

LA VISIÓN INTEGRAL DEL MARKETING COMO MODELO GENERADOR DE VALOR EN LOS AGRO-NEGOCIOS*

*Ricardo D. Bindi***

Resumen: Planteo la necesidad de crear mayor valor agregado en la exportación de las producciones agrícolas ganaderas mediante la aplicación de un modelo de visión integral del marketing (VIM) basado en los conceptos de cadena agroalimentaria, diferenciación de producto, producto imaginario, marca y alineación organizacional.

1. El marco de los agro-negocios y el marketing

El concepto de empresas agroalimentarias busca cubrir un espacio de identificación e integración desde el sector primario de la producción (a campo), pasando por los procesos industriales, el marketing, los canales comerciales y la utilización de los productos por parte de los consumidores. La nueva visión integra los clásicos sectores productivos (primarios, secundarios o industriales y comerciales) y un cuarto protagonista que es el consumidor: la producción de alimentos que en un principio era responsabilidad de los agricultores pasa a ser en gran parte función de las industrias transformadoras en una primera fase y en una segunda fase también de las empresas de distribución, quedando la agricultura casi relegada al suministro de materias primas.

Esta visión es resumida en los siguientes párrafos: “Una definición clásica de agro-negocios dice que es la serie de operaciones que se inician en la

* Versión abreviada de la tesis doctoral “La visión integral del marketing como modelo generador de valor en los agro-negocios” (2007).

** Doctor en Administración de Negocios (ESEADE). Master en Marketing (UB). Ing. en Producción Agropecuaria (UCA). Director, Maestría en Administración de Negocios, ESEADE.

investigación y desarrollo, atraviesan el agro, la industria, el comercio y demás servicios anexos para atender las demandas de los consumidores. Hoy en día, como consecuencia de los cambios de hábitos del consumidor, los productos de la industria agroalimentaria son el resultado de procesos cada vez más sofisticados y complejos, ya que no sólo deben satisfacer una necesidad primaria como es el hambre, sino que esto va unido a requerimientos de tipo estético, de cuidado de la salud y el medio ambiente. Este proceso ha implicado mayores transformaciones, con más insumos y servicios, lo que ha aumentado el valor agregado de la cadena agroalimentaria” (AACREA, 2005:13); “La economía agraria ha evolucionado ya hace bastantes años en el sentido de ampliar el campo de estudio. Esta ampliación se produce por una parte de una forma horizontal estudiando además de la agricultura los demás elementos y problemática de la sociedad rural, creándose una disciplina que puede denominarse “economía rural” o “economía del desarrollo rural”. Por otra parte se amplía de una forma vertical estudiando la agricultura en el marco de las actividades que llevan los productos agrarios hasta el consumidor, creándose otra disciplina que puede denominarse “economía agroalimentaria” o “economía del sistema agroalimentario”. Ambas disciplinas pueden considerarse como ramas de la economía agraria pero pueden llegar a considerarse como disciplinas con personalidad propia” (Caldentey, 1998:38).

En este trabajo sostenemos que existe la posibilidad de desarrollar una visión más enfocada en las variables del negocio agropecuario y de trabajar a partir de procesos y sistemas que, sobre la base de un modelo de marketing con una orientación a lo agroalimentario, permita “potenciar el producto / servicio” a través del alineamiento conceptual de los miembros de la empresa. Planteamos la hipótesis de que existe la oportunidad de crear valor empresario a partir del desarrollo de un pensamiento basado en generar “valor simbólico” sobre los productos de la cadena agroalimentaria, utilizando el concepto de “producto imaginario” (en adelante, Pi) y a través de un modelo que alinea a las personas, aplicando una serie de herramientas actuales e innovadoras proporcionadas por el marketing.

Visión de cadenas

Tradicionalmente se usaban dos formas de identificar la procedencia de los agro-productos, una se centraba en el producto final y otra en el origen del alimento (denominación “desde el campo”). Esta división se hacía más marcada cuando se refería a la etapa primaria como sector agropecuario, a la intermedia de procesamiento como sectores industriales de la alimentación, para luego sumarse otros servicios intermedios como logística, financiamiento, etc. Finalmente se hablaba de la fase comercial (mayoristas, minoristas, supermercadistas, canales alternativos, etc). La cadena agroalimentaria resulta ser una forma de establecer una estrecha e integradora relación entre todas las partes que intervienen en los procesos. Una visión completa de cadena incluye: forestal-maderero, cuero-curtiembre-zapatos, la lana-sweater, el algodón-hilandería, entre otros sectores.

Podemos destacar productos en alto crecimiento como lo es la cadena oleaginosa, que adquiere cada vez mayor importancia, y dentro de éste, la soja, en especial por su gran crecimiento a lo largo de los últimos diez años. Nos preguntamos: ¿podríamos crear valor simbólico en botellas de 350 cm³ de aceite de soja con mayor cantidad de Omega 3 y 5 y de Vitamina E, por dar un ejemplo sencillo? ¿Sería un desafío empresario aplicar creatividad e innovación intensiva que nos lleve a manejar “experiencias agroalimentarias” (para usar la expresión de Schmitt, 1999) en clientes franceses que se deleiten con el “natural sabor y el contenido nutritivo” de un aceite potenciado de Soja Pampeana? Cuando se hacen investigaciones acerca del *top of mind* de la Argentina en el mundo, uno de los primeros productos que surgen es la carne. Existe un concepto especial y una alta valoración perceptual respecto al sabor de este agro-alimento.

Es interesante detenernos en el enfoque actual que se da a los conceptos de agro-negocios y cadenas: “El análisis convencional pretendía a través de una visión fragmentada y centrada en los sectores horizontales, entender el mundo de los negocios agrícolas y su contexto. Esta visión solía hablar, por ejemplo, de la producción agraria como un fenómeno que nace y muere en el establecimiento rural”. “Desde este punto de vista el concepto de agro-

negocios constituye una ruptura radical con el análisis convencional. Y el concepto de cadena de valor es, quizás, el mayor aporte al conocimiento realizado por el desarrollo de los agro-negocios, demostrando a la vez su importancia para la economía de los países productores de materias primas. El concepto de cadena apunta a abarcar la totalidad de las relaciones existentes entre las distintas partes que conforman un todo dirigidos a satisfacer las necesidades del cliente” (Alvarado Ledesma, 2004:43).

Nos encontramos ante un escenario de creciente posicionamiento del país como “generador de alimentos para el mundo”. Según la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA, 2005:3), “la Argentina tiene por delante una extraordinaria oportunidad para fortalecer su competitividad internacional y su inserción en la economía mundial, a través de una profundización de su especialización productiva en la cadena agroalimentaria que la ubica ya en primera línea entre los grandes países de alimentos. La producción se obtiene de la explotación de 36 millones de hectáreas entre cultivos anuales, perennes y bosques implantados”. Esto le da soporte a nuestra línea de investigación respecto a esta identidad de “especialista productivo de la cadena agroalimentaria” que nuestro país debe perfeccionar y que llegaría a potenciarse en mayor medida, según nuestra hipótesis, si estos “productos” pueden cubrir las “experiencias” y “sueños”¹ tanto del mercado local como de los internacionales (...) “El sistema agroalimentario argentino tiene una importancia económica y social fundamental. Primero porque es productor de alimentos para la población. Segundo porque es la base sobre la que se estructura gran parte del espacio geográfico y la ocupación del territorio con una población rural de 4 millones de personas. Tercero porque es el mayor empleador del país, con un 35% de la Población Económicamente Activa, trabajando de modo directo o indirecto en él. Cuarto, porque es la vía principal de ingresos de divisas, participando con más del 50% en las exportaciones. Quinto, es eje articulador de las economías regionales”.

Los cinco puntos analizados por AACREA detallan el marco total en el que se encuadran los agro-negocios, saliendo de la vieja lógica de ver separados a los sectores como: agropecuario, industrial, comercial, exportador

y hasta oficial. Hay una concepción bien integradora, que luego se complementará a través de la visión de “cadenas”, “redes” y de “clusters” productivos.

Algunas de las producciones han comenzado recientemente a funcionar de manera más ordenada a través de asociaciones, tal es el caso del IPCVA para promover el consumo interno y externo de carne bovina; Maizar (maíz), ACSoja (soja) o Asagir (girasol). Las mismas han avanzado en algunos casos desarrollando “mapas por cadenas”, evaluando el valor que genera cada etapa, sus formas de crecer y de generar nuevos usos que permitan aumentar los mercados, promover sus niveles de producción y también el valor de los productos finales a vender.

“El punto clave a tener en cuenta es que la creación de valor económico depende de la capacidad de la empresa de armar un portafolio de productos con fuertes y valiosos atributos diferenciales con respecto a los productos competidores. En este sentido, podemos decir que la empresa es innovadora cuando crea productos que los mercados necesitan, pero que hasta ese momento ni siquiera ha imaginado” (Levy, 1994:278).

Según nuestra hipótesis, el mayor valor que se pueda obtener sigue siendo un potencial a alcanzar. Se deben encontrar las oportunidades de crecer en la proporción de subproductos por un lado, y por el otro en llevar los subproductos a eslabones crecientes en la cadena, es decir a poder exportar: productos con marca, productos más elaborados, con identidad de origen, entre otros. También proponemos “productos con mayor proporción de Pi” en su ecuación de valor, es decir trabajando los conceptos de sabores, experiencias, momentos, calidad, garantía, factor orgánico, cercanía, origen, etc.

2. La Creación de Valor

Las empresas de la cadena agroalimentaria argentina tienen una interesante oportunidad trabajando sobre la base de amplificar el valor de sus productos y servicios teniendo en cuenta el valor simbólico podrían mejorar su com-

petitividad. Para avanzar en la construcción de este producto simbólico, nos detendremos en los aspectos que hacen al concepto de “amplificación del producto” (Peters, 1990). Este concepto distingue los siguientes elementos: el “producto genérico” que representa la función esencial (en el caso de la carne ovina diríamos que un corte cualquiera de carne); el “producto esperado”, es el genérico con el agregado de atributos sencillos (por ejemplo, que la carne esté fresca y sobre el espacio de la góndola del Supermercado); el “producto aumentado”, con rasgos particulares que el consumidor valora, en donde la diferenciación ante el competidor hace que desde “la oferta” se incorporen elementos apreciados (por caso, una receta de cocina exclusiva); y por último el “producto potencial”, todo lo que pueda sumarse al producto para que sea único y preferido desde la óptica de la demanda.

Ferré Trenzano continúa con este ejercicio de desagregar el producto y encontrarle al mismo componentes simbólicos o imaginarios. El autor se refiere a este análisis como la “disección del producto”: “El producto, para un hombre de empresa, no debe ser visto como el resultado de un proceso industrial, tampoco como el orgullo y la satisfacción de una empresa, de su gerente o de su propietario. El producto, para un hombre de marketing, debe ser considerado como un satisfactor, es decir, algo que está destinado a satisfacer unas necesidades determinadas” (Ferré Trenzano, 2003:9).²

Al respecto Monteverde realiza una interesante estructuración sobre el encuadre de los conceptos de “atributo” y “satisfactor”: “Una estrategia constituye una estructura de atributos físicos (diseño, servicio posventa, precio, distribución, argumentos, medios publicitarios, etc.) que se obtienen por medio de un proceso de conversión de todo tipo de recursos (financieros, humanos, tecnológicos) –configuración también de recursos– físicos del sistema empresa” (...) “Desde la perspectiva de la demanda, tal estrategia actúa como un vehículo-señal que es percibido y a su vez decodificado por el consumidor, configurando una determinada estructura de atributos percibido que denominaremos, siguiendo a Levy, Unidad perceptual (UP)” (Monteverde, 1992:10).

Existe una asociación interesante entre ambos, una relación que los une o separa según el grado de relación “sujeto-objeto”, “usuario-producto”,

“valor percibido-valor representacional”. Veremos también que la palabra “percepción” juega un rol interesante, pues vincula al “atributo” con el sujeto que demanda y podríamos decir que el nivel de vínculo entre ambos o afinidad entre atributo y sujeto se convierte en “satisfactor”. Esto es lo que transforma a ese producto en “diferente”, “valorado”, inspirador de una necesidad en un plano superior, a la que luego estudiaremos como “deseo”.

Por lo tanto, para crear este “plus de valor” contamos con dos vectores estratégicos, el efecto sinérgico que genera la visión de cadenas y el otro es el de crear la máxima diferenciación de los productos. El “plus de valor” creado, apunta a la sustentabilidad económica y empresaria y se convierte en una verdadera barrera competitiva.

La base conceptual

Vamos a destacar para nuestro análisis la perspectiva estratégica de Porter (1998:29) a partir de sus conocidas “estrategias competitivas genéricas”: “La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida. Aunque una empresa pueda tener millones de fuerzas y debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación”. “Los dos tipos básicos de ventajas competitivas combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes, enfoque de costo y enfoque de diferenciación”.

Ingresar en Porter nos resulta clave para entender que la elaboración de productos y servicios desde lo simbólico, trasciende el plano operativo, desde nuestra perspectiva, los agro-negocios deben proyectar esta estructura de pensamiento desde una óptica superior. Lo cual nos lleva al plano de la estrategia empresaria y es este autor el que ha servido como guía para definir en que tipo de mercados piensa desarrollar su accionar una empresa.

“Una empresa se diferencia de sus competidores si puede ser única en

algo que sea valioso para los compradores. La diferenciación es uno de los dos tipos de ventaja competitiva que una empresa puede poseer” (Porter, 1998:137). Destacamos este punto pues, si bien una estrategia genérica basada en costos es perfectamente lógica, en nuestro análisis encontramos a la “diferenciación” como fuente real de ventajas para generar un “plus”³ importante de valor.

Al respecto, he señalado anteriormente (Bindi, 2006:13) que “Cuando ingresamos en las potenciales fuentes de diferenciación, Porter opina: “Una empresa se diferencia de sus competidores cuando proporciona algo único que es valioso para los compradores más allá de simplemente ofrecer un precio bajo”. “La diferenciación permite que una empresa exija un precio superior, el vender más de su producto a un precio dado o el obtener beneficios equivalentes como una mayor lealtad del comprador durante caídas cíclicas y temporales” (Porter, 1998, pág. 138). Su razonamiento nos lleva también a uno de nuestros objetivos, que es el de crear bases de sustentabilidad cuando nos encontramos en el entorno de los agro-negocios, haciendo que las fluctuaciones de los precios internacionales de los commodities tengan un “efecto amortiguante” a partir de la diferenciación y mediante la creación de valor simbólico.”

“Ahora bien, tanto Wilensky como Monteverde aportarán sus críticas al autor desde la perspectiva simbólica. Refiriéndose a Porter, dice Wilensky : “Esto es, no advierte en la dinámica de los negocios la existencia de dos órdenes y recíprocamente dependientes: simbólico y material”. Monteverde también hace sus comentarios respecto a que si bien Porter es quien suma al tema con su trabajo, el ha dejado de lado los aspectos simbólicos en sus diferentes análisis (Monteverde 1992:23): “Si bien habla de conceptos tales como valor creado para los clientes a través de la diferenciación y segmentación, lo que puede llevar a pensar en una consideración de la dimensión simbólica de la estrategia, su enfoque es elemental, basado en las proposiciones microeconómicas clásicas, en el manejo de los recursos. Es decir en el manejo de la oferta”.

“Hemos señalado, si embargo, que si no obtenemos diferenciación en el plano simbólico de la percepción de nuestros productos por parte del

consumidor, no contaremos con verdaderas ventajas competitivas. Tendremos, en el mejor de los casos, ventajas competitivas derivadas de una diferenciación en el plano exclusivamente descriptivo, que al no ser percibidas como tales por el consumidor, no constituirá una verdadera ventaja diferencial”. Esta cita de Monteverde marcará bien el límite entre la diferenciación simple, de aquella que realmente es percibida como diferencial por la demanda: “...el negocio consiste en la obtención y mantenimiento de ventajas operacionales y simbólicas, ventajas en lo tangible e intangible, que indisolublemente ligadas se convierten en ventajas competitivas”.

Un caso interesante que podemos utilizar como ejemplo dentro de los agro-negocios es el de los fertilizantes, algo que en realidad resultaba ser una bolsa de 50 kg de urea, con el tiempo, las empresas fueron transformando en una ecuación de mayor valor. Todo ello a partir del mismo producto físico (la urea y su composición de N₂) y todo el “herramental” que permite construir Pi, ambos conformarán mayor facturación unitaria. La ecuación de valor fue creciendo a partir de la detección de necesidades en los productores, y esto dio lugar a desarrollar productos granulados de fácil utilización; la entrega a granel más económica y práctica. Ello significó: mejores precios, crecimiento de las carteras de clientes activos y mayores niveles de uso de fertilizantes como práctica de manejo por parte de los usuarios.

3. La visión integral del marketing (VIM) como aporte a la teoría del agro-marketing

La visión integral del marketing (VIM) propone una perspectiva de generación de riqueza en el marco de los agro-negocios, y está compuesta por tres “vectores” y cuatro “columnas”. Los primeros son justamente agentes que transportan ideas, arte, técnica, de un lugar a otro y permiten conducir la energía de una empresa hacia la arquitectura y construcción de valor para generar diferenciación competitiva en el marco de los agro-negocios. Las segundas son los soportes estratégicos y operativos de esta nueva forma de asociar el marketing con la empresa y su gerenciamiento, desde una “visión”

de tipo integradora. Veremos cada uno de estos elementos en más detalle.

Marketing herramienta: En este vector nos dirigimos específicamente a la “caja de herramientas” del marketing, al “paquete tecnológico” que nos permite “operar” en los agro-negocios para crear valor. Pero el marketing desde sus herramientas solamente no nos sirve para lograr el objetivo anteriormente expuesto. Necesitamos estar alineados desde la organización y crear una “cultura y mística” que nos permita crear conciencia en crear valor. Para esto hemos desarrollado un modelo específico de aplicación al que hemos denominado “modelo agro-marketing”.

Marketing filosofía empresarial: En una organización, para poder crear valor diferencial se debe contar con una filosofía empresarial con orientación específica. Una filosofía empresarial desde la óptica VIM está pensada y diseñada para hacer más fluida la relación entre la oferta y la demanda. La lógica de los negocios tiene en general su enfoque desde la oferta, desde una concepción más utópica se pueden mencionar slogans como “el cliente es el rey”, que estaban pensados para mostrar desde lo comunicacional, lo que en definitiva no se deba en la realidad de los negocios de las empresas. Sus enfoques partían de capturar desde la oferta todo lo que se pudiese absorber de la demanda.

Marketing de creación de valor: En este tercer vector planteamos aquellos aspectos directamente ligados con aspectos de un orden superior, con más anclaje en lo que hemos ido analizando como el “mundo simbólico” de los negocios, el consumo y los clientes. Este marketing es el tercer vector que integra la VIM y que a su vez se soporta en 2 columnas a las que hemos denominado Pi (producto imaginario) y marca. Con todo lo que de ellas se desprende en su valor amplificador sobre los productos / servicios.

El modelo agro-marketing

A continuación presento un breve esquema conceptual de cinco pasos donde sistematizo el proceso de marketing que se puede aplicar a un producto actual o potencial, a una unidad de negocios o a un portafolio completo de una empresa de la cadena agroindustrial.

En la primera etapa se analiza el “entorno”, partiendo por entender los mecanismos del consumo, la mente del consumidor y la aplicación de herramientas de investigación de mercados. En la segunda etapa se hace un grupo conformado por “segmentación – *targeting* – posicionamiento”, planteándose sus conceptos y los mecanismos que permiten su aplicación en un negocio de alimentos. La tercera etapa trata de la “estrategia”, tanto la estrategia genérica como las específicas del negocio, dirigiendo el pensamiento hacia objetivos empresariales concretos. La cuarta etapa agrupa las “variables” del marketing operativo –producto, precio, comunicación y canales– como una mezcla coordinada para lograr el mejor resultado. Finalmente, la quinta etapa es el tema del “valor”, cómo construir la diferenciación para llegar a productos mejores, distintos, valorados; para ello se tratan principios de “branding”, pensamiento creativo, mística y alineamiento organizacional.

Este esquema de cinco pasos lleva implícita la concepción de nuestra hipótesis relacionada con la creación de valor en productos agro-alimenticios, basado en la perspectiva de encontrar el valor “simbólico” en cada caso, entendiendo a la diferenciación como estrategia competitiva alineada con el crecimiento empresarial.

Nuestro enfoque de marketing está dirigido a la construcción de los potenciales negocios y demás contactos que se darán dentro de la cadena agroindustrial. No hace mucho que el marketing ingresa a esta cadena. En los '70 las empresas se enfocaban en acciones de venta con enfoques creativos en cuanto a acciones tácticas destinadas a impactar en los segmentos objetivos, representados por los productores agropecuarios. En los años '80 se trabajó con herramientas de marketing en forma incipiente en la Industria de agroquímicos, luego avanzaría a la de semillas, aunque en ese momento prevalecía la visión de las 4 P de Jeremy Mac Carthy, con un claro enfoque hacia el marketing operacional. Prevalecía la orientación con enfoque en Ventas, en donde todo arrancaba desde la fábrica, basándose las empresas en el valor originado “desde la oferta”. La realidad mostró que cuando todo el mercado actuaba de esa misma forma, cuando nos encontrábamos con un cliente cautivo, nada pasaba. Todo estaba bien. Mejor para las empresas y no tan bien para el cliente. El producto que estaba a su alcance no siempre representaba

un avance tecnológico significativo, ni tampoco contaba con “carteras” o “portafolios” de productos bien completos y con diferentes opciones.

Esta orientación comercial respondía a la implementación de tácticas (nivel marketing operativo) destinadas a contar con un producto, que llegaba a través de canales (*P de Place*), con un precio determinado y que requería de herramientas de alcance a los clientes basadas en la promoción (contactos personales, publicidad masiva, etc). La finalidad de las mismas estaba concentrada en la mayor ganancia por volumen vendido. El caso de las empresas proveedoras de Insumos de los '80, es un ejemplo de la existencia de esta filosofía. En el negocio de semillas, en donde el maíz requiere de una calibración por tamaño de las mismas; la percepción de los productores agropecuarios resultaba muy favorable a los calibres chatos en contraposición con los redondos.

Fundamentos: una semilla más sana, con mayor poder germinativo, más apreciada desde la perspectiva visual, entre otros. El nivel tecnológico se encontraba lejos de lo que sería 25 años después, los productores estaban asimilando el concepto de mejoramiento genético y todavía la extensión no llegaba a todos los campos.

Cuando la demanda presiona una oferta que en general produce 50% y 50% de cada uno de estos calibres, el desequilibrio ocasiona un fenómeno atractivo para muchas empresas que es el de la escasez. Un mensaje testimonial del momento decía: “no importa si son chatos o redondos, lo importante es que sean de nuestra marca”. En este escenario de la industria de semillas, con uno o dos jugadores, que contaban con semilla híbrida de maíz con una genética diferencial que permitía obtener “plus” de rendimientos en granos por hectárea de campo, un área de maíz en crecimiento y una soja apenas incipiente como opción de cultivo, la respuesta del mercado tuvo las siguientes características: los clientes aguantaron un tiempo más las reglas del juego; la presión de demanda por volumen atrajo a más competidores locales e internacionales; las empresas “seguidoras” y de “nicho” fueron cubriendo de a poco las necesidades no satisfechas de los clientes; entre los productores descubrir más de cerca y con mayor precisión los requerimientos manifiestos y no manifiestos comenzó a tener mayor importancia

y además tenía un repago importante; los productos pasaron a conformar “carteras” con mayor amplitud de opciones; la cultura de ventas fue complementándose y dando lugar al concepto de marketing.

A lo largo de la cadena el marketing se fue haciendo más necesario y de acuerdo a la complejidad del mercado y el cliente, va tomando más importancia. Un vino en una góndola, con su espacio en el estante, su botella y sus etiquetas con mensajes diferenciales, el valor de su marca, el reconocimiento por parte de los visitantes al supermercado, requieren una concentración con niveles de sofisticación crecientes. La concepción empresaria basada en el marketing, arranca diferente, diametralmente opuesta a la que vimos anteriormente en cuanto a una orientación de ventas. La perspectiva de marketing y sus “herramientas”, tienen su inicio en el mercado, es decir, alguien que un día se sentó para escuchar que le pasaba a un cliente que no estaba conforme.

El objetivo del marketing se enfoca en la ganancia empresaria a través de la satisfacción del cliente. El volumen se logra mucho más fácilmente si la gente está contenta, si siente que el producto representará para ellos: más rendimiento, más ganancias, más garantía de calidad y confiabilidad, más seguridad, más placer, más valoración por parte de los demás, más status, más durabilidad, más asociación con la marca, etc.

El concepto de valor fue incluido especialmente dentro del modelo agromarketing, como un “comodín” en el cual primero debemos recordar la importancia estratégica de crear y llegar al “plus de valor”. Luego servirá como soporte práctico de todo aquello que en términos de marketing nos permita crear diferenciación orientada a dar respuestas competitivas diferenciales.

Señalaremos los aspectos que nos presentan un desafío en términos de crear este valor diferencial para el consumidor, y que se conjugan en nuestra tesis de trabajar integralmente sobre la base del marketing para “comprender” y “accionar”.

En el caso del “producto aumentado”, ingresamos en un terreno en donde el producto está acompañado de elementos particulares que el consumidor valora, en donde la diferenciación ante el competidor hace que

desde “la oferta” se incorporen elementos apreciados. Es un poco más de lo que espera, algo como acompañar al corte de carne ovina con una receta de cocina exclusiva.

El “producto potencial” incluye el amplio abanico creativo de todo lo que pueda sumarse al producto para que sea único y preferido desde la óptica de la demanda; “surge de adicionar al producto agregado todos los adicionales, transformaciones y evoluciones que podría tener el producto. Representa el futuro del producto” (Petracca, 2003:28).

En el nivel del producto aumentado hay muchas oportunidades de aplicar “valor diferencial”, en el cuarto nivel de producto potencial, estamos frente a desafíos mayores, en donde pensamos que a partir de una VIM las empresas pueden alinear todos sus esfuerzos creativos para llegar a la “propuesta única” según la perspectiva de la demanda seleccionada. No descartamos en lo absoluto todo lo concerniente a las dos primeras circunferencias, productos genérico y esperado, por el contrario consideramos que ellos componen gran parte del Pf (producto físico) y en el caso del esperado, también ingresamos al terreno de la “ingeniería de servicios”, que mantiene siempre su relevancia en cuanto a las expectativas del consumidor referidos a su “experiencia total de compra”.

En el campo de nuestra investigación, podemos citar casos concretos de productos agroquímicos en donde un mismo Pf, dentro de un *packaging* y una marca diferente representaban el éxito comercial medido en base a dos parámetros cuantitativos: mayor volumen de ventas y mejores precios.⁴ Esto mismo ocurre con las marcas de las semillas y, si bien con precios diferenciales más reducidos, con productos de muy baja diferenciación como lo son los fertilizantes agrícolas.

Marketing como Filosofía Empresarial

En el marco de este estudio, crear valor requiere de una perspectiva o filosofía más amplia, que contemple la “involucración activa” de los directivos, miembros y colaboradores para lograr una mayor receptividad y capacidad para crear valor y aumentar la competitividad. Entre los errores

más importantes del marketing se incluye el no gestionar bien las relaciones con los *stakeholders* o colaboradores: “Hace tiempo, un empresario pensaba que el tamaño del pastel estaba fijado. Su conclusión: podía ganar el máximo pagando a sus colaboradores –empleados, proveedores, distribuidores– lo mínimo. Esta es una filosofía de suma cero. Actualmente cada vez hay más evidencia de que los resultados económicos varían en función del trato que se dispense a los colaboradores. Fred Reichheld, en su *Loyalty Rules*, describe muchas empresas exitosas que recompensan a sus empleados, proveedores y distribuidores generosamente, y esto genera un pastel mayor, incluida la porción que va para la empresa. La compañía atraerá a empleados, proveedores y distribuidores mejores y más motivados, y estos conseguirán, como equipo, superar a los competidores” (Kotler, 2004:64).

La filosofía empresarial también debe reconocer que los negocios requieren de cambios que los adapten y los alineen con las necesidades de sus clientes, pero que muchas veces ambas velocidades no logran un buen nivel de “sincronía”. Es en este aspecto donde reside una gran fuente de creación de valor empresarial: “Está ampliamente reconocido que los productos pasan por ciclos, que los llevan desde el crecimiento a la caducidad. No está tan bien reconocido que los modelos de negocios también pasan por ciclos y alcanzan la caducidad económica. Las prioridades de los clientes –los aspectos que son más importantes para ellos, que incluyen y van más allá del producto o servicio ofrecido– tienen una tendencia natural a cambiar; los modelos de negocios tienden a permanecer fijos. Cuando el mecanismo se empareja el modelo de negocios de una empresa con la estructura de prioridades del cliente se rompe, empieza a producirse la migración de valor” (Slywotzky, 1992:18).

El marketing como filosofía empresarial también debe alcanzar dos objetivos importantes: el alineamiento de las personas detrás de objetivos, y en paralelo, que los mismos sean motivadores y generados bajo “consensos eficaces” sobre las ideas y definiciones estratégicas y prácticas. En otras palabras, el “alineamiento organizacional” comienza con el esquema de visiones, estrategias y decisiones de la dirección y la gerencia en las empresas, que luego se “comparte” con la organización. Ello redundará en que “las

energías individuales se armonizan. [...] El alineamiento es la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo. Cuando hay poco alineamiento, la potencia del individuo agrava el caos y dificulta el manejo del equipo” (Senge, 1990:294-296).

Por último, el alineamiento también se aplica al caso de empresas con negocios basados en tecnologías emergentes, como es el caso de la biotecnología. La incorporación de los *traits* o eventos biotecnológicos cambiaron el mapa de los cultivos y también ampliaron el margen de beneficio. Esto último básicamente a través de la incorporación de valor desde la protección de los cultivos, y en forma más reciente e incipiente con los genes cualitativos que incorporan a los granos características de tipo nutritivas.

Veamos un poco más en profundidad este nuevo horizonte tecnológico, innovador y generador de valor que va a requerir de modelos más avanzados de gerenciamiento. El tema es estudiado en profundidad por el Prof. G. Day (Center for Global Competition and Innovation, Wharton): “Las tecnologías emergentes son innovaciones científicas que pueden crear una nueva industria o transformar una existente. Incluyen tecnologías discontinuas derivadas de innovaciones radicales (por ejemplo la bio-terapéutica, la fotografía digital, los superconductores a alta temperatura, los micro-robots o los ordenadores portátiles), así como tecnologías más evolucionadas formadas a raíz de la convergencia de ramas de investigación antes separadas [...] cada una de estas tecnologías ofrece una rica gama de oportunidades de mercado que proporcionan el incentivo para realizar inversiones de riesgo” (Day, 2001:24). Por otro lado, “las redes desempeñan un papel central en la gestión de tecnologías emergentes. Una multitud de jugadores generan y hacen circular conocimiento relevante; sin embargo, es extremadamente difícil cerciorarse de que conocimiento es más crítico para el éxito. La investigación sugiere que la elección de las nuevas tecnologías está íntimamente ligada a consideraciones sociopolíticas, y por lo tanto la estructura de esas redes de conocimiento puede influir fuertemente en el desarrollo de las tecnologías y en el éxito de las firmas” (Day, 2001:391).

Marketing de creación de valor

El marketing de creación de valor es el tercer vector componente del modelo VIM. Si una empresa tiene por objetivo crear valor diferencial, debe alinear su organización para poder girar en torno al mercado y sus necesidades, y debe crear las condiciones para responder en forma rentable a las mismas. El vector *herramental* nos presentaba al marketing desde su perspectiva de ciencia; por ello su columna estaba sistematizada a través del modelo agromarketing. El segundo vector, *filosofía empresarial*, nos marcaba el camino para alinear y preparar a la organización para estar motivada, explotando todo su potencial y energías creativas. El tercer vector, *creación de valor*, se incorpora al modelo para explorar las formas nuevas y potenciales de crear valor diferencial, con “mentalidad abierta”. Como se ha explicado, “muchos managers y organizaciones se jactan de ser abiertos, pero solo están practicando un juego más nuevo y avanzado. Esto se debe a que hay dos aspectos de la apertura, el participativo y el reflexivo. A menos que ambos estén integrados, la actitud de ser abiertos no producirá verdadera apertura. La apertura participativa, la libertad de expresar nuestra opinión, es el aspecto más aceptado de la apertura” (Senge, 1990:345).

El vector *creación de valor* podrá funcionar bien cuando desarrollemos en la organización, las energías de apertura participativa en cada uno de los miembros en forma personal y grupal. Los tres vectores están interconectados por *intersecciones sinérgicas*, en este caso concreto, estamos ante la intersección sinérgica entre marketing creación de valor y filosofía empresarial, ya que valor y motivación creativa serán como dos caras de la misma moneda.

Nuestro objetivo es pensar los agro-negocios desde la creación de valor con soporte en el entendimiento y comprensión del conceptos de atributos operacionales o físicos (diseño, servicios, precio, argumentos, distribución) y simbólicos (se basan en lo afectivo, en los sentimientos, emocionales, hacen a la cuestión de la imagen que transmiten).

El valor de lo simbólico, expresado desde el producto o servicio, parte de la oferta y se canaliza en una percepción que tiene como destino “la mente

del consumidor”: “El consumidor es quien siempre nace y concluye un negocio. El consumidor es, sobre todo, un animal simbólico” (Wilensky, 1997:26). Ingresaremos ahora en el fenómeno de lo simbólico desde el producto mismo. Nos hemos referido siempre al “producto imaginario” (Pi) como aquel que a través de estrategias específicas de marketing, logra incrementar su valor. Esto lo enfocábamos en los agro-negocios con la finalidad de hacerlos más competitivos, rentables y por sobre todo, más sustentables en el tiempo.

Veamos el tipo de producto propuesto por Cadén (citado por Petracca, 2003:29): “Otra clasificación y modelo de dimensiones que componen el producto, muy útil desde lo estratégico, divide a éste en tres dimensiones: Producto físico-funcional, es el producto concreto, tangible, orientado a cumplir las funciones que satisfarán la necesidad básica. Se describe en términos de apariencia, composición, rendimiento, caracteres organolépticos [...]. Producto imaginario: está orientado a la satisfacción del deseo, no de la necesidad funcional. Fue construido mediante la acumulación de materiales simbólicos contenidos en la comunicación empresaria, en la promesa de la marca y en el producto físico en sí mismo, en su *packaging*, etc. Es en el producto imaginario donde se dimensiona la complejidad del fenómeno del consumo de la modernidad (los símbolos). Mientras el producto físico-funcional apunta a la solución de una necesidad, o aspecto práctico, el producto imaginario apunta a una problemática psicológica;...el problema del deseo”.

A ello se suma un tercer producto desarrollado por Petracca (2003:30), el “producto económico” “... dado por una valoración cuantitativa representada en el precio y el costo. Esta cuantificación encierra aspectos de valoración y de comparación, por cuanto es, por un lado, la representación en términos monetarios del valor asignado a la satisfacción de una necesidad, la realización del deseo...”.

Nos detendremos en el producto imaginario según Wilensky (1997:12) es una herramienta subjetiva para satisfacer deseos: “Al producto imaginario lo vemos en la marca y su promesa simbólica (es el producto visto desde la demanda). [...] en la mayoría de los mercados competitivos el producto imaginarios se va distanciando del producto físico hasta construir un objeto

totalmente diferente (con vida propia)". El producto imaginario esta constituido por tres elementos importantes y que destacamos especialmente pues consideramos que son el eje conceptual para poder desarrollar valor simbólico a partir de ellos:

- Elementos *racionales* → se basan en argumentos racionales, hacen a su practicidad, pero son evaluados subjetivamente según el consumidor.
- Elementos *emocionales* → no vienen directamente del producto, sino que se van formando a partir de la percepción del consumidor.
- Elementos *comunicacionales* → se le incorporan al producto a través del mensaje que se transmite en la publicidad, y todo aquello que lo vincule al consumidor desde la comunicación.

Desde esta perspectiva no se trata de producir el producto desde lo tecnológico, sino que además de sus aspectos físicos debemos prever los que hacen al valor simbólico. Sólo una visión integral nos permitirá ver al producto en su totalidad.

El concepto de valor

El Prof. Grassl en "Creation of customer value" (2004) analiza el valor pensado desde una perspectiva múltiple, visto desde las empresas y desde los clientes. Para las empresas, el valor está compuesto por el ingreso que se puede lograr, menos los costos de generar ese ingreso. En el caso de los clientes, el valor está en los beneficios que le aportamos, menos los costos por obtener esos beneficios. Entre estas dos fórmulas, está el "valor económico creado", conformado por el "consumer surplus", más el "producer surplus", lo que equivale al "total surplus", en una ecuación positiva para ambos. El "total surplus" desagregado, nos permite conformar el cuadro completo de situación de creación de valor conjunto para empresas y clientes y se puede entonces definir como: valor para el consumidor menos precio para el consumidor, más el precio recibido por el productor menos el costo de producir. En ambos casos ingresos y costos dejan un total de "surplus de valor" para ambos. Cuando juntamos ambos creamos valor económico total.

Para Grassl, el “consumer surplus” es la diferencia entre el precio que el consumidor está dispuesto a pagar y el precio real del producto. Que esté dispuesto a pagar ese “surplus” va a depender del nivel de utilidad que le de el producto y la medida *percibida* de utilidad (beneficio). El “marketing management”, trabaja para influenciar en esta percepción de beneficio y lograr marcar ese excedente en el consumidor. La estrategia de marketing debe mirar las oportunidades en materia de costos y también las que permiten crear ventajas competitivas. Su enfoque es contundente acerca del marketing, que trata sobre crear valor para los clientes, ampliando de esta forma las oportunidades de crear su propio valor como empresas.

La fórmula de valor en función de cómo piensa el consumidor, es expuesto por Grassl de esta forma:

$$V = \frac{B}{C}$$

En donde V = valor desde la perspectiva del consumidor; B = beneficio y C = costos.

El autor llega a plantear cinco estrategias de marketing para maximizar el valor del consumidor:

1. *Estrategia basada en los beneficios*: se busca crear mayor valor, manteniendo los costos y aumentando los beneficios en la ecuación, se soporta en la diferenciación de productos y en la comunicación de los beneficios
2. *Estrategia basada en los costos*: reduciendo costos y manteniendo los beneficios constantes, poca percepción de diferenciación en los mercados y trabajar sobre la capacidad de comunicar la ventaja en costos
3. *Estrategia dual*: mejora de beneficios y reducción de costos, hay que tener la habilidad para diferenciar y reducir costos
4. *Estrategia de diferenciación*: se basa en mejorar los beneficios con la capacidad de no subir proporcionalmente los costos, se pueden reposicionar productos, avanzar a segmentos más pequeños con menor elasticidad al precio
5. *Estrategia de liderar en costos*: es lo opuesto de la estrategia 4, se reducen

los beneficios pero en menos medida que la reducción de costos, se reposicionan productos en segmentos de menores precios.

Sobre la base de la fórmula anterior, podríamos sustituir la C (costos desde la perspectiva del consumidor), por la P de precio, que es la expresión monetaria del bien. Nos interesa utilizar la P, para marcar que en función de una estrategia empresarial de creación de valor basado en productos diferenciales, el precio es una consecuencia sistémica de todo lo que hagamos en términos de B (beneficios percibidos y esperados).

$$V = \frac{B}{P}$$

De esta forma, en mercados en donde lo que se busca es crear mayor valor, el consumidor no está mirando el precio para tomar la decisión de comprar, por el contrario, lo que realiza en su mente es un rápido ejercicio de “análisis de valor”.

Desde esta perspectiva, nuestro trabajo pasa a tener relevancia en la medida que pensamos en todo lo que maximice V (valor). B (beneficio) resulta ser la verdadera ecuación en donde el consumidor “pone en su balanza mental”, lo que le representa gastar o invertir en V. Por lo tanto la P (precio) será una consecuencia directa de todo lo que podamos crear en términos de construcción de un B maximizado. Ello dependerá de elementos y percepciones provenientes del Pf (producto físico) como del Pi (producto imaginario), ambos nos darán como resultante el Pe (producto económico), que en definitiva resulta ser el V (valor) en términos de nuestra demanda objetiva.

Tenemos que trabajar sobre los *beneficios funcionales* a través de una arquitectura de productos y en base a los conceptos de Pi y amplificación de valor. Todo esto confluye en diferenciación. La tarea es encontrar los mecanismos necesarios para crear este valor en forma sistemática dentro de las empresas de agro-negocios. Primero, entendiendo el entorno, luego delineando una visión empresarial con este enfoque, y finalmente operando estratégicamente sobre una base metodológica que permita llegar a estos objetivos de diferenciación competitiva.

Este “surplus de valor” tiene relación con nuestro “plus de valor” que busca generar y maximizar el diferencial creado para los clientes. El “plus de valor” se alinea con crear mayor valor real y percibido. Se apalanca mucho en la fuerza total del sistema VIM para lograrlo. En el siguiente gráfico presentamos este esquema, en donde el VIM compuesto por sus 3 vectores y 4 columnas, alinean toda su estructura en la “creación de valor económico” a través del “plus de valor”. Recordemos que: VIM (visión integral del marketing); MH (marketing herramental); M.agrom (modelo agro-marketing); MFE (marketing filosofía empresarial); MAVS (modelo de amplificación de valor simbólico); MCV (marketing de creación de valor); Pi (producto imaginario) y Marca. Creando este “plus de valor”, a través del desarrollo y aplicación del Modelo VIM, podremos diferenciarnos de los competidores y buscar en paralelo la fidelización de los clientes, para que esta ventaja sea sustentable en el tiempo.

La marca

Nos hemos enfocado especialmente en una estructura mental alineada con la creación de valor. Hemos definido a la diferenciación como la estrategia que nos lleva a pensar productos y servicios desde una perspectiva de agregar elementos percibidos desde lo físico o funcional y también desde los simbólico. Definimos también dentro del vector marketing creación de valor, dos columnas que le dan sostén. Una de ellas el Pi, y la segunda la marca.

La marca es también una parte de la creación simbólica que da lugar a un Pi de mayor valor: “Aunque desde una perspectiva industrialista a veces es difícil percibirlo, en los mercados competitivos los negocios dependen más de las marcas que sustentan el producto imaginario (Pi) que de las tecnologías que sustentan el producto físico (Pf). Es que generalmente la marca es el mayor y mejor valor agregado que una empresa puede ofrecerle a sus clientes: un Piaget es mucho más que un reloj y una Nike mucho más que una zapatilla. [...]Es importante destacar que el cuidado en la elección de un nombre de marca se debe a que una vez establecida es muy complejo y costoso cambiarlo (Wilensky, 1991: 185 y 186).

Las marcas son instrumentos de marketing que resultan columnas de gran sostén para el vector *marketing creación de valor*, como elemento asociado estrechamente al Pi, como segunda columna de nuestro vector. Si la relacionamos con el valor creado a través del “plus de valor”, vemos que la marca resulta ser una columna crítica en esta construcción, que se traduce en el Pi que podamos desarrollar: “Las marcas generan un *premium price* que impacta profundamente en el resultado final de las compañías, pero ese precio no puede ser desproporcionadamente superior al de la competencia” (Wilensky, 1998:18).

En el marco de una estrategia de diferenciación, el posicionamiento la marca es una tarea clave: “Las marcas que están bien posicionadas ocupan unos lugares específico en la mente del consumidor. Son similares, pero distintas a las marcas competidoras en formas identificables. Se asemejan y diferencian de las de los competidores de un modo identificable. Las marcas con mayor éxito mantienen su posición creando puntos de paridad en aquellas áreas en las que sus competidores están intentando encontrar una ventaja y, al mismo tiempo crean puntos de diferencia para conseguir ventajas sobre los competidores en otras áreas” (Keller, 2004:13).

Vamos a enfocarnos en algunos aspectos relacionados con la marca y su aporte a la creación de valor: “Como ente simbólico las marcas están en un punto –frontera– entre los enfoques semióticos, psicológicos, económicos y marketineros. Las marcas son depositarias de las necesidades, las expectativas, los sueños y las aspiraciones de millones de consumidores. Son, simultáneamente, una empresa, un producto, un servicio, una fuente de información, un medio de identificación, una identidad, un valor agregado y una imagen publicitaria” (Wilensky, 1998:15-16).

Cada uno de los elementos de la cita anterior, dan sustento a nuestra hipótesis de *creación de valor* en los agro-negocios partiendo de una construcción sistémica de productos basados en una *diferenciación* percibida y valorada por los consumidores. La marca en esta descripción más detallada, si bien forma parte del P (producto total), la hemos desagregado del Pf y Pi para verla con más detalle, destacando la importancia de participación para la construcción de un producto con marcadas ventajas competitivas.

Podríamos sintetizar el razonamiento a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Marca} = \text{empresa} + \text{producto} + \text{información} + \text{identificación} + \\ \text{identidad} + \text{valor agregado} + \text{imagen publicitaria}$$
$$\text{Valor} = P + \text{Marca}$$
$$P = P_f + P_i$$
$$P_e = P_f + P_i + \text{Marca}$$
$$\text{Valor} = P_e$$
$$\text{Valor} = \text{todo lo que la empresa construya en términos de } P_e$$

En la fórmula destacamos especialmente el P_e (producto económico), como señal de valor total de un producto, marcando especialmente la desagregación que se puede efectuar, y la necesidad de integrar muchos elementos valorativos que le permiten ser diferente a los competidores y por lo tanto proveer de mayores beneficios a los usuarios.

4. Modelo de creación de valor simbólico (MAVS)

El modelo de amplificación de valor simbólico es la columna específica que da sustento estratégico y táctico al vector *marketing filosofía empresarial*. De un modo similar al modelo agro-marketing, en asociación con el vector *marketing herramental*, el MAVS nos permite ordenar, detallar, asignar, y sintetizar procesos que consideramos claves para crear valor empresarial en los agro-negocios, a partir de la *diferenciación*.

Partimos aquí de la premisa que los agro-negocios pueden aumentar su valor sobre la base de la maximización de la competitividad, a través de la creación de valor simbólico. Planteamos el tema como una combinación entre una filosofía empresarial (alineada con la creación de valor simbólico), el alineamiento de los recursos humanos y la aplicación de herramientas del marketing. Para ello debe haber un compromiso y un convencimiento sobre el camino hacia un cambio de pensamiento generalizado en busca de la diferenciación. Pasos más avanzados en esta línea deben involucrar a las

áreas de marketing como interfases dinámicas y proactivas que hagan de nexo entre las necesidades existentes y latentes de los usuarios y logren crear el suficiente valor simbólico en sus propuestas como forma de “diferenciación” y de creación de riqueza.

El modelo de agro-negocios comienza desde una perspectiva de cadena integrada (esto no es una condición necesaria pero sabemos que se crea mayor valor si existe una integración estratégica entre los eslabones) y luego continúa con el producto como elemento central del esquema de trabajo.

El primer eje del modelo es el alineamiento organizacional, que se desprende del producto. Seleccionamos cuatro elementos de definición estratégica de este eje. Primero, la *concientización* sobre la visión general hacia una organización en donde la cultura de sus integrantes, entiende que la empresa diferencia sus productos con la finalidad de crear el “plus” de valor para su cartera de clientes. Para ello se hace necesario aplicar procesos ordenados de *cambio*, punto sobre el cual pensamos que hay que investigar en profundidad, ya que los integrantes de una organización pueden dar un giro de 180° a la orientación de su trabajo. El *compromiso* es el tercer elemento y hace énfasis en las líneas de mandos altos, medios y de supervisión, para que después se adopte en toda la línea. Las organizaciones comprenden la nueva orientación y las herramientas aplicativas necesarias a partir de la *capacitación*.

El segundo eje del modelo está compuesto por los procesos sobre la organización, que incluyen los siguientes elementos: formar *alianzas sólidas con proveedores y clientes*, que partan de planes conjuntos de mediano y largo plazo que les permitan una mayor integración; fomentar la *creatividad e innovación*, como filosofía de trabajo clave para que una empresa pueda crear valor simbólico, abriendo la mente a nuevas perspectivas se puede lograr diferenciación, aplicar el *marketing de las experiencias*, que apunta a construir experiencias y no sólo ofrecer productos y servicios, y es quizás el mecanismo de diferenciación donde la creación de valor simbólico encuentre su mayor expresión.

El tercer eje es el de los procesos sobre el producto, que es la concepción tradicional del marketing que actúa sobre el desarrollo del producto o servicio.

En nuestro caso nos basamos en los modelos clásicos de autores como Kotler (1992,1996) o Lambin (1988) desde una óptica más europea. En lo referente a procesos sobre el producto, nuestro aporte sobre la creación de valor en los agro-negocios da un enfoque especial a la secuencia diseño, construcción de marca o *branding*, *packaging*, comunicación y servicios. En efecto, los productos requieren de un *diseño* que tendrá fundamentos de diseño industrial en lo que hace a su componente de Pf (producto físico) pero que también reflejará componentes de tipo simbólico para lograr el Pi (producto imaginario). En lo referente al *branding* y *packaging*, la creación de valor debe darle al producto “la promesa de la marca” (en expresión de Wilensky) y la presentación del producto es uno de los primeros transmisores comunicacionales fundamental para crear diferenciación y valor. El cuarto elemento es la comunicación: el “rol estratégico de la política de comunicaciones consiste en que a través de ella se construye y controla el producto imaginario. Y ese control se torna crítico cuando se asume que los clientes sólo pueden pensar la realidad a partir de algún modelo de ella. En consecuencia, la política de comunicaciones se ocupa de asegurar el dominio empresario sobre esa lectura imaginaria que el mercado hace del producto” (Wilensky, 1991:217 y 218).

El quinto elemento del eje procesos sobre el producto es el de los *servicios*, pensados no sólo desde la concepción tradicional, sino con un pensamiento creativo que marque diferencias a través del armado de “experiencias” para el consumidor. No hay que repetir procesos estandarizados que se desarman y son descubiertos fácilmente por el cliente cuando quien opera el servicio se “sale de libreto”.

Conclusiones

A lo largo de este trabajo hemos planteado la discusión sobre la necesidad de considerar la sustentabilidad de la cadena agroalimentaria, manejando el concepto de diferenciación y la construcción de valor mediante una visión integrada del marketing, a través del Pi, la Marca y el trabajo alineado en esa dirección por parte de las organizaciones.

Partiendo de los conceptos vertidos por Kotler, apunté que los mecanismos de diferenciación, con enfoque en la sustentabilidad empresarial, deben ser solidificados a través de un proceso integral en la empresa. El propósito de nuestro trabajo es aprovechar la oportunidad existente a nivel global para que las empresas relacionadas con los agro-negocios lleguen a ser más sustentables y competitivas en el tiempo. A tal fin hemos planteado caminos estratégicos y líneas conceptuales a partir de las cuales se puede llegar a ser más competitivo.

Nuestra propuesta se enfoca en los *beneficios funcionales* a través de una arquitectura de productos sobre la base de los conceptos de Pi y ampliación de valor. Se analizaron y estudiaron “tres vectores” conceptuales que aportan a la diferenciación y a la generación de valor para las agro-empresas, que responden a una “visión integral del marketing”, con cuatro columnas que lo sostienen: “Modelo agro-marketing”, “Pi”, “efecto marca” y “modelo de proceso internos”. El estudio de estas cuatro líneas conceptuales o (columnas), con un enfoque en el alineamiento organizacional, apunta a motivar y potenciar las capacidades creativas y de innovación de los integrantes de las empresas, hacia una meta común en la creación de valor en mercados muy dinámicos y con alta velocidad de cambios.

Finalmente podemos agregar que, una cadena perfectamente ajustada, que sepa encontrar mecanismos de diferenciación competitiva en agro-alimentos, tiene el potencial de un alcance mundial vía exportaciones. La Argentina es un exportador eficiente y competitivo en esta área, y está abierta la oportunidad de crear mayor diferenciación y por lo tanto obtener la posibilidad de ingresar en nuevos mercados a mayor precio de venta.

Consideramos que se puede crear valor empresarial en los agro-negocios a partir de un pensamiento basado en la diferenciación y generación de valor simbólico en sus productos y servicios, utilizando el concepto de producto imaginario y valor marcario, a través de un modelo basado en una visión integral del marketing.

NOTAS

- 1 “Sueños” es un concepto expresado por Tom Peters en su seminario en Buenos Aires a fines del 2005 y que se refiere a la expresión máxima de los deseos y las necesidades que tenemos las personas, en este caso frente al consumo de productos de la agroindustria.
- 2 Para un resumen gráfico de estos conceptos ver Bindi (2006:9).
- 3 El “plus” de valor no es sencillo de crear, no es solo un deseo, se hace realidad sobre la base de crear algo realmente diferente. Si bien nuestra base de pensamiento estratégico en Marketing parte de la diferenciación como estrategia competitiva, sabemos que una diferenciación novedosa en el mercado, también puede ser copiada en plazos breves y que solo generando barreras competitivas altas, se puede lograr la sustentabilidad de la diferenciación en el tiempo. Por eso esta idea del “plus” de valor nos parece motivadora en el sentido de generar un objetivo que alinee a la organización en este camino de construcción.
- 4 Tal fue el caso de Monsanto con el procesamiento del principio activo glifosato, que bajo la marca comercial Roundup y el paraguas de servicios y soporte técnico de los ingenieros de la empresa, se comercializó en los niveles más altos del mercado en valor / litro de herbicida por utilizar.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Argentina de Consorcios regionales de Experimentación Agrícola (AACREA), “Agroalimentos Argentinos II”, TEMAS Grupo Editorial, Buenos Aires, 2005.
- Bindi, Ricardo, “Creación de valor en los agro-negocios a partir del producto imaginario”, *E-Journal Técnica Administrativa*, Enero-Marzo, Vol.5:25, 2006, disponible en <http://www.cyta.com.ar/ta0501/v5n1a2.htm>
- Bindi, Ricardo. “Creación de valor en los agro-negocios a partir del producto simbólico”, *Newsletter N° 14, Maestría en Gestión de la Empresa Agroalimentaria*, UCA, Noviembre 2004.
- Caldentey, Alberto, *Nueva Economía Agroalimentaria*, Editorial Agrícola Española, Madrid, 1998.
- Day, George, y otros, *Wharton y la gerencia de tecnologías emergentes*, Ediciones B Argentina SA. Vergara / Business, Buenos Aires, 2001.
- Foro de la Cadena Agroindustrial Argentina, “Evaluación de impactos económicos y sociales de políticas públicas en la cadena agroindustrial”, Noviembre 2007.
- Ferré Trenzano, José María, *Estrategias de productos y servicios*, Editorial Océano, 2003.
- Grassl, Wolfgang, *Marketing Strategy: Creation of Customer Value*, Tesis Doctoral, St. Norbert College, 2004.

- Grassl, Wolfgang, "Management between Art & Science", Discurso Inaugural, Mona Institute of Business, 1997.
- Keller, Kevin L., "The brand report card", en *Nuevas tendencias del Marketing*, Deusto, Buenos Aires, 2004 (2002).
- Kotler Philip, *Los Diez Pecados Capitales del Marketing*, Ediciones Gestión, Barcelona, 2004.
- Kotler, Philip, *Mercadotecnia*, Prentice Hall, 6° ed., 1996.
- Kotler, Philip, *La Dirección de Mercadotecnia*, Prentice Hall, 7° ed., 1992.
- Lambin, Jean Jacques, *Marketing Estratégico*, Mc Graw Hill, España, 1988.
- Levy, Alberto, *Liderando en el infierno*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 2003.
- Levy, Alberto, *Marketing Avanzado*, Ediciones Granica, Barcelona, 1994.
- Molinari Carlos, *Marketing Agropecuario*, Ed. Thomson Learning Argentina, Buenos Aires, 2006.
- Monteverde, Alberto, *Estrategias para la Competitividad Internacional*, Editorial Macchi, Buenos Aires, 1992.
- Peters, Tom, *Del Caos a la Excelencia*, Ed. Folio, Barcelona, 1990.
- Petracca, Eduardo, *La Creación de Valor para el Accionista y el Consumidor*, Ediciones Errapar, 2003.
- Porter, Michael E., *La ventaja competitiva de las naciones*, Editorial Vergara, Buenos Aires, 1991.
- Porter, Michael E., *Ventaja Competitiva*, Compañía Editorial Continental, 17° reimpresión, 1998 (1° ed. 1987).
- Senge, Peter, *La quinta disciplina*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 1990.
- Schmitt, Brend, *Experiential Marketing*, The Free Press, 1999.
- Slywotzky, Adrián J., *La migración del valor de la empresa*, Paidós Empresa, 1992.
- Wilensky, Alberto, *La promesa de la marca*, Temas Grupo Editorial, 1998.
- Wilensky, Alberto, *Marketing Estratégico*, Fondo de Cultura Económica, 2° edición, Buenos Aires, 1997.
- Wilensky, Alberto, *Política de Negocios*, Editorial Tesis S.A., Buenos Aires, 1991.