

[ AL COMPÁS QUE MARCA EL MERCADO ]

## Realice un chequeo de su empresa

**Los productos agrarios y sus mercados evolucionan. Igualmente, su empresa también debe cambiar ciertas actividades. Le proponemos ocho áreas para que revise su estado y mantenga el ritmo de los nuevos desarrollos del mercado.**

### **Miguel Ángel Nicolás**

Director de Marketing Agrario  
Consultoría en gestión comercial y marketing especializada en el sector agrario

**E**l presente del sector agrario español viene marcado por el creciente poder de las cadenas de distribución. Mientras tanto, sigue sin realizarse la tan esperada concentración de la oferta, al contrario, se incrementa la competencia siendo frecuentes las situaciones de sobreproducción en las que el precio acaba siendo el único factor determinante para conseguir una venta, lo que se traduce en una reducción de los márgenes de venta debido al aumento de los costes de producción.

Esta situación refleja la cruda realidad de un sector que se mantiene gracias a la opresión del eslabón más débil de la cadena de comercialización, el agricultor. Por este motivo, los gestores de las entidades agrarias deben urgentemente reflexionar sobre sus actuaciones en ocho áreas concretas, entre otras, con la finalidad de optimizar los resultados de su comercialización. Éstas áreas son:

### **La dimensión de la empresa**

El recorte de los márgenes de venta es una realidad a la que debemos acostumbrarnos. Para hacerle frente, la mayoría de las empresas están acometiendo procesos de reducción de costes, aunque algunas de éstas lo que están consiguiendo es mermar la futura competitividad de su compañía porque sólo con esta estrategia se pueden ganar algunas batallas, pero la guerra está perdida.

Por otro lado, unas pocas empresas están apostando por optimizar sus ventas a través de una orientación total al cliente como fórmula de diferenciación e incorporando el marketing en su ges-

ción. En cualquier caso, esta disminución del margen de venta puede ser contrarrestada rápidamente por dos vías: mediante un incremento de sus ventas que mantenga el nivel de beneficios o a través de una fusión con empresas afines.

### **El organigrama**

Rompa con el tradicional y poco motivador organigrama piramidal de la mayoría de las organizaciones. Invierta la pirámide y sitúe en la parte superior y más ancha a sus clientes. Más abajo, coloque a los empleados que mantienen un contacto directo con el cliente. En el siguiente escalón, conforme la pirámide se estrecha, ponga a los trabajadores que dan soporte a las operaciones de los anteriores. A continuación, coloque a los jefes de departamento

Las empresas que han sido capaces de desarrollar una diferenciación de valor han de dar el último paso y comunicarlo al cliente

que deben facilitar las tareas de los niveles superiores. Finalmente, como director, sitúese en el vértice inferior de la pirámide para impulsarla y darle equilibrio. Si piensa en el futuro de su empresa abandone su posición de faro en la cúspide de la pirámide.

### **El personal**

Reflexione durante un minuto en los recursos de su empresa. Los productos que comercializa, son los mismos de su competencia. La maquinaria, no se diferencia mucho de la que tienen otros almacenes de manipulado. La tecnología, similar. Los recursos financieros, seguramente habrá otras empresas más saneadas económicamente. El personal, ¿no sería usted capaz de conseguir un rendimiento mayor de sus trabajadores que el que logra su competencia? Si su respuesta es afirmativa, no permita que su departamento de recursos humanos se limite a controlar la asistencia del personal y preparar las nóminas. Este departamento, bajo la supervisión de la dirección, ha de establecer el proceso de selección de los trabajadores y facilitar su integración. Debe detectar las necesidades de for-



mación de los trabajadores, sean empleados de almacén, administrativos, técnicos, comerciales o directores de departamento. Implantar sistemas de evaluación y acordar la política retributiva. Valorar las posibilidades de promoción y los planes de carrera de algunas de las personas de la organización. Establecer sistemas de comunicación interna para favorecer la transmisión de la información dentro de la empresa. En definitiva, favorecer la motivación y vinculación del personal para que se constituya en el motor de desarrollo y crecimiento de su empresa.

### La planificación

Actualmente, las empresas deben ser más efectivas, por lo que es necesario planificar y fijarse unos objetivos cuantificables y medibles a lo largo del tiempo. Asimismo, se han de establecer por escrito y en un plan las acciones para alcanzarlos. Algunos gerentes prefieren no controlar la consecución de sus objetivos para no quedar en evidencia porque año tras año continúan estancados.

### La fidelización de clientes

Compañías agrarias de mucha tradición mantienen algunos de sus clientes desde hace quince o veinte años. Pero esta duradera relación no supone hoy en día una garantía de continuidad debido a las nuevas exigencias de los clientes y a la cada vez mayor preparación de la competencia. Por consiguiente, debe preocuparse por conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes, crear vínculos que actúen de barrera de entrada a nuevos competidores y de barrera de salida a sus clientes y, además, debe vigilar y analizar su competencia.

### La diferenciación

Algunas empresas agrarias utilizan como argumento de venta la calidad de sus productos, las certificaciones que consiguen o la ausencia de residuos en sus producciones. Éstas y otras cuestiones, que son necesarias, sólo son mínimas para poder operar en el mercado y



no nos sirven para distinguir nuestra oferta.

Para lograr una diferenciación, debemos conocer las necesidades de nuestros clientes, determinar quién es y qué hace nuestra competencia y desarrollar una determinada característica que nos distinga y que sea de valor para nuestro público objetivo, bien a través del propio producto, incorporando determinados servicios, por medio de un personal más competente, por nuestro sistema de distribución o bien por medio de una poderosa imagen de marca. Cuando consigamos una diferenciación efectiva, seremos capaces de sentarnos en frente de nuestro cliente y presentarle nuestra propuesta que no podrá rechazar porque le proporcionaremos un valor superior al del resto de empresas competidoras.

### La marca y la identidad corporativa

Pasan los años y un gran número de empresas agrarias siguen manteniendo los mismos logotipos y transmitiendo los mismos valores que hace veinte o treinta años, mientras las grandes com-

pañías de otros sectores renuevan sus señas de identidad adaptándose a los nuevos clientes y consumidores. Las empresas agrarias también deben actualizarse, pero no sólo con la finalidad de cambiar el diseño de una marca sino con el objetivo de dotarle de un contenido y un significado que recoja esa diferenciación que nos hace únicos. Se trata de despertar el deseo de que nuestros productos sean adquiridos y ocupen un lugar destacado en la mente de nuestros clientes.

### La comunicación

Las empresas que han sido capaces de desarrollar una diferenciación de valor han de dar el último paso y comunicarlo al cliente. Qué valor tendría esta diferenciación si después no la transmitimos a nuestros clientes de forma efectiva. Se puede utilizar la publicidad, por ejemplo en revistas especializadas, editar videos, preparar folletos de nuestra empresa, aprovechar soportes como los envases y embalajes, facturas, sobres y tarjetas de visita, todo ello para comunicar al mercado esa distinción que poseemos. Participar en reuniones y eventos donde relacionarnos con nuestros clientes.

El personal de la empresa, desde la centralita hasta los comerciales, puede ser un vehículo ideal de nuestra diferenciación en los contactos directos que mantienen con los clientes. Sea constante en esta comunicación para valorar su resultado a medio y largo plazo. Algunos de los posibles medios no suponen un desembolso económico extra. Otros sí, en ese caso deberán valorar el mix de medios más conveniente.

El personal de la empresa, desde la centralita hasta los comerciales, puede ser un vehículo ideal de nuestra diferenciación en los contactos directos que mantienen con los clientes. Sea constante en esta comunicación para valorar su resultado a medio y largo plazo. Algunos de los posibles medios no suponen un desembolso económico extra. Otros sí, en ese caso deberán valorar el mix de medios más conveniente.

### Conclusiones

Deseamos que verifique el estado de su empresa en estos ocho puntos porque quizá el sólo hecho de reflexionar sobre ellos le proporcionen una posición de ventaja respecto a su competencia con la idea de afrontar con mayores posibilidades de éxito el complicado panorama que describíamos al principio.

### Más Información:

[www.marketingagrario.com](http://www.marketingagrario.com)