de los clientes, lo que se transformará en acciones proactivas para retener a los mejores clientes e incentivar las ventas a través de acciones de marketing. Cada vez que algún miembro de la empresa se contacte con el cliente, deberá tener enfrente los registros del mismo para poder personalizar el mensaje preguntándole, por ejemplo, como le esta funcionando la máquina comprada, identificar oportunidades de cross-selling (venta cruzada) y realizar ventas sugestivas (ofrecer productos o servicios relacionados a compras anteriores o según el perfil del cliente).

Acciones:

- Crear una base de datos de los clientes.
- Actualizar la información de la base de datos cada vez que la empresa se contacte con los clientes.

Responsable:

Gte. Servicio: Germán Álvarez

Método de control:

Cantidad de entradas mensuales a la base de datos.

Cantidad de cross-selling y ventas sugestivas que se cierran con los clientes.

## Programa 2: "Sembrando lazos"

### Introducción:

En vista a la feroz competencia del sector y de las exigencias cada vez mayores de los productores, la empresa intentará reforzar los lazos con sus clientes clave para evitar que sean seducidos por la competencia.

Este programa neutralizará o aprovechará las siguientes variables detectadas en el Análisis FODA:

**Fortaleza:** Gran trayectoria, amplia cartera de clientes.

**Oportunidad:** Demanda en crecimiento de los contratistas rurales y reinversión continua en maquinaria.

**Debilidad:** Presupuesto limitado en comunicación y promoción, ausencia de funciones de marketing.

**Amenaza:** Feroz competencia en el sector, compradores exigentes e informados, altas retenciones a las exportaciones agrícolas, fenómeno climático "La niña".

### Objetivo:

- Fidelizar a los clientes claves de la empresa, generando vínculos con los mismos para retenerlos e incrementar su volumen de compra.

### Metodología:

Se creará un programa de fidelización cerrado, en el cual accederán sólo los clientes seleccionados por la empresa. El criterio de selección de los mismos será la importancia estratégica y de rentabilidad para la empresa; por lo tanto los primeros clientes en formar parte del club serán los 51 clientes Pareto y los contratistas rurales que hayan comprado alguna maquinaria en Álvarez.

A los miembros del Club se les entregará una tarjeta identificatoria como "Clientes de Oro", y un llavero de alpaca y cuero con el logotipo de la empresa,

los mismos contarán además con beneficios y descuentos durante sus compras, además de un service gratuito de cada máquina que compren.

Anualmente, se realizará un día de campo para los miembros del Club en donde se presentarán nuevos productos, los cuales podrán ser probados por los mismos, se ofrecerán descuentos para las maquinarias que se presenten en el evento, se sortearán premios importantes y se les dará algún obsequio menor como recuerdo. Además, se ofrecerá durante esa jornada asesoramiento gratuito por parte de un ingeniero agrónomo y se les enseñarán nuevas técnicas agrícolas para mejorar los resultados de sus cosechas y cómo sortear las condiciones climáticas de la época. Además mientras comparten un asado, los productores pueden charlar sobre las máquinas, sus campos, compartir experiencias, etc.

Se hará también un directorio con los datos de aquellos miembros del club que sean contratistas rurales, para entregárselos a aquellos pequeños y medianos productores que sean clientes de la empresa, pero por no poder invertir en la totalidad de las máquinas que necesitan deben contratar algunos de los servicios a terceros.

Con el tiempo, se negociará con alguna empresa que comercialice semillas, agroquímicos y otros insumos para lograr que los miembros del Club obtengan descuentos en los mismos.

#### Acciones:

- Confeccionar un listado con los clientes que formarán parte del club.
- Diseñar las tarjetas identificatorias.
- Comprar llaveros para obsequiar.
- Enviar a los clientes elegidos un mailing comunicándoles su pertenencia al Club, junto con la tarjeta y el llavero.
- Realizar las invitaciones para el día de campo.
- Enviar las invitaciones por correo.
- Realización del día de campo.

#### Responsable:

Jorge Miguel Álvarez (h), el vendedor de la empresa.

Método de control:

Grado de motivación de los productores con el Club, la cual se medirá por la asistencia a la jornada de día de campo.

Cantidad de ventas que se cierran con los mismos.

### Programa 3: *"Contactos especializados"*

#### Introducción:

Antes de implementar un programa de fidelización, se debe incentivar y capacitar al personal de contacto en el logro de la satisfacción y lealtad de los mismos. Debido a que son la primera cara visible de la empresa se consideran una de las variables más importantes, porque con sus acciones influyen en gran medida en la percepción del cliente acerca de la calidad del servicio prestado.

Este programa neutralizará o aprovechará las siguientes variables detectadas en el Análisis FODA:

**Fortaleza:** Amplia cartera de clientes, Servicios post venta.

**Oportunidad:** Reinversión continua en maquinaria.

**Debilidad:** Filosofía familiar, toma de decisiones poco planificadas.

**Amenaza:** Feroz competencia, clientes exigentes e informados.

#### Objetivo:

- Capacitar al personal para mejorar la satisfacción de los clientes, y aumentar la rapidez de solución y respuesta por parte los empleados ante las demandas de los mismos.

#### Metodología:

Se brindará un curso especializado para el personal de contacto con el fin de que cumplan su rol de manera eficiente y contribuyan a lograr el objetivo de la organización. Se realizará en 2 jornadas de 4 Hs. cada una.

Se los capacitará en temas como:

- Importancia de su rol en la empresa.
- Motivación en la atención al cliente.
- Técnicas de venta y estrategias para atención al cliente.

- Aspectos que hacen a la negociación y venta del producto con orientación ganar-ganar.
- Técnicas de captación de datos para alimentar la base de datos.

Con esto se tratará de mejorar la satisfacción de los clientes con respecto al trato recibido por parte del personal y colaborar con la fidelidad del mismo, obtener una base de datos completa y actualizada; y disminuir las quejas por parte de los clientes sobre la calidad de atención.

Acciones:

- Capacitar a 2 empleados.
- Evaluar los conocimientos aprendidos.

Responsable:

Gerente General, Jorge Miguel Álvarez.

Método de control:

Cantidad de quejas por parte de los clientes sobre la atención recibida.

## Programa 4: *"Visualizando el blanco"*

### Introducción:

Uno de los factores de éxito en la implementación de un programa de fidelización es lograr la motivación y adhesión del personal. Para ello es necesario que se transmita la estrategia organizacional a todos los empleados y que se cree un clima laboral positivo incrementando las comunicaciones internas que mejoran las actividades y procesos diarios. Además, toda la empresa debe contar con una orientación enfocada hacia los clientes.

Este programa neutralizará o aprovechará las siguientes variables detectadas en el Análisis FODA:

**Fortaleza:** Servicios post venta, amplia cartera de clientes.

**Oportunidad:** Mercado agrícola en expansión, rentabilidad en el sector.

**Debilidad:** Filosofía familiar, toma de decisiones poco planificadas.

**Amenaza:** Feroz competencia, compradores exigentes e informados.

### Objetivo:

- Mejorar la satisfacción de los clientes internos y así mejorar la eficiencia y el rendimiento de los mismos en la atención a los clientes externos.

### Metodología:

Como primera medida se orientará a toda la organización bajo un enfoque de "Clienting", se motivará a todo el personal a ofrecer el mejor servicio y atención al cliente. Además, se intentará potenciar la lealtad de los clientes internos, generando un clima laboral positivo. Para ello se prestará una especial atención en conocer las opiniones de los empleados que están diariamente en contacto con los clientes, aumentando la comunicación y participación dentro de la empresa. Esto se llevará a cabo mediante la utilización de informes y reuniones de análisis de los mismos con la totalidad de los mismos. Así se romperá la rigidez que tiene la organización y cada empleado deberá saber y

conocer todo respecto de su área de responsabilidad y el flujo de la información, en forma vertical y horizontal deberá asegurarse una rápida y efectiva respuesta al cliente.

Además, se realizará una cena anual en donde se premiarán con importantes regalos al empleado más servicial, al de mayor antigüedad, etc.

Acciones:

- Realizar una charla con todos los empleados para transmitir la estrategia organizacional y fijar objetivos conjuntos.
- Redactar un informe semanal por área.
- Llevar a cabo una reunión mensual con la totalidad de los empleados.
- Organizar una cena anual para premiar a los mismos.

Responsable:

Gte. Administración: Lucía Álvarez.

Método de control:

Entrega a tiempo de los informes por áreas y calidad de los mismos.

## Programa 5: *"Siempre cerca tuyo"*

### Introducción:

Todo esfuerzo de fidelización está llamado a fracasar si la empresa no cambia su vínculo con los clientes de un enfoque transaccional a otro relacional. Una de las claves del enfoque relacional radica en que la empresa tome la iniciativa de la comunicación en la relación empresa-clientes.

Este programa neutralizará o aprovechará las siguientes variables detectadas en el Análisis FODA:

**Fortaleza:** Amplio surtido, financiación mediante leasing, stock sin interrupciones, servicios post venta.

**Oportunidad:** Reinversión continua en maquinarias, aumento del uso del leasing, rentabilidad del sector.

**Debilidad:** Presupuesto limitado en comunicación y promoción, ausencia de funciones de marketing.

**Amenaza:** Feroz competencia, compradores exigentes e informados.

### Objetivo:

- Mantener un diálogo continuo con los clientes para estrechar los vínculos y reforzar la lealtad de los mismos.

### Metodología:

Se llevarán a cabo acciones de comunicación proactiva, informal y personalizada con los clientes como por ejemplo:

- Llamadas a los clientes antes de enviar la máquina para investigar si desean algo más u ofrecer ofertas recientes.
- Llamadas inmediatamente después de la entrega de la misma para saber si está funcionando correctamente o si hubo algún problema.
- Visitas relacionales e informales del vendedor a los campos o casas de los productores.

- Organización de seminarios y talleres semestrales para los clientes.

Con estas acciones se creará un diálogo formal y amigable, creando sensación de respaldo por parte de la empresa, la cual se preocupa por la satisfacción de sus clientes.

Además, se creará un sitio WEB en dónde los clientes y no clientes pueden obtener información sobre las maquinarias y las características de las mismas en cualquier momento y lugar.

Acciones:

- Diseñar del sitio WEB.
- Actualizar mensualmente el mismo.
- Realizar las llamadas a los clientes.
- Organizar al menos un seminario o taller anual sobre nuevas técnicas agrícolas, innovaciones en maquinarias, etc.

Responsable:

Gte. Ventas: Jorge Álvarez (h).

# **CAPÍTULO 12:**

## *Cronograma*



# **CAPÍTULO 13:**

## *Presupuesto e Impacto Económico del Plan*

## Presupuesto

	Costos
<b>Programa 1: Te reconozco</b>	
Software (Base Datos, CRM)	\$2.000
<b>Programa 2: Sembrando lazos</b>	
Diseño tarjetas plásticas Club	\$150
Impresión tarjetas plásticas Club x75	\$600
Llaveros x75	\$1.125
Impresión cartas de adhesión al Club x75	\$7,50
Envío mailing con carta, tarjeta y llavero	\$150
Diseño de invitaciones Día de campo	\$100
Impresión de invitaciones al Día de Campo x75	\$47
Envío invitaciones x75	\$75
Almuerzo Día de Campo	\$5.250
Honorarios Ingeniero Agrónomo	\$500
Traslado de maquinarias hacia el campo.	\$300
<b>Programa 3: Contactos especializados</b>	
Curso de capacitación (\$130 por empleado)	\$260
<b>Programa 4: Visualizando el blanco</b>	
Cena con los empleados	\$500
Premios y sorteos.	\$2.000
Obsequios recordatorios.	\$500
<b>Programa 5: Siempre cerca tuyo</b>	
Diseño página WEB	\$900
Actualización página WEB	\$480
<b>Honorarios Consultor Marketing</b>	\$2.500
<b>Total Inversión en Marketing</b>	\$17.444,50

## *Impacto Económico del Plan*

La planificación propuesta en el presente trabajo tiene un resultado a largo plazo, ya que el ciclo de ventas de las maquinarias es en promedio de 4 o 5 años.

La empresa presupone que sin hacer ninguna acción sobre los clientes estratégicos, un 50% de los mismos (26 clientes) volverían a comprar en la empresa durante los próximos 5 años, lo que representa al menos la venta de 26 máquinas. En cambio, llevando a cabo la planificación propuesta se espera que el 90% de los mismos (46 clientes) realicen una compra en ese lapso de tiempo, lo que corresponde a 20 máquinas más que las que se venderían sin la aplicación de la misma.

Además, si analizamos la inversión total que debe realizar la empresa vemos que su cifra no es muy significativa, ya que con sólo vender una maquinaria quedaría amortizada.

# *Conclusiones Finales*

En función del análisis expuesto anteriormente y su correspondiente planificación, se observa que se cumple con el objetivo general propuesto al inicio del presente Trabajo Final de Graduación. Sin embargo, es preciso aclarar que es una planificación acotada sólo a algunos de los aspectos del diagnóstico, los que corresponden a la Integración Empresarial y la Fidelización de los clientes actuales que estratégicos para la empresa.

Si se remonta al FODA, se percibe que:

Las principales debilidades como son la filosofía familiar de la empresa, la falta de planificación en la toma de decisiones y la inexistencia de las funciones de marketing, se afrontaron con los programas propuestos.

Además, se explotan todas las fortalezas para mantener la posición de liderazgo de la empresa y aumentar su competitividad en el mercado.

En cuanto a las oportunidades, se aprovecharon principalmente: la gran inversión en maquinarias por parte de los productores y el gran crecimiento que están teniendo los contratistas rurales como principales actores del sector.

Respecto de las amenazas se logra hacer frente, gracias a los programas, a la feroz competencia por parte de las demás concesionarias y poder satisfacer a los clientes quienes son muchos más exigentes e informados que en épocas anteriores.

Como una última recomendación para Álvarez Maquinarias, propongo que como una segunda etapa para este plan se deberían diseñar estrategias para hacer frente a la competencia y además ampliar la fidelización hacia los demás clientes de la empresa. Y además, en una tercera etapa, se deberían definir estrategias para recuperar los clientes perdidos y conquistar a los clientes potenciales.

*Bibliografía,  
Hemerografía y  
Otras Fuentes*

## *Bibliografía:*

- Philp Kotler (2001): “Dirección de Marketing”, Editorial Prentice Hall, México.
- José M. Sainz de Vicuña Ancín (1999): “El plan de marketing en la práctica”, Cuarta Edición, Editorial ESIC, Madrid.
- Orville C. Walker Jr., Harper W. Boyd Jr., John Mullins, Jean-Claude Larréché (2003): “Marketing Estratégico”, Editorial Mc Graw Hill, México.
- Roman G. Hiebing, Jr. Y Scout W. Cooper (1992): “Cómo preparar el exitoso plan de marketing”, Editorial Mc Graw Hill, México.
- Arthur A. Thompson Jr. y A. J. Strickland (2001): “Administración Estratégica”, Undécima Edición, Mc Graw Hill, México.
- Joseph Alet i Vilaginés (1994): “Marketing Relacional: “Cómo obtener clientes leales y rentables”, Ediciones Gestión 2000 S.A, Barcelona.
- Ken Burnett (2001): “Gestión de la relación con el cliente clave”, Editorial Prentice Hall, Madrid.
- Frederick F. Reichheld (1996): “The royalty Effect”, Harvard Business School Press, Boston.
- Harold Koontz y Heinz Weihrich (1998): “Administración: Una perspectiva global”, Onceava Edición, Mc Graw Hill, México.

## *Hemerografía:*

- “PENSANDO EN FUTURO”, Rural Revista – Clarín, 16/02/2008.
- “UNA RELACIÓN COMPLEJA”, PROYECCIONES 2008 – LA VOZ DEL INTERIOR, Noviembre 2007.
- “LAS ESTRELLAS SEGUIRÁN BRILLANDO”, PROYECCIONES 2008 – LA VOZ DEL INTERIOR, Noviembre 2007.

- Alberto Beunza, "EL LEASING EN LA COMPRA DE MAQUINARIA AGRÍCOLA", Suplemento TRANQUERA ABIERTA, DIARIO PUNTAL, 05/07/07.
- Carmen Gigena, "INCONSTITUCIONALIDAD DE LAS RETENCIONES", Revista Marca Liquida Agropecuaria, Abril 2008.

### *Otras Fuentes:*

- Ing. Agr. M.Sc. Mario Bragachini- Coordinador PRECOP y Agricultura de Precisión (2006): "Mecanización Agrícola En Argentina Presente Y Futuro: Innovaciones Tecnológicas Previsibles", INTA EEA Manfredi.
- Leonardo J. Stringaro, "CREEN QUE EN EL 2007 HABRÁ UN BOOM DE MAQUINARIA AGRÍCOLA", Agro diario, 20/03/2007.  
[http://www.agrodiario.com.ar/despachos.asp?cod\\_des=5020&id\\_seccion=21](http://www.agrodiario.com.ar/despachos.asp?cod_des=5020&id_seccion=21)
- IES , "INFORME RESERVADO: EL CAMPO EXPORTARÁ POR U\$S14 MIL MILLONES", Agro diario, 10/04/2007.  
[http://www.agrodiario.com.ar/despachos.asp?cod\\_des=5300&id\\_seccion=6V](http://www.agrodiario.com.ar/despachos.asp?cod_des=5300&id_seccion=6V)
- "ESTIMAN QUE EL AUMENTO DE LAS RETENCIONES AFECTARÁ LA INVERSIÓN", Campo en Acción, 30/06/2007.  
<http://www.campoenaccion.com/nota.php?id=6872>
- "COMPLICADO PANORAMA: DICEN QUE ENTRE ENERO Y FEBRERO FALTARA AGUA", Eduardo Sierra agroclimatólogo de la Facultad de Agronomía de la UBA, 18/12/2007.
- "QUE PASARÁ CON EL CLIMA, LA VISIÓN DE GUILLERMO MURPHY", Todo Agro, 08/08/2007.  
<http://www.todoagro.com.ar/todoagro2/nota.asp?id=6382>
- "FIERREROS DE PROFESIÓN", Revista Super Campo, 03/2006.  
[http://www.supercampo.uol.com.ar/edicion\\_0138/nota\\_01.htm](http://www.supercampo.uol.com.ar/edicion_0138/nota_01.htm)

- “EL GOBIERNO AUMENTÓ RETENCIONES AL CAMPO: soja hasta un 35%”, INFOBAE PROFESIONAL, 7/11/07.

<http://contadores.infobaeprofesional.com/notas/56538-El-Gobierno-aumento-retenciones-al-campo-soja-hasta-un-35.html?cookie>

- “LAS VENTAS DE ALIMENTOS ARGENTINOS A CHINA Y SUDESTE DE ASIA CRECEN UN 55%”, Agroar.Info, 29/11/2007.

<http://agroar.info/index.php/Actualidad/Ventas-de-alimentos-Argentina-a-China-y-sudeste-Asia-crecen-55.html>

- Diego Hybel, “CARACTERIZACIÓN DE LA DEMANDA INTERNA DE MAQUINARIA AGRICOLA”, SABER COMO Nº 62, INTI, Marzo 2008.

<http://www.inti.gov.ar/sabercomo/sc62/inti10.php>

- Alemian, Ezequiel; “SE DUPLICARÁ ESTE AÑO EL VOLUMEN DE CONTRATOS DE LEASING”; Instituto Superior de Estudios de Loma de Zamora; 29/06/2007.

<http://www.isel.edu.ar/noticias.php?id=652>

- “SOJA CON PRECIO RECORD”, Diario El Litoral Online, 27/12/2007.

<http://www.ellitoral.com/index.php/diarios/2007/12/27/economia1/ECON-04.html>

- Fernando Bertello, “LA SOJA APUNTA A AFIANZAR LOS ALTOS RENDIMIENTOS”, Diario La nación, 14/07/2007.

<http://www.lanacion.com.ar/925319>,

- Jose María Alustiza, “LOS FIERREROS ESTAN EN ALERTA”, Suplemento Clarín Rural, 05/04/2008.

<http://www.clarin.com/suplementos/rural/2008/04/05/r-01643829.htm>

- Hernán Guzzetti, “EL NUEVO ESCENARIO: LOS EFECTOS DE CORTO Y LARGO PLAZO”, Suplemento Clarín Rural, 24/05/2008.

<http://www.clarin.com/suplementos/rural/2008/05/24/r-01678803.htm>

# *Anexos*

## *Anexo 1:* Modelo de encuesta telefónica

Nº:

Nombre:

Teléfono:

Buenos/as días/tardes, mi nombre es María Elisa, estudiante de Marketing de la Universidad Empresarial Siglo XXI, estoy realizando un estudio informal sobre los atributos a tener en cuenta a la hora de comprar maquinaria agrícola. Le ruego me regale unos pocos minutos de su tiempo para responder estas preguntas, y le aseguro que sus fines serán solo académicos.

1. ¿A cuál de estos cultivos esta orientada su explotación agrícola?

- 1- Soja
- 2- Trigo
- 3- Maíz
- 4- Girasol
- 5- Otro \_\_\_\_\_

2. ¿Qué cantidad de hectáreas sembró en la última campaña?

- 1- Hasta 300 has.
- 2- De 300 has. a 800 has.
- 3- Más de 800 has.

3. ¿Trabaja en campo propio o alquilado?

\_\_\_\_\_

4. ¿Qué tipo de maquinaria ha comprado últimamente?

- 1- Cosechadora
- 2- Sembradora
- 3- Tractor
- 4- Implementos
- 5- Otros \_\_\_\_\_

5. ¿Con qué frecuencia realiza el recambio de sus maquinarias?

\_\_\_\_\_

6. ¿Qué uso le da a la maquinaria?

- 1- Uso Propio solamente
- 2- Presta servicios a terceros
- 3- Ambos

7. ¿Dónde ha comprado últimamente sus maquinarias?

- 1- Casa Laucirica
- 2- Rural Maquinarias
- 3- Álvarez Maquinarias \*
- 4- Otro \_\_\_\_\_

\*(Si no responde que compro en Álvarez Maquinarias, Agradecer y Finalizar)

8. ¿Me podría mencionar cuales son los atributos que usted considera más importante a la hora de elegir dónde comprar su maquinaria agrícola? Luego categorizar esos atributos en orden de muy importante a nada importante según usted los considere.

1- _____	Muy importante	Normal	Nada importante
2- _____	Muy importante	Normal	Nada importante
3- _____	Muy importante	Normal	Nada importante
4- _____	Muy importante	Normal	Nada importante
5- _____	Muy importante	Normal	Nada importante
6- _____	Muy importante	Normal	Nada importante

9. ¿Cómo considera que es el desempeño de Álvarez Maquinarias según cada uno de esos atributos?

1- Alto desempeño	Normal	Bajo desempeño
2- Alto desempeño	Normal	Bajo desempeño
3- Alto desempeño	Normal	Bajo desempeño
4- Alto desempeño	Normal	Bajo desempeño
5- Alto desempeño	Normal	Bajo desempeño
6- Alto desempeño	Normal	Bajo desempeño

Muchas Gracias!!