



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

**TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN**

**“Estrategia de Marketing Integral para Empresa de Fertilizantes”**

Autor: ALONSO, Ricardo Andres

Tutor: QUADRO, Martin

Córdoba

2020



Estrategia de Marketing Integral para Empresa de Fertilizantes por Ricardo Andres Alonso se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).



## **Agradecimientos**

Durante el cursado de la maestría como durante el desarrollo del trabajo final, me he encontrado con una experiencia muy grata que siempre quedará en mi recuerdo con cariño, como algo positivo, más allá de los conocimientos adquiridos, sino también ya que en todo este camino recorrido marcó en mi evolucionar tanto en aspectos de la vida profesional como personal.

Me llevo de la Universidad recuerdos valiosísimos, nuevas relaciones con colegas, anécdotas y conocimientos, que esto no hubiese sido posible sin la presencia y apoyo de cada uno de los que formamos parte de estos dos años de cursado.

En primer lugar, quiero agradecer especialmente tanto a mi tutor Martín Cuadro como a Carla Lubrina, que fueron los principales guías del desarrollo del siguiente trabajo. También quiero agradecer a todos los profesores que tuve durante el cursado de la maestría, y a todo el personal administrativo de la facultad, que además de transmitir sus conocimientos y sabiduría, estuvieron siempre dispuestos y muy atentos a brindar ayuda en caso de que sea necesario.

Siguiendo con los saludos, quiero dedicarle un especial agradecimiento a toda mi familia, en especial a mi padre, que fue la persona que me incentivo a realizar la maestría, a seguir adquiriendo conocimientos, adquirir nuevas experiencias y principalmente a divertirme. El es mi mentor y siempre le voy a estar agradecido por haberme puesto en el camino esta aventura.

Por último, quería agradecer a mis compañeros de la maestría de los cuales además de llevarme nuevas relaciones, hicieron de estos dos años una experiencia inolvidable. De ellos quiero agradecer especialmente a Jose, Sole, Vani, Karen, Bea, Chris y Lu que fueron el principal sustento de apoyo durante el cursado, además de grandes amigos.

La vida me presentó a la maestría a la hora de decidir arrancarla con muchas incertidumbres, como un desafío a enfrentar, que ni me hubiese imaginado realizar antes en mi vida. Sin embargo, decidí transitar este proceso y logre aprender que con perseverancia y compromiso, se puede realizar lo que te propongas. Esa es mi mayor enseñanza que me dejan estos dos años de estudio.



## ÍNDICE

<b>A. INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>B. MARCO TEÓRICO</b>	<b>10</b>
<b>C. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>25</b>
<b>D. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN</b>	<b>29</b>
<b>E. DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING</b>	<b>60</b>
<b>F. DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING</b>	<b>68</b>
<b>G. CONCLUSIONES</b>	<b>80</b>

## A. INTRODUCCIÓN

### ***A.1 Antecedentes del Estudio***

La empresa RECUPERAR S.R.L. con sede en la localidad de Colonia Caroya, Córdoba, Argentina, se dedica al desarrollo, fabricación y comercialización de Fertilizantes Minerales y correctores de suelos. Sus socios que vienen de distintos rubros profesionales (contadores y ex-gerentes de “Minera TEA”) han reunidos sus capacidades y formado una empresa de experiencia en fabricación que enfatiza la calidad y con un seguimiento constante de cada uno de los productos durante todo su proceso, desde su elaboración hasta su llegada a los distintos distribuidores agropecuarios y luego al productor. Además de esto, dan suma importancia a los procesos de investigación y desarrollo de productos, para esto cuenta con diversos Ingenieros Químicos, Ingenieros Agrónomos, Geólogos y Asesores del sector que ayudan a interpretar las necesidades de los productores y de los diversos campos en referencia a su corrección y fertilización.

La producción y las ventas son parte importante de cualquier industria, cuyo fin es ofrecer a los diversos campos bienes que satisfagan sus necesidades. Toda empresa requiere una estrategia de marketing para posicionarse en el mercado. Además, si tenemos en cuenta que la Argentina es un país con mucha influencia del sector agropecuario, que además cuentan con una fuerza de productores que están en la

búsqueda de obtener mejores rendimientos en producción y calidad de sus tierras, es la oportunidad para buscar clientes potenciales.

En Argentina se abre la posibilidad del crecimiento del negocio, el cual el sector de los fertilizantes año tras año está experimentado un aumento en su utilización por parte de los productores, y a su vez, las expectativas hacia el futuro son buenas también<sup>1</sup>; además, es una de las pocas fábricas del mundo y de capitales argentinos genera bajos costos de logística. Se busca que la empresa tenga éxito, que venda eficazmente sus productos, para lo cual se plantea el presente estudio.

## ***A.2 Planteamiento y Formulación del problema***

El territorio argentino en lo que respecta a la Pampa Húmeda, como es de público conocimiento cuenta con una de las mejores tierras para el desarrollo de la siembra de distintos cultivos. A pesar de estas grandes condiciones de las que encuentra nuestro suelo, la necesidad de establecer un plan de fertilización para que las tierras recuperen sus nutrientes y así aumentar los rindes cada vez es mayor, ya que existe una reposición baja de nutrientes a través de la fertilización por parte del dueño/arrendatario de las tierras en relación al uso que hace sobre las mismas, por lo que en cuestiones de mercado la necesidad de uso de fertilizantes está latente.

---

<sup>1</sup>

<https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/record-de-2#:~:text=Argentina%20alcanz%C3%B3%20un%20record%20de,2019%3A%204%2C6%20Mt.&text=En%20la%20campa%C3%B1a%202019%2F2020,38%2C2%20millones%20de%20hect%C3%A1reas>

Respecto al mercado del fertilizante microgranulado que es el producto cabecera y el más rentable el cual comercializa la empresa, se destacan dos compañías de origen extranjero, una empresa francesa y otra española, como los principales jugadores de este sector, que a su vez cuentan con recursos y una popularidad mucho mayor que RECUPERAR S.R.L., el cual su es menor a las anteriores mencionadas.

En lo referido a los clientes, desde su comienzo la empresa ha logrado mantener una base de estos mismos, la cual siguen interactuando y forman parte de la clientela habitual; si bien los números de las cantidades comercializadas con estos han ido variando de acuerdo a las condiciones climáticas de cada periodo, la inestabilidad cambiaria o la situación político-económica como por mencionar algunas variables, en estos últimos tiempos por parte de RECUPERAR S.R.L. ha existido una dificultad para generar nuevos clientes. Estos nuevos clientes resultan ser principalmente una nueva generación de productores agropecuarios menores de 45 años lo cual en gran medida se informan, comunican, aprenden e incluso adquieren productos mediante herramientas y medios digitales los cuales la empresa no ha estado enfocando en estos últimos tiempos.

La comercialización de nuestros productos se realiza eficientemente pero las ventas no alcanzan las expectativas esperadas. Entre los directivos de RECUPERAR S.R.L. surgen dudas sobre sus resultados, al tratar de entender y analizar lo que está ocurriendo en la empresa con la productividad comercial y de mercadotecnia, se cae en

la cuenta que no se ha desarrollado una estrategia adecuada o simplemente que no se ha utilizado ninguna.

### ***A.3 Objetivo General***

Analizar las necesidades del cliente y el mercado, establecer una combinación de canales de comunicación hacia el exterior que permitan establecer una propuesta de valor adaptable a RECUPERAR S.R.L. Diseñar una estrategia de Marketing que brinde continuidad y crecimiento de la misma. Definir qué acciones tendrán que ser llevadas a cabo para poder afrontar los retos que vayan apareciendo, y finalmente conseguir los objetivos propuestos por la compañía.

### ***A.4 Objetivo Específico***

- Comprender los factores que captan la atención de un consumidor y que inciden en la posibilidad de realizar una compra.
- Conocer las distintas herramientas de comunicación posibles a aplicar dentro de la estrategia.
- Analizar las últimas tendencias con las cuales se maneja el mercado y gestionar su adaptación a la empresa.
- Identificar puntos clave de la empresa y sus productos como para poder hacer hincapié en los beneficiosos y mejorar los perjudiciales en su estrategia.
- Lograr el posicionamiento de la Empresa.
- Lograr la Fidelización del cliente.

### ***A.5 Motivos/Justificación por lo que se escoge el tema***

Este trabajo tiene como propósito diseñar y llevar a cabo, la planificación de una estrategia de marketing integral que combine métodos tradicionales y digitales, que permita adoptar RECUPERAR S.R.L. en el mercado competitivo en el cual se desarrolla, para poder conseguir sostenibilidad, crecimiento de la estructura actual, lograr nuevos alcances de acuerdo al potencial con la que cuenta la misma y así lograr un mejor posicionamiento en el mercado de los fertilizantes.

## **B. MARCO TEÓRICO**

### ***B.1 El Proceso De Decisión De Compra***

Arrancaremos analizando factores que influyen en los consumidores a la hora sobre qué producto/servicio adquirir. Para ello vamos a indagar en el libro Dirección de Marketing decimocuarta edición (Philip Kotler, Kevin Lane Keller 2012).

Las empresas inteligentes intentan lograr una comprensión integral del proceso de decisión de compra del cliente, tomando en cuenta todas las experiencias involucradas: aprender, elegir, usar e incluso desechar un producto. Los académicos del marketing han desarrollado un “modelo de etapas” de dicho proceso. Por lo general, el consumidor pasa por cinco fases: reconocimiento del problema, búsqueda de

información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento postcompra.

Reconocimiento del problema: El proceso de compra se inicia cuando el comprador reconoce la presencia de un problema o una necesidad como consecuencia de una serie de estímulos internos o externos. Un estímulo interno provoca que una de las necesidades normales de la persona —satisfacer el hambre, la sed, o el deseo sexual—. Pero también es posible que la necesidad sea despertada por un estímulo externo; esto ocurre, por ejemplo, cuando una persona admira el automóvil nuevo de un amigo.

Búsqueda de información: los consumidores casi siempre buscan información de manera limitada. El estado de búsqueda más leve se denomina atención intensificada; en este nivel la persona tan sólo se vuelve más receptiva a la información sobre un producto. En el siguiente nivel el individuo podría iniciar una búsqueda activa de información, consultando material de lectura, pidiendo sugerencias a las amistades, navegando por páginas en Internet, y visitando tiendas para conocer directamente el producto.

❖ **Fuentes de información**

- Personales. Familia, amigos, vecinos, conocidos
- Comerciales. Publicidad, páginas Web, vendedores, distribuidores, envases, estantes de la tienda

- Públicas. Medios de comunicación, organizaciones calificadoras formadas por consumidores
- De experiencia. Manipulación, examen y uso del producto

Los especialistas en marketing deben identificar la jerarquía de los atributos que guían la toma de decisiones de los consumidores, para entender las diferentes fuerzas que compiten y cómo se forman estos diversos conjuntos (precio, marca, tipo de producto).

Evaluación de alternativas: En realidad existen varios procesos, y los modelos más actuales consideran que, en gran medida, el consumidor hace sus juicios sobre una base consciente y racional.

#### ❖ **Creencias y Actitudes**

El modelo de valor esperado: El consumidor conforma sus actitudes hacia diversas marcas mediante un procedimiento de evaluación de atributos, a partir del cual desarrolla un conjunto de creencias sobre la posición que ocupa cada marca en lo relativo a cada atributo. Los consumidores evalúan los productos y servicios combinando sus creencias en torno de las marcas (positivas y negativas) de acuerdo con su importancia.

Decisión de compra: Al ejecutar una intención de compra, el consumidor podría tomar hasta cinco subdivisiones: marca (marca A), distribuidor (distribuidor 2), cantidad (una computadora), tiempo (fin de semana) y forma de pago (tarjeta de crédito).

Modelos no compensatorios de decisión del consumidor: Las consideraciones positivas y negativas de los atributos no se compensan necesariamente. Evaluar atributos aislados hace que la toma de decisiones sea más fácil para el consumidor, pero también aumenta la probabilidad de que optara por una decisión diferente si hubiera deliberado más detalladamente. Nuestro conocimiento del producto o de la marca, el número y la similitud de las marcas entre las cuales elegimos, las presiones de tiempo presentes en el momento y el contexto social (por ejemplo, la necesidad de justificarse ante un colega o el jefe) son condicionantes que podrían afectar nuestra decisión de utilizar los métodos heurísticos de elección y cómo lo hacemos.

#### ❖ Factores que intervienen

El primer factor está constituido por las actitudes de otras personas. La influencia que ejerce la actitud de otras personas depende de dos condiciones: (1) la intensidad de la actitud negativa de los demás hacia nuestra alternativa preferida, y (2) nuestra motivación para ajustarnos a los deseos de las otras personas. Otro factor relacionado con las actitudes ajenas es el papel que juegan las evaluaciones presentadas por medios de información (Consumer reports)

La segunda condición son los factores situacionales imprevistos que pueden surgir y cambiar la intención de compra se ve muy influida por uno o varios tipos de riesgo percibido:

1. *Riesgo funcional:* el producto no se comporta como se esperaba.

2. *Riesgo físico*: el producto supone una amenaza para el bienestar físico o la salud del usuario o de otras personas.

3. *Riesgo financiero*: el producto no vale el precio pagado.

4. *Riesgo social*: el producto provoca vergüenza frente a los demás.

5. *Riesgo psicológico*: el producto afecta el bienestar mental del usuario.

6. *Riesgo de oportunidad*: el fallo del producto da como resultado un costo de oportunidad ante la necesidad de encontrar otro producto satisfactorio.

#### ❖ **Comportamiento post compra**

Después de la compra, el consumidor podría experimentar disonancia al percatarse de algunas características inquietantes del producto, o escuchar opiniones favorables sobre otras marcas. En cualquier caso, se mantendrá alerta de la información que apoye su decisión, por lo que las comunicaciones de marketing deberán proporcionarle creencias y evaluaciones que refuercen su elección y le ayuden a sentirse bien con la marca. Así, el trabajo de la empresa no termina con la compra; por el contrario, deberá supervisar la satisfacción postcompra, las acciones postcompra, así como el uso y desecho de los productos postcompra.

#### ❖ **Satisfacción post compra**

La satisfacción es una función de la cercanía entre las expectativas y el resultado percibido en producto. Si el resultado se queda corto respecto de las expectativas, el consumidor estará decepcionado; si cumple con las expectativas, estará satisfecho; si sobrepasa las expectativas, el consumidor estará encantado. De estos sentimientos

depende que el cliente compre la marca de nuevo y hable favorablemente de ella, o haga críticas desfavorables sobre la misma a otras personas.

#### ❖ **Acciones post compra**

Un consumidor satisfecho será más propenso a comprar la marca una vez más, y también tenderá a hacer críticas positivas respecto de la misma a otras personas. Los clientes insatisfechos podrían abandonar o devolver el producto.

### ***B.2 Planificación Estratégica***

La planificación estratégica, de acuerdo a lo mencionado en el libro Administración en los nuevos tiempos Primera edición (Idalberto Chiavenato, 2002) es un proceso de adaptación organizacional amplio, el cual abarca diversas actividades. Exige definir una visión, misión, definición del negocio y establecer los objetivos empresariales junto a la estrategia competitiva de la empresa; brindando los medios y recursos necesarios para que los objetivos se realicen con el máximo de eficacia y eficiencia. El resultado del proceso es un plan estratégico que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años.

Existen diversos niveles de planificación estratégica dentro de una organización, las cuales Chiavenato agrupa en tres categorías; planificación institucional, intermedia y operacional. A nivel institucional, la planeación estratégica incluye la totalidad de la organización, está orientada a largo plazo y focalizada en el futuro en una acción global y concentrada. A nivel intermedio, la misma se plasma en planes tácticos a nivel

departamental. A nivel operacional, cuya función básica consiste en transformar los planes tácticos en acciones específicas y puntuales a cada tarea o actividad.

### ***B.3 Plan de Marketing***

El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos en el plazo previsto. (Sanz de la Tajada, L.A., 1974)

Partiendo de esta premisa consideraremos una serie de ventajas adicionales que todo plan de marketing conlleva. Estas son principalmente:

- a) Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde con los principios del marketing.
- b) Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing.
- c) Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de marketing, eliminando de esta forma el confusionismo y las falsas interpretaciones respecto a lo que hay que hacer, permitiendo indirectamente la máxima cooperación entre aquellos departamentos de la empresa se ven involucrados (se favorece la descentralización tanto a nivel corporativo como de marketing).

d) Al haber fijado objetivos y metas comerciales y de marketing concretas, la empresa cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo el debido seguimiento de su actividad comercial, y para medir el progreso de la organización en el campo comercial y de marketing. La adopción de un plan de marketing asegura a la empresa una expansión rentable y sin sobresaltos.

e) Dado que –al igual que ocurre con el resto de los planes- el plan de marketing se debería actualizar anualmente añadiendo un año más al anterior periodo de planificación (“planificación rodante”), la empresa contará con un historial de las políticas y planes de marketing adoptados, aun en el caso de que se de gran rotación entre el personal cualificado del departamento de marketing. Esto garantiza a su vez una línea común y de pensamiento y de actuación de un año para otro, adaptándola a los continuos cambios que se vayan produciendo en el mercado.

f) En el caso que la empresa cuente con planes de rango mayor (planes estratégicos), el plan de marketing constituirá un elemento puente entre la planificación corporativa y el plan de ventas del plan de gestión anual:

- Convirtiendo los objetivos corporativos en objetivos de producto-mercado (objetivos de marketing) concentrándose posteriormente en objetivos de ventas por zonas , vendedor, producto y periodo de tiempo (despliegue de objetivos).
- Programando y presupuestando los medios necesarios para alcanzar tales metas a corto, medio y largo plazo.

- Estableciendo un calendario de acciones de marketing subordinadas a la estrategia corporativa.

#### ❖ **Etapas de un Plan de Marketing**

##### Primera Fase: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

1ra Etapa: Análisis de la situación.

2da Etapa: Diagnóstico de la situación.

##### Segunda Fase: DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

3ra Etapa: Formulación de los objetivos de marketing a alcanzar.

4ta Etapa: Elaboración y elección de las estrategias de marketing a seguir.

##### Tercera Fase: DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING

5ta Etapa: Acciones o planes de acción.

6ta Etapa: Determinación del presupuesto de marketing y de la cuenta de explotación previsional.

#### ❖ **Establecimiento de los objetivos del Plan de Marketing**

Un objetivo de marketing es una declaración de lo que se debe lograr por medio de las actividades de marketing como se menciona en el libro Marketing Onceava edición (Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Carl McDaniel, 2011). Asimismo, los objetivos deben ser consistentes e indicar las prioridades de la organización. Para ser útiles, los objetivos establecidos deben cumplir varios criterios:

- Realistas
- Mensurables o medibles
- Definido en el tiempo
- Comparado con un benchmark

#### ***B.4 Marketing Relacional***

El marketing relacional podría ser definido como la herramienta que nos debería ayudar a construir la confianza necesaria a largo plazo en nuestra empresa como para recomendarla a sus amigos y conocidos. Ello se conseguirá mediante el mantenimiento de una buena estrategia de relación con nuestra clientela que, además pasa por la promesa y el compromiso de proporcionarle un valor percibido superior al de nuestros competidores.

Una de las preocupaciones más notorias producidas en los últimos años es la creación de relaciones a largo plazo con los clientes. Relaciones que sean beneficiosas para ambas partes, mediante la búsqueda de valor para el cliente. Entre las múltiples consecuencias que esta tendencia tiene para el responsable de marketing cabe resaltar las siguientes:

- La necesidad de profundizar, todavía más si cabe, en las necesidades, deseos, demandas y expectativas de los clientes individuales.

- La obligación de intentar satisfacerlas a través de la construcción de relaciones personales, acercándonos a los mismos de manera más regular, más directa y más individualizada.
- La consecuencia de concebir los productos y servicios como algo que tienen valor para alguien: gestión del valor percibido del cliente.
- La búsqueda de valor para el cliente implica la creación de relaciones a largo plazo con los clientes, que sean beneficiosas para ambas partes.

### ***B.5 Marketing Digital***

El marketing digital de acuerdo al libro *Asian Growth Stories: How To Do Business In Asia* (Prethika Nair, Joe Escobedo, 2019) es el componente de la comercialización que utiliza Internet y las tecnologías digitales basadas on line, como las computadoras de escritorio, los teléfonos móviles y otros medios y plataformas digitales para promover productos y servicios. Las ventas en este tipo de marketing son a través del canal digital que es un canal de ventas y mercadeo de naturaleza electrónica en oposición a los canales físicos como la venta al por menor. En el pasado, los marketers digitales eran vistos como un equipo secundario. Algunas organizaciones todavía operan de esa manera: Una persona o equipo digital actúa como un "complemento" de la estrategia general de los marketineros "tradicionales". Pero, eso es cada vez más raro ahora, y no se vería eso en ninguna organización digital nativa.

Los objetivos a definir por parte de una empresa que utiliza al marketing digital entre sus herramientas están basados bajo el sistema S.M.A.R.T. cuya principal función es maximizar las métricas de medición respecto al alcance que puede generar su aplicación. El significado de sus siglas viene: S. de específico en español, M. de medible, A. de realizable, R. de relevante, T. de tiempo limitado. En el siguiente gráfico está mejor detallado lo mencionado anteriormente



Fuente: Asian Growth Stories: How To Do Business In Asia, Joe Escobedo, 2019

Además de lo anterior mencionado es muy común utilizar como herramientas para definir los KPI's -Key Performance Indicators- lo que en español significa Indicadores Claves de Rendimiento, que de acuerdo al Sprout Social<sup>2</sup> son definidos bajo un sistema de “embudo” que está definido como las distintas herramientas brindadas por parte del marketing digital en las cuales a su vez también son métricas que miden el alcance que tiene la empresa sobre sus clientes. El nombre “embudo” hace alusión a que el público final, que es el que mayor lealtad va a demostrar hacia la compañía va pasando por

<sup>2</sup> <https://sproutsocial.com/insights/social-media-marketing-funnel/>

distintos filtros hasta la última etapa de este proceso que cuenta con distintas acciones que vamos a detallar a continuación:



Fuente: Asian Growth Stories: How To Do Business In Asia, Joe Escobedo, 2019

Algunas de las ventajas que brinda aplicar el marketing digital es que incluyen la posibilidad de:

- a) Dirigirse mejor a su público
- b) Obtener datos en tiempo real
- c) Iniciar conversaciones bidireccionales con su público

## **B.6 Posicionamiento**

Siguiendo con el análisis del libro Dirección de Marketing decimocuarta edición (Philip Kotler, Kevin Lane Keller 2012) el posicionamiento se define como la acción de

diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. El fin es ubicar la marca en la conciencia del gran público para maximizar los beneficios potenciales de la empresa. Un posicionamiento de marca adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio, y expresa el modo exclusivo en que éstos son generados.

Un buen posicionamiento tiene un “pie en el presente y otro en el futuro”. Debe ser aspiracional, para que la marca tenga espacio para crecer y mejorar. El posicionamiento basado en la situación actual del mercado no tiene suficiente visión a futuro; al mismo tiempo, sin embargo, es importante evitar que se aleje tanto de la realidad como para resultar esencialmente imposible de conseguir. Por lo que se refiere al posicionamiento, el verdadero truco consiste en encontrar el equilibrio justo entre lo que la marca es y lo que podría ser. El resultado es la creación de una propuesta de valor centrada en el cliente, es decir, una razón convincente por la cual el mercado meta debería adquirir el producto.

En concreto, tomar decisiones en materia de posicionamiento exige:

- (1) determinar un marco de referencia, mediante la identificación del mercado meta y la competencia correspondiente;
- (2) reconocer los puntos óptimos de paridad y diferenciación de las asociaciones de marca a partir de ese marco de referencia,

(3) crear un “mantra” de la marca que resuma el posicionamiento y la esencia de la marca.

### ***B.7 Diferenciación***

La ventaja competitiva es la habilidad de una empresa para desempeñarse de una o más maneras que sus competidores no pueden o no desean igualar. Michael Porter como lo mencionan en el Libro Dirección de Marketing de la decimocuarta edición (Philip Kotler, Kevin Lane Keller 2012), insta a las empresas a lograr una ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, pocas ventajas competitivas lo son. En el mejor de los casos, son apalancados. Una ventaja competitiva apalancable es aquella que la empresa puede utilizar como trampolín para desarrollar nuevas ventajas competitivas.

#### **❖ Estrategias de diferenciación**

- Diferenciación por medio de los empleados. Las empresas pueden tener empleados mejor capacitados, que presten un servicio superior al cliente
- Diferenciación por medio del canal. Las empresas pueden diseñar de manera más efectiva y eficiente la cobertura, experiencia y desempeño de sus canales de distribución, para hacer que la compra del producto sea más fácil, más agradable y más gratificante
- Diferenciación por medio de la imagen. Las empresas pueden crear imágenes poderosas y convincentes, que se ajusten a las necesidades sociales y psicológicas de los consumidores

- Diferenciación por medio de los servicios. Las empresas de servicios pueden diferenciarse mediante el diseño de un sistema de gestión más eficiente y rápido, que proporcione soluciones más efectivas a los consumidores.

### **C. MARCO METODOLÓGICO**

Para la elaboración del Trabajo Final, se utilizarán diversas herramientas conceptuales y teóricas de la disciplina del Marketing. Se ha consultado bibliografía especializada para abordar las distintas secciones del trabajo, específicamente se utilizará como guía los conceptos y procedimientos plasmados en "El Plan de Marketing en la Práctica" de José M. a Sainz de Vicuña Ancín, con la finalidad de brindar una orientación profesional y analítica del proyecto.

El plan de marketing está compuesto por las siguientes fases y etapas

*Primera Fase: Análisis y Diagnóstico de la situación*

Etapa 1: Análisis de la situación. Se mencionara como operan actualmente las áreas más relevantes de la estructura de la organización, siendo claves para articular esta propuesta.

Etapa 2: Diagnóstico de la situación. Se continuará analizando el mercado, realizando un diagnóstico, estudiando el lado de la oferta y la demanda.

*Segunda Fase: Decisiones Estratégicas de Marketing*

Etapa 3: Formulación de los Objetivos de Marketing. Se determinará el segmento, para esto serán importantes los informantes claves, obtener información respecto al

comportamiento de los consumidores, sus preferencias, variables que influyen en sus decisiones y sus valoraciones.

Etapa 4: Elaboración y Elección de las Estrategias de Marketing. Se definirá el perfil de cliente, se concretará quienes van a ser nuestros clientes, nuestro público objetivo

Tercera Fase: Decisiones Operativas de Marketing

Etapa 5: Planes de acción. Se evaluarán las distintas alternativas viables para la empresa teniendo en cuenta la influencia de factores internos de la empresa y factores externos en donde será aplicado el plan en cuestión.

Etapa 6: Presupuesto. En base a los recursos disponibles por parte de Recuperar como así también el alcance definido anteriormente se establecerá un presupuesto acorde a las situación. Se evaluarán planes de financiación de acuerdo a su viabilidad.

Con el objetivo de recabar información para la elaboración del presente trabajo, se utilizarán en cada sección del plan, aquellas técnicas e instrumentos de investigación considerados idóneos, según la necesidad de información.

Dentro del Marco Instrumental, se utilizaran los siguientes procedimientos técnicos e instrumentos:

❖ Datos Primarios

Entrevista a personal

Se realizarán diversas entrevistas personales con los socios de la compañía, Gerente General, Comercial de Recuperar SRL, las cuales perseguían diversas finalidades según la necesidad concreta de información. En una primera instancia, las entrevistas se dirigirán a comprender en profundidad la temática sobre el sector de fertilizantes. Una vez obtenido un panorama general; se indagará respecto a la propia organización, su origen, historia, servicios y su principal orientación estratégica.

Finalmente la búsqueda de información se orientará hacia el sector de los fertilizantes microgranulados donde se desenvuelve Recuperar, que se presenta como el producto estrella de la compañía, y las fuerzas imperantes dentro de este mercado.

#### Entrevistas en profundidad

Con el objetivo de recabar información primaria de carácter general respecto al perfil de potenciales clientes, su opinión y actitudes frente a los fertilizantes sólidos y productos sustitutos/complementarios así como también los principales atributos considerados al elegir una empresa de fertilizantes, se implementará una metodología de investigación cualitativa. La misma será aplicada a productores agropecuarios, Ing. Agrónomos asesores, y referentes del sector agropecuario.

#### ❖ Datos Secundarios

##### Análisis de datos secundarios de fuentes internas

Se realizará un estudio e investigación de material y documentación impresa de la compañía, junto al análisis de contenido de folletería institucional, página web y redes sociales.

### Análisis de datos secundarios de fuentes externas

Las principales variables utilizadas en el análisis corresponden a:

- Dimensión demográfica de clientes actuales y potenciales
- Dimensión del macro ambiente en el cual se desenvuelve la empresa
- Características de principales competidores,
- Características de la oferta y mercado local e internacional

Entre las fuentes consultadas, se encuentran:

- Diarios locales, nacionales e internacionales en versión impresa y digital
- Revistas nacionales e internacionales en versión impresa y digital
- Portales digitales de organismos nacionales, gubernamentales y colegiados.

## **D. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN**

### ***D.1 ANÁLISIS INTERNO***

Luego de haber realizado todo el trabajo respecto al marco teórico y la metodología, se continúa con un exhaustivo análisis interno de la empresa, que consta de varios pasos, los cuales se detallan a continuación:

#### ***D.1.1. LA EMPRESA***

La empresa Recuperar S.R.L. se dedica a la producción, comercialización y distribución de fertilizantes minerales para el agro. Fundada en 2004 como empresa minera dedicada a la molienda de yeso, a lo largo del tiempo fueron incorporándose derivados y procesados de fertilizantes adaptándose a las necesidades de los clientes y al mercado. Emplea a unas 40 personas entre personal administrativo, de planta, camioneros y comerciales. La empresa está compuesta 100% por capitales argentinos y vende un 90% de su producción a formuladores de fertilizantes y una red de distribuidores, es decir es una venta B2B. El otro 10% se vende a consumidores finales, venta B2C a productores.

La empresa tiene como filosofía contribuir a la no degradación y a la corrección de los suelos provocada por la agricultura, a través del uso de nutrientes y fertilizantes;

además, se propone ser la empresa líder en el mercado local en lo referente al tratamiento de la corrección de los suelos mediante el uso de fertilizantes sólidos.

La compañía se encuentra actualmente en un momento desafiante, atravesado por la incertidumbre económica, la coyuntura política, el impacto acelerado de las tecnologías, entre otros.

Además de la coyuntura económica, cada día menos previsible, y atendiendo también a todo lo generado este año en particular por el COVID 19, a los conflictos políticos, económicos y sociales internacionales, tenemos el avance acelerado del uso de la tecnología en la agricultura. Esto es lo que llaman Agricultura de precisión, la cual a través de nuevos servicios relacionados con el mundo tecnológico, permite a los productores ser mucho más precisos y eficientes a la hora de implementar agregados para la mejora de sus cultivos, cuestión que impacta directamente en su estructura de costos de manera positiva.

Recuperar S.R.L. es una empresa comprometida con el Medio Ambiente y la Agricultura sustentable; posee una moderna Planta de Pelletizado y tratamiento de Minerales, en el Parque Industrial de Puerto Caroya, en Colonia Caroya, Provincia de Córdoba. También posee yacimientos propios en la Provincia de La Rioja de Sulfato de Calcio con más de seis millones de toneladas métricas de reservas (6.000.000 TM) con

una pureza superior al 98% SULFATO DE CALCIO, siendo uno de los mejores yacimientos del país.

La planta de Colonia Caroya, provincia de Córdoba, cuenta con equipos de última generación, provenientes de Estados Unidos y Alemania, en donde se procesan y pelletizan minerales para la producción de Fertilizantes, siendo unas de la pioneras en el país, contando con Laboratorio propio, mezcladoras y embolsadoras automáticas destinado a abastecer a los clientes.

En cuanto a los productos, se pueden dividir en dos tipos. Por un lado los fertilizantes tradicionales, que son aquellos que se vienen aplicando en el agro desde hace muchos años y son comúnmente conocidos por los productores. Asimismo, en este tipo de fertilizantes, Recuperar S.R.L., cuenta con mucha competencia y poca cuota de mercado. Por otro lado, la empresa produce y comercializa un tipo de fertilizante Microgranulado que representa un 35% de las ventas y un 80% de la facturación. Este último producto, es de mayor efectividad (se utiliza la cuarta parte del volumen en comparación con los fertilizantes tradicionales) y se podría identificar como el producto premium de la empresa y el que quiere ser potenciado.

Sin embargo, teniendo en cuenta las características del mercado, en donde muchos productores aplican fertilizantes simplemente por comentarios o intuición, es difícil mostrar los beneficios del producto microgranulado e imponer su uso. Además de

que se utiliza mucho menos volumen de fertilizante (lo que reduce los costos de logística, almacenamiento y aplicación), este producto permea de manera más eficiente el suelo y actúa directamente sobre la raíz de la planta.

Recuperar S.R.L. coopera activamente con distintos organismos nacionales en la lucha contra la Desertificación y Degradación del suelo mediante el uso de nutrientes y/o fertilizantes de origen nacional; se reconocen a los suelos como un Recurso Natural no renovable por lo tanto constituye un activo de vital importancia, por ello siempre participa de todos los programas que tienden a evitar la degradación y agotamiento de los suelos de nuestro país, Argentina.

También es socio activo de la Cámara de la Industria de Fertilizantes y Agroquímicos -CIAFA-.

### ***D.1.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES***

La Misión de Recuperar S.R.L. es aportar a la Agricultura sustentable fertilizantes naturales, que ayuden a la obtención de mayores rindes, aplicando tecnologías amigables con el medio ambiente; y ayudando a que Argentina mantenga la ventaja competitiva de su Agricultura de Precisión, aportando ingeniería en el desarrollo de fertilizantes multi-elementales y eficientes.

En cuanto a su visión, se apunta a que la empresa sea la compañía líder de la industria nacional en lo que respecta a innovación y desarrollo de productos, lograr ser a su vez el mayor proveedor confiable, para las plantas de mezclado de fertilizantes, para su red de agronomías asociadas y productores agropecuarios.

Entre los valores por los cuales Recuperar S.R.L. se diferencia de sus competidores podemos destacar que brindan un producto de alta calidad y que cumplen con los plazos de entrega de producto en tiempo y forma, ya que en la industria del agro este aspecto es muy importante debido a que la disponibilidad de fertilizantes es necesaria durante determinados periodos puntuales del año dependiendo del cultivo.

### **Descripción de los productos**

A continuación se presenta la descripción de los principales productos de la cartera de Recuperar SRL, el cual vamos a brindar un enfoque específico en la sección de los fertilizantes microgranulados.

MICROCANPHOS MAÍZ: Fertilizante que brinda la aplicación de los nutrientes tradicionales, es una mezcla química microgranulada a base de nitrógeno, fósforo, azufre, zinc y materia orgánica en forma de sustancias húmicas y fúlvicas activas.

Estas características hacen que se evite la pérdida de hasta un 70% que se produce con los fertilizantes tradicionales.

MICROCANPHOS SOJA: Fertilizantes de similares características al mencionado arriba, la diferencia radica en este caso que es específico para el cultivo de la soja. A diferencia de los fertilizantes tradicionales, se presenta más efectivo en cuanto a dosis implementada para la siembra, tanto en brindar un costo más económico por hectárea como en productividad.

N30: Fertilizante granulado de liberación controlada que brinda un mayor control del nitrógeno disponible para la tierra mejorando la estructura del suelo. Su fórmula de suministro gradual permite reducir la fitotoxicidad de la planta por lo que se presenta como una ventaja ya que disminuye la contaminación del suelo.

La línea de fertilizantes microgranulados es la línea de mayor tecnología de la empresa actualmente. Cada producto, responde a una necesidad específica y estadio de crecimiento de los cultivos, brindándoles los requerimientos de nutrientes en las dosis y concentraciones exactas para su óptimo crecimiento y rendimiento final.

### ***D.1.3 ANÁLISIS F.O.D.A.***

#### ***D.1.3.1. FORTALEZAS***

La empresa cuenta con tecnología de punta para la extracción y producción de los bienes ofrecidos, en mayor proporción con financiamiento propio. Para no perder esta posición que se ha ganado con respecto a la tecnología de punta en el proceso productivo, la empresa ha decidido destinar gran parte de sus ganancias a una inversión permanente de maquinaria, prestando atención a las últimas novedades. Además de poseer la maquinaria necesaria para llevar a cabo la actividad, la misma cuenta con la propiedad del yacimiento donde se realiza la extracción, y la fábrica donde se confeccionan los diversos productos ofrecidos.

También, la misma cuenta con tres camiones para realizar el movimiento de mercadería desde el centro de extracción, ubicado en La Rioja, hasta la planta productiva, ubicada en la localidad de Colonia Caroya.

Los empleados de la empresa no contaron con una capacitación sobre el manejo de la maquinaria, sino que aprendieron basándose en la experiencia, lo cual demuestra que tienen una gran disposición por aprender y colaborar.

La empresa también ha demostrado tener una gran flexibilidad productiva y disposición de los recursos necesarios en el caso de que se necesite aumentar la

capacidad productiva en un futuro. De hecho actualmente se están culminando las obras de ampliación de la planta con el objetivo de aumentar la capacidad de depósito de la misma.

En sus incursiones en los mercados de Uruguay y Paraguay ha demostrado saber desarrollarse sin mayores complicaciones, logrando clientes de gran importancia como Bunge, YPF, Petrobras, Cargill y Cooperativas Unidas del Paraguay, entre otras.

#### D.1.3.2. DEBILIDADES

La empresa se encuentra en la etapa de crecimiento, tratando de consolidarse, por lo cual, si bien ya hicieron incursiones en mercados extranjeros, a nivel internacional todavía no tiene reconocimiento.

Actualmente no hay grandes aportes de capitales, además de la reinversión de utilidades mencionada. Si bien la empresa cuenta con tres camiones para poder trasladar la materia prima hasta el centro productivo y en algunas ocasiones de mayor demanda acuden a un tercero para dicho traslado, si se produjera un aumento de demanda importante, sería necesario realizar inversiones en logística.

En lo referente a la mano de obra, si bien se valora la predisposición y flexibilidad para aprender, la falta de un sistema de capacitación, con cursos certificados de

validez internacional, puede hacer perder algunas ventas, siempre que los potenciales clientes así lo requieran.

El productor agrícola aplica los productos por intuición o siguiendo lo que hacen productores vecinos, siendo este comportamiento una barrera para la implementación de nuevas tecnologías.

#### D.1.3.3. OPORTUNIDADES

En el mundo hay un gran movimiento “verde” por cuidar el medio ambiente, lo cual, gracias al producto que comercializa la empresa, le otorga una gran ventaja, ya que el mismo contribuye a evitar la degradación de los suelos. Esta característica del producto también le otorga una ventaja a la organización en el caso de los países que vieron su industria agrícola experimentar un gran crecimiento, y por ende que ven sus suelos desgastados.

Otro aspecto positivo, es el hecho de contar con un producto innovador, como es el Microgranulado, el cual actúa como sustituto de otros fertilizantes menos eficientes, contribuyendo a una mayor rentabilidad tanto para el cliente, debido a los mayores rindes que puede obtener, como así también para la empresa, ya que la Contribución Marginal obtenida es mayor respecto a los otros fertilizantes. A su vez, en relación con el fertilizante microgranulado, Recuperar S.R.L. se presenta como el producto con

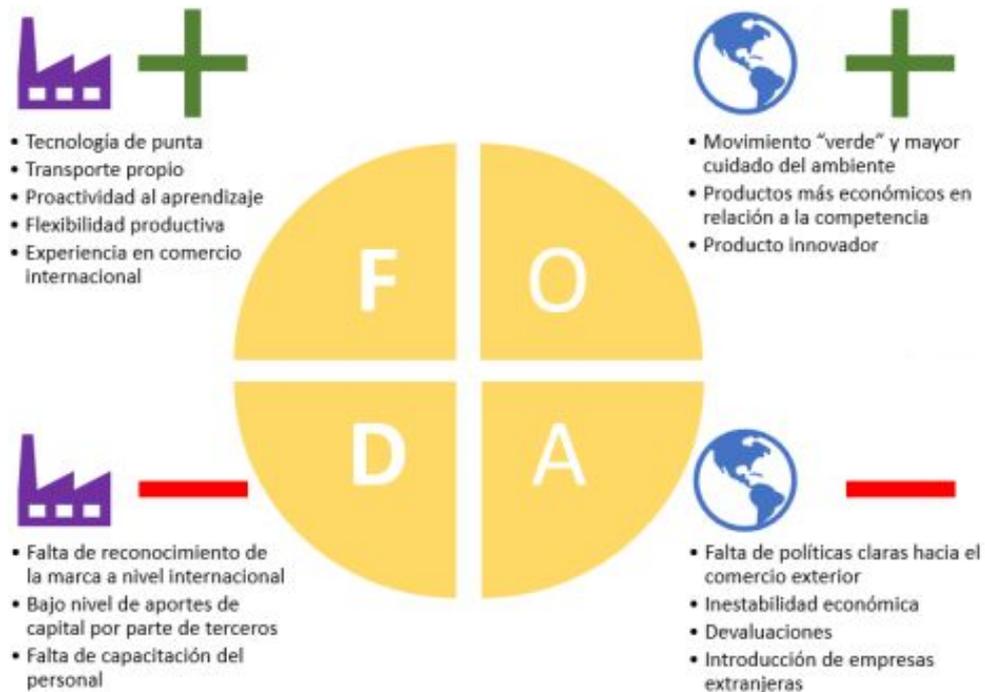
menor precio de venta debido a que es el único de producción nacional, por lo que no cuenta con cargos económicos de nacionalización del producto.

#### D.1.3.4. AMENAZAS

Las políticas actuales del gobierno, dificultan un ambiente propicio para incentivar las exportaciones. Dentro de dichas políticas podemos mencionar la inestabilidad en el tipo de cambio del dólar estadounidense, el proceso inflacionario que atraviesa el país y la falta de seguridad jurídica.

Además. el creciente proteccionismo que están adoptando ciertas potencias mundiales debido a los efectos que ha generado el COVID 19 más las guerras comerciales que lo producen dificultan las exportaciones hacia ciertos países.

A partir de lo expresado anteriormente, podemos visualizar nuestro análisis FODA en la matriz que se muestra a continuación:



Fuente: elaboración propia

#### **D.1.4 COMUNICACIÓN**

Las acciones de comunicación externa que realiza actualmente la empresa, constan de diversos métodos pero con el mismo objetivo común, el de difundir la estrategia de la empresa de resaltar los beneficios que conlleva la fertilización con productos microgranulados.

Publicidad: Apunta principalmente a los segmentos de productores e ingenieros asesores, actualmente se utilizan los siguientes medios para comunicar las marcas de

la empresa, los cuales todas estas publicaciones son específicamente en secciones o sectores relacionados al agro:

Medios gráficos (Diarios, revistas) - Medios radiales (Nacionales y regionales) - Vía Pública (Cartelería en ruta en algunas plazas del país) - Comunicación en PDVs (puntos de venta) - Web site, redes sociales - Participaciones en Eventos, Jornadas y Congresos.

Actualmente, la estrategia de comunicación de la empresa se orienta principalmente a cultivos extensivos, tales como maíz, soja y trigo y un bajo porcentaje de su inversión a economías regionales. Recuperar SRL planifica su estrategia que requieren mayor inversión, más específicamente la publicidad radial o participación en jornadas, congresos en base al periodo correspondiente de dichas jornadas y a las fechas que arrancan las campañas de cultivos en el país. La empresa no cuenta con una herramienta que permita evaluar el impacto luego de cada campaña publicitaria, lo cual resultaría interesante este análisis para corregir desviaciones o mejorar la eficacia comunicacional en el plan de comunicación del próximo año.

Información de los productos: Debido a la falta de información en el mercado respecto al tipo de producto que comercializa la empresa, y la especificidad de su uso y aplicación, Recuperar genera información técnica que distribuye por medio de sus comerciales y sus puntos de ventas a los productores agropecuarios como a sus

ingenieros agrónomos asesores. Dicha información su distribución está repartida mediante folletos o a través de correos electrónicos. La información contenida en la misma está compuesta por un análisis del departamento técnico de la empresa más la información relevada en resultados obtenidos en ensayos, permitiéndose realizar modificaciones en caso de ser necesarias respecto a usos, dosis y técnicas de aplicación. A su vez, personal comercial con la compañía de asesores invitados en algunos brindan charlas y capacitaciones exclusivamente técnicas en diversas temáticas para brindar apoyo y herramientas a la fuerzas de venta técnica de los distribuidores más importantes de la empresa.

Promoción: La empresa establece promociones para estimular demanda según la estación de los cultivos, promociones estándar para distribuidores, promociones dirigidas según cliente, volumen y producto, y promociones dirigidas a clientes finales de las distribuidoras. Estas promociones están relacionadas a descuento de precios en base a lo antes mencionado, pero también ofrece a sus a través de convenios con distintas entidades financieras los servicios de corretaje de granos y pagos de producto a través de financiación. A los comerciales de las distribuidoras se los incentiva con un plan de cumplimiento de objetivos de venta por línea de producto, los cuales consisten en facturar determinada cantidad por producto, para acceder a viajes, premios en vouchers y porcentajes de descuento en compras futuras.

## **D.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

A continuación se analizan las variables macro que rodean a la empresa. El objetivo de este análisis es por un lado, encontrar oportunidades para explotarla, mientras que por el otro, detectar amenazas del contexto para determinar la mejor alternativa frente a las mismas.

### **D.2.1 Situación económica de productores agropecuarios.**

Durante julio de 2020, los Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (CREA) realizaron la encuesta agropecuaria sobre expectativas y evolución de la campaña agrícola y ganadera entre sus asociados distribuidos en todo el país, tanto productora como asesora y distribuidores agrícolas<sup>3</sup>. El 66% de los encuestados prevén que la situación económica del país empeorará en la campaña entrante, además un 15% experimentó dificultades para comercializar productos agropecuarios a causa de las restricciones logísticas implementadas para evitar la propagación del Covid-19. Como consecuencia, por primera vez desde 2015, la superficie agrícola promedio por arrendar sería inferior a la del ciclo anterior a causa, entre otros factores, de la progresiva depreciación del valor del grano –la moneda agrícola– frente a la tierra

---

<sup>3</sup>

<https://news.agrofy.com.ar/noticia/188580/encuesta-productores-crea-primera-vez-2015-cae-superficie-agricola-arrendada>

---

---

productiva. Estos ánimos pueden afectar al productor al momento de evaluar cuánto va a realizar de inversiones como también afectará su nivel de endeudamiento.

### **D.2.2 Escenario Socio-climático**

Fenómenos climáticos: Para la temporada 2020/21 El especialista en climatología de la Bolsa de Comercio de Rosario, José Luis Aiello, proyectó que la campaña agrícola 2020-21 se desarrollará bajo la influencia del fenómeno La Niña “de baja intensidad” que condicionarán a la próxima cosecha gruesa de Argentina<sup>4</sup>. La Niña seguiría instalada hasta febrero y marzo del 2021, a partir de donde comenzaría a amortiguarse el enfriamiento, con lo que se empezará a transitar la cosecha gruesa bajo condiciones de Niña de baja intensidad, dijo el especialista.

La lectura que hay que hacer es la siguiente: La Niña se asocia o impacta en forma negativa para los cultivos de la gruesa en Argentina, no para la fina. Pero, las anomalías o lo que se denomina tiempo extremo determinará la real oferta de agua durante la gruesa. Además de La Niña hay otros forzantes que determinan las lluvias en cada una de las regiones de Argentina, aclaró Aiello.

---

4

<https://www.catedraavicola.com.ar/el-clima-de-la-campana-2020-21-se-orienta-hacia-un-fenomeno-la-nina-debil/#:~:text=Cotizacion%20Diaria-,El%20clima%20de%20la%20campa%C3%B1a%202020%2D21%20se%20orienta,un%20fen%C3%B3meno%20La%20Ni%C3%B1a%20'd%C3%A9bil'&text=Analizado%20el%20estado%20del%20Pac%C3%ADfico,febrero%20y%20marzo%20del%202021.>

Esto mencionado anteriormente por el especialista afecta a todas las actividades relacionadas a la cosecha, además de las pertinentes reacciones en las condiciones esperadas de los cultivos, presión de malezas, plagas y enfermedades.

### **D.2.3 Deficiencias nutricionales de los suelos Argentinos<sup>5</sup>**

El principal inconveniente que presenta el sector agropecuario argentino para alcanzar las metas del Plan Alimentario de cara a 2020 se refiere a las deficiencias nutricionales que sufren los suelos. Para analizar el impacto en el suelo del balance de nutrientes en soja vale recurrir al ejemplo de la campaña 2012/13. Según datos aportados por la Cámara de la Industria Argentina de Fertilizantes y Agroquímicos (CIAFA), para corregir el déficit de nutrientes producido por una cosecha de soja de 20 millones de has. con un rinde promedio de 2.650 kg/ha, se necesitan aplicar aproximadamente 5,16 millones de tns. de fertilizantes. Si tenemos en cuenta que en la actualidad se consumen anualmente en nuestro país unos 3,6 mill. de toneladas de fertilizante para todos los cultivos incluidas las pasturas y los cultivos hortícolas, podemos tener una idea del déficit anual de nutrientes al que estamos sometiendo a nuestros suelos cultivados.

---

<sup>5</sup> [https://www.clarin.com/rural/silencioso-deficit-suelo\\_0\\_ryDddN9pz.html](https://www.clarin.com/rural/silencioso-deficit-suelo_0_ryDddN9pz.html)

Las principales causas de esta caída son el impacto en los costos productivos totales que implican las buenas prácticas de fertilización y cuestiones culturales referidas a la creencia que la capacidad del suelo es infinita.

#### **D.2.4 Competidores directos**

Se realizará una descripción de las empresas competidoras del sector. La competencia está compuesta por otras empresas de fertilizantes que comercialicen sólidos microgranulados tanto en la provincia de Córdoba como en el resto del país, los principales son:

- Timac Agro: Nace en Argentina en el año 1997 y actualmente tiene sus oficinas centrales en la Ciudad de Córdoba. Es parte del Grupo francés Roullier, creado en 1959 trabaja hacia una nutrición sana y productiva. Especialista en la nutrición de las plantas, los animales y los hombres. Presente en 37 países en 60 unidades industriales. Sus líneas de productos incluyen: 1- Fertilizantes: mezclas químicas, granuladas y balanceadas; líquidos foliares, e hidrosolubles para fertirriego. 2- Nutrición animal: contamos con bloques minerales para lamer, baldes nutricionales y complementos minerales. Posee una fuerza de venta de 50 ingenieros y veterinarios, que asesoran a lo largo del país. Dividen el país en tres zonas comerciales: Argentina Sur: Buenos Aires y la Pampa. Argentina Centro: Córdoba, Santa Fe, Corrientes y

Misiones. Argentina Oeste: Mendoza, San Juan, Jujuy, Salta, Tucumán y Santiago del Estero.

- Compo: Es una empresa Alemana que nace en el año 1956, al fabricar el primer sustrato para macetas en envases amigables para el consumidor. En las siguientes décadas, la compañía continuó expandiéndose como una división de negocios de BASF. Se ingresó en el segmento del mercado profesional por primera vez en el año 1971. Línea de productos: Fertilizantes minerales/ Fertilizantes con inhibidores de la Nitrificación/ Fertilizantes de entrega lenta/ Fertilizantes parcialmente recubiertos/ Fertilizantes recubiertos de entrega controlada/ Sales Nutritivas/ Fertilizantes Líquidos/Fertilizantes con micro elementos. El negocio de COMPO se desglosa en las divisiones "Consumer" y " Expert". El segmento de consumo ofrece una gama de productos Premium para la casa y el jardín. En el segmento Expert se comercializan a nivel mundial abonos especiales para su aplicación profesional en agricultura y espacios verdes. Su red de distribución abarca: Región NOA: Jujuy, Salta, Santiago del Estero, Tucumán, Catamarca. Región Buenos Aires, Misiones, Entre Ríos y Corrientes. Región centro, Córdoba, Santa Fe y la Pampa. Región Buenos Aires y Valle, con Buenos Aires y Río Negro.

- NOVA: Nace en Santa Fe en el año 1985. Fue una empresa dedicada exclusivamente a la formulación y venta de coadyuvantes, luego amplió su paleta de productos, incorporando cura semillas, herbicidas, insecticidas, fungicidas y productos biológicos

(inoculantes y bioestimulantes). Posee planta de elaboración en un predio de 5 has y posee más de 12.000 m<sup>2</sup> cubiertos en los que se cuenta con tecnología de última generación para la formulación de sus productos. Tiene presencia en el mercado Uruguayo donde exporta sus productos. Actualmente, su línea de productos se compone de: Coadyuvantes / Inoculantes / Terápicos de Semillas/ Herbicidas/ Fungicidas/ Insecticidas/ Bioestimulantes foliares/ Repelentes para silo bolsa/ Pelleteo-Coating de semilla. Abarcan una zona de ventas y distribución principalmente en la región Noroeste/ Santa Fe/ Entre Ríos / Córdoba/ Buenos Aires / La Pampa y San Luis.

- Stoller: Stoller Argentina es miembro del grupo multinacional Stoller International Inc., compañía norteamericana dedicada a la nutrición vegetal fundada en 1970 por Jerry Stoller en Houston, Texas, Estados Unidos. Stoller desde sus comienzos aporta ideas, productos y servicios con el objetivo de maximizar la producción de los cultivos. El grupo participa activamente en 52 países en el mundo. Emplea a más de 1.500 personas y posee 21 fábricas en diversos países que producen unos 853 billones de litros al año. En Argentina, desarrolla sus actividades desde 1998, con su Sede Central en la Ciudad de Córdoba. Produce y comercializa 30 marcas de diferentes líneas de soluciones en nutrición y fisiología vegetal para todo tipo de cultivos del sector agropecuario.

- Red Surcos: nace en mayo de 2008, como consecuencia de la escisión de CIAGRO, y se inicia el proceso de transformación hacia una organización profesional, con

innovación y desarrollo de nuevas formulaciones, donde hoy se elaboran de manera exclusiva los productos de la marca. En la actualidad, cuenta con los medios necesarios para abastecer a toda su red comercial, conformada por depósitos propios y una extensa red de distribución ubicadas en localidades estratégicas del territorio argentino. Sus productos también están presentes en los mercados de Uruguay, Paraguay, Bolivia y Colombia, a través de oficinas o representantes comerciales.

- Amauta: Es una compañía del sector agrícola, orientada a mejorar la Nutrición Vegetal, a través de acercar al productor Agropecuario productos fertilizantes para la nutrición de sus cultivos los cuales están elaborados con las últimas tecnologías, los que proporcionan una mayor eficiencia de los nutrientes y de los recursos disponibles, y consecuentemente mayores rindes por hectárea. Tienen como actividad principal la importación, producción, compra, venta y distribución de productos fertilizantes diferenciales para la actividad agrícola, hortícola y ornamental. Amauta desarrolla sus negocios principalmente en el mercado local y también está empezando un proceso de expansión en Uruguay, Paraguay, Bolivia y Chile.

#### **D.2.5 Análisis de Comportamiento de Consumidores**

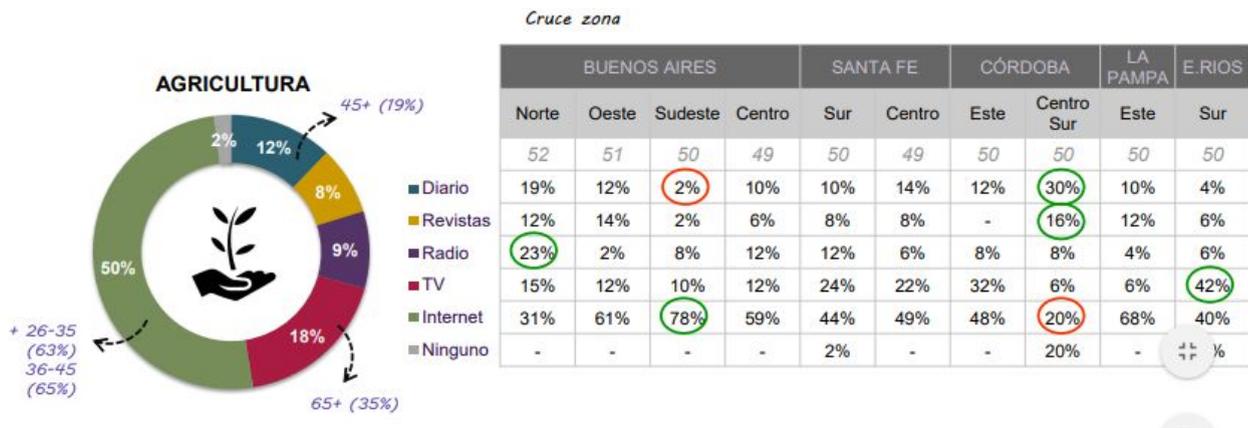
Con el objetivo de evaluar la exposición de los productores agropecuarios de la Pampa Húmeda a los distintos medios de comunicación se realizó una investigación en distintas zonas del país.

Es un informe exhaustivo que permite el análisis en detalle de las preferencias, elecciones y decisiones del productor, bajo diferentes contextos de mercado. Se detectan oportunidades y espacios de crecimiento para llevar adelante acciones claras que permitan afianzar el posicionamiento de las empresas del sector.

La muestra abarca una cantidad de 500 productores de distintas características cada uno que van desde edad, tamaño de su establecimiento, hectáreas trabajadas, tipo de cultivo, educación, entre otros.

Esta encuesta fue realizada por FERTILIZAR, que es la cámara de fertilizantes de la República Argentina.

### MEDIO PERIODÍSTICO POR EL QUE MÁS SE INFORMA - TOM



Fuente: FERTILIZAR Asociación Civil

De acuerdo a lo observado en el gráfico podemos ver la influencia de cada medio de comunicación que más consumen los productores agropecuarios de las principales regiones del país, en el cual el internet acentúa la incidencia como principal fuente de entre los productores más jóvenes. La TV con mayor presencia relativa entrevistados de más edad, y tanto radio, diarios como revistas en el segmento de más de 45 años.

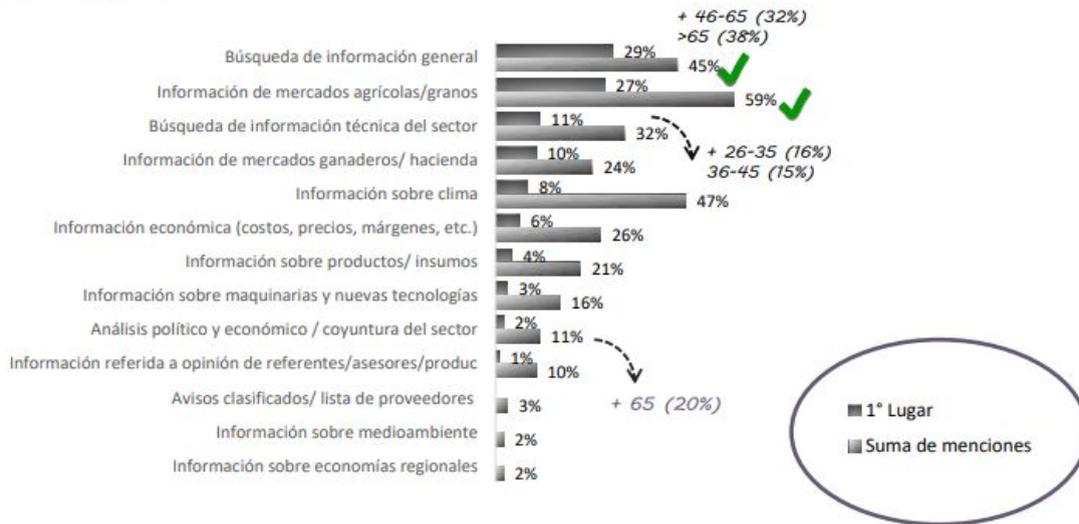
La preeminencia de internet como medio periodístico es clara: la mitad de los productores agrícolas y el 38 % de los productores ganaderos eligen este medio como principal espacio informativo. Este medio claramente acentúa su importancia entre los más jóvenes, y a nivel evolutivo, los medios tradicionales han perdido fuerza relativa vs. Internet como principal fuente de información.

A su vez en el trabajo figura cuáles son los medios periodísticos que más se consumen de cada fuente de información como por ejemplo Radio Continental en lo que se refiere a radios. Esta información es considerada valiosa a la hora de determinar cómo debe distribuir la empresa su presupuesto en promoción.



### PRINCIPALES INTERESES DEL MEDIO DE CONSULTA

Información específica del mercados agrícolas/granos, búsqueda de información general y consulta sobre el clima son los tres móviles principales de búsqueda.



Fuente: FERTILIZAR Asociación Civil

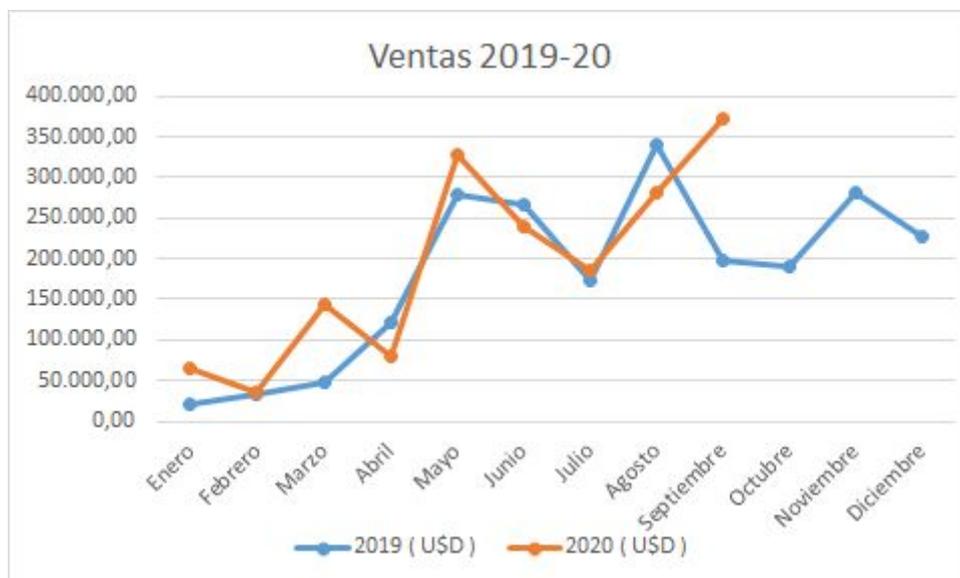
Por último, podemos observar cuales son los intereses por parte del productor, la búsqueda de información técnica del sector y el análisis político y económico resultan ser temas más consultados por productores, en tanto la información sobre mercados ganaderos y hacienda así como también información de maquinaria son más consultados por los productores, como así también podemos distinguir el grado de relevancia en los distintos temas mencionados de acuerdo al rango etario de los encuestados. Esto resulta una herramienta valiosa ya que se cuenta con información suficiente para determinar el marketing mix a aplicar según el público objetivo.

## D.2.6 Análisis de Ventas

El análisis de ventas brinda información que permite identificar aquellos períodos de mayor o menor venta de la empresa, así como también la posibilidad de determinar si existe estacionalidad en un producto o servicio mediante el cotejo de estos datos. Para ello, es necesario que el análisis realizado sea comparativo; en el caso de Recuperar SRL se compararon las ventas anuales, para observar la evolución a lo largo del tiempo. En cuanto a la unidad de medida de estos datos, Recuperar mide su crecimiento económico mediante datos de facturación en dólares por mes en los últimos dos años. A continuación, se presenta el registro histórico de la empresa de los últimos años hasta Septiembre de 2020.

MES	2019 ( U\$D )	2020 ( U\$D )
Enero	20.905,91	64.052,37
Febrero	33.173,64	35.557,29
Marzo	49.149,05	143.197,99
Abril	120.668,76	79.356,96
Mayo	279.271,82	328.732,46
Junio	265.654,79	238.889,35
Julio	174.478,50	185.825,63
Agosto	339.961,98	280.418,98
Septiembre	197.198,45	373.165,09
Octubre	189.770,46	

Noviembre	281.870,24	
Diciembre	227.463,61	
<b>TOTAL</b>	<b>2.179.567,21</b>	<b>1.729.196,11</b>



Recuperar SRL busca en los últimos años lograr que el la mayoría de sus ventas están concentradas en sus fertilizantes microgranulados. La razón de esta decisión se encuentra en que los productos restantes son simples, comunes y de fácil imitación, no tienen ningún diferencial, por lo cual concretar una venta es más difícil y los márgenes son menores.

Los fertilizantes microgranulados son relativamente nuevos en el mercado y poseen una gran diferenciación, por lo que su margen es mayor, especialmente el MicroSoja el cual es un producto único en el mercado ya que la competencia actual al

momento no comercializa un producto de similares características y con la eficiencia que se destaca el mencionado.

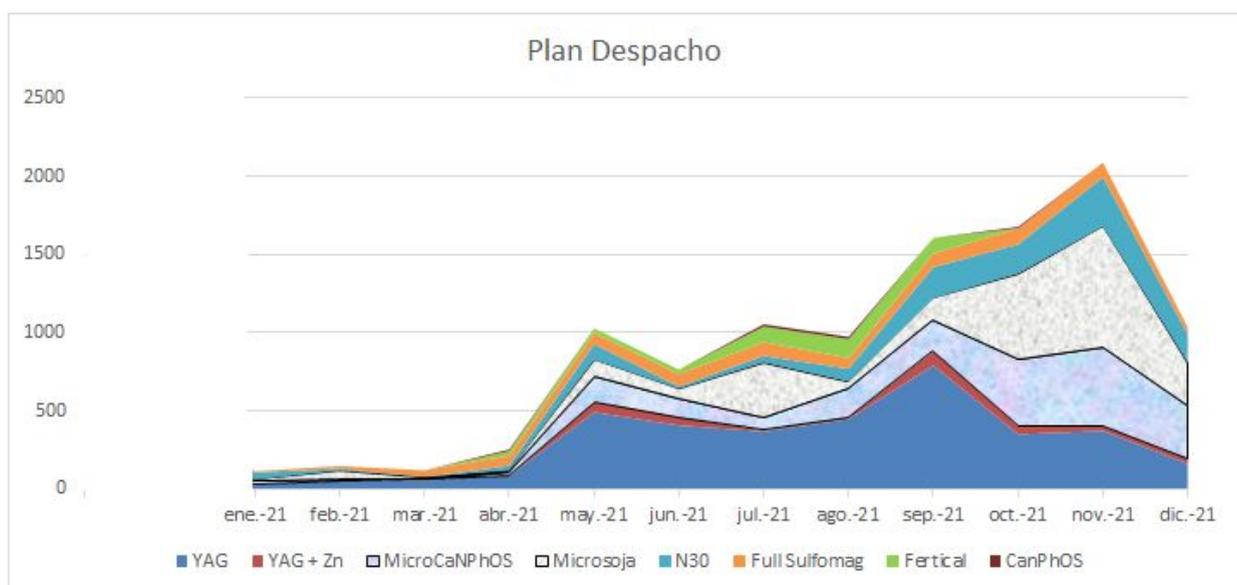
Las ventas de Recuperar SRL aumentaron en promedio los dos últimos años un %. En lo que va del año 2020 la empresa experimentó un fuerte crecimiento del % respecto al año anterior debido a una agresiva campaña de ventas comparado a años anteriores debido a contar con una mayor presencia comercial ya que se agrandó la red de comerciales distribuidos principalmente en las provincias de Córdoba y Santa Fe, además de esto a los clientes se les ha ofrecido distintas facilidades a la hora de abonar los fertilizantes como descuentos por compras anticipadas de pre campaña, prestamos bullets coordinados con el banco Santander con tasas de interés más bajas a las ofrecidas en el mercado y se agregó también la posibilidad de pago mediante canje de granos.

La estrategia de este año consistió en brindar apoyo incluso a los distribuidores para lograr aumentar el stock de productos que tenían en sus distribuidoras, que les permitan disponer mayor mercadería en su stock acortando los tiempos de entrega de producto hacia el consumidor.

Finalmente, para el 2021, el objetivo es aún más ambicioso, buscando un crecimiento del 50% respecto al año anterior en la materia de fertilizantes microgranulados, que a su vez generará un salto en su facturación del %. Sin embargo,

las perspectivas del sector debido a los cambios constantes en lo referido a la pandemia generada por el COVID 19, sumado al aumento de la presión fiscal en actividades afines al sector, la devaluación de nuestra moneda, a la incremento de costos productivos y la desaceleración de las economías mundiales, dificultan la planificación que afectan el ritmo de crecimiento que viene sosteniendo Recuperar.

### D.5.2 Análisis de Estacionalidad de los Productos



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a productos, se muestra a continuación la distribución a lo largo del año 2021 en base a cálculo de proyecciones de acuerdo al comportamiento de ventas de cada uno en los últimos 3 años.

En el gráfico destacando los fertilizantes microgranulados que son los productos estrella de la compañía, podemos ver el comportamiento a lo largo del año en donde observamos de una manera clara que su demanda va en aumento, alcanzando un pico de ventas en el mes de Noviembre, y produciendo una baja en el mes de Diciembre respecto a la tendencia del área, pero siguiendo generando al mismo tiempo un volumen considerado de ventas. que el 70% del listado corresponde a fertilizantes complejos y hormonales. Asimismo, estos obtuvieron los mayores crecimientos en ventas.

Sin embargo, podemos notar que la dependencia del YAG aún es importante, lo que implica que parte de la fuerza de ventas debe seguir enfocada en este producto ya que un importante caudal de productores agropecuarios son clientes frecuentes del mencionado.

#### **D.2.6 Análisis de Posición Competitiva**

El análisis de posición competitiva es una herramienta útil para el diagnóstico de situación de una empresa. Para su construcción, se utilizan dos variables: el atractivo del mercado al que se dirige y la posición en la que se encuentra la empresa frente a sus competidores. A continuación, se realizará una matriz de posición competitiva para la línea de fertilizantes microgranulados que brinda Recuperar SRL, para luego, definir a partir del análisis cuál va a ser la apuesta por parte de la compañía.

Dentro de la situación de la que se encuentra Recuperar SRL, la utilización análisis de Posición Competitiva para la línea de microgranulados, presenta una ubicación de atractivo de mercado medio - alto, y una posición competitiva media como empresa, siendo la recomendación más adecuada para esta situación:

“Esfuerzo en inversión y crecimiento”

Se debe prestar especial atención y brindar recursos a esta línea puesto que es la de mayores probabilidades de crecimiento. Aquí, la estrategia consiste en invertir para mejorar la posición, logrando que estos productos puedan obtener un aumento en la participación de mercado que retorne en flujo de efectivo y de allí focalizarse en introducir nuevas inversiones que permitan seguir en la línea de crecimiento que se encuentra la empresa.

### ***D.3 DIAGNÓSTICO***

En lo referido a fertilizantes sólidos, los microgranulados se encuentran en una plena etapa de crecimiento. Los productores agropecuarios con el tiempo están logrando reconocer y capitalizar los beneficios tanto en rindes, costos y facilidad de uso respecto a los fertilizantes tradicionales. Este tipo de producto forma parte de las innovaciones más recientes en el tema, la última generación de fitosanitarios. La creciente necesidad de una mayor producción a causa del aumento de la población mundial representa un panorama alentador para el agro. Por estas razones, el

consumo de fertilizantes resulta vital, especialmente cuando las condiciones climáticas no son favorables. A nivel nacional, existe un proyecto de ley de promoción del uso de fertilizantes que no sólo legitima e instala la temática, sino que además promueve la industria nacional, generando una mayor difusión y aceptación por parte de los productores. Si bien este proyecto de ley lleva un tiempo sin definir su rumbo, el haber declarado en estos tiempos de pandemia a los productores de fertilizantes actividad esencial se puede interpretar que el sector forma parte de la agenda actual del gobierno. Esta situación representa diversas oportunidades para Recuperar SRL, ya que estos avances pueden significar la posibilidad de abastecer una buena proporción del mercado, con experiencia y trayectoria en el sector.

Por otro lado, en lo que resulta a la empresa, que si bien viene trabajando día a día en ampliar su presencia en el mercado, existe por parte de este un alto grado de desconocimiento de sus productos y falta de difusión respecto a la competencia, con todo lo que estas implican, desde las posibilidades que tienen de atacar el mercado hasta la imagen y reconocimiento que tienen en la sociedad, por lo que corre con la desventaja de "educar al productor", ya que una parte considerada de este sector no conocen sus características y beneficios ni tienen por costumbre utilizar los productos de Recuperar.

Sin embargo, al ser la única empresa de producción nacional en el sector y no contar con costos de importación y nacionalización sobre sus productos, como

consecuencia cuenta con una composición de costos de comercialización menor a la competencia, el cual se presenta como una oportunidad de penetrar el mercado a un precio de venta más atractivo para el productor, debido al importante margen de maniobra en el “spread” sobre el ajuste de rentabilidad.

Finalmente, podemos concluir que la línea de fertilizantes microgranulados de Recuperar se encuentra en un mercado en expansión, con un entorno que provee oportunidades al sector. Por lo tanto, se requieren acciones tendientes a lograr la recomendación de los actores claves del sector, buscando el acercamiento al productor y penetrando paulatinamente en el mercado de cultivos.

## E. DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

### *E.1 Objetivos del Plan*

#### **E.1.1 Objetivos Estratégicos**

Siguiendo a Sainz de Vicuña, los objetivos corporativos dependen en gran medida de dos aspectos claves: la dimensión o tamaño de la empresa y las características del mercado en el que actúa. Teniendo en cuenta que Recuperar SRL está clasificada como una empresa de tamaño pequeña - mediana, el sector donde se desarrolla y la baja participación de mercado, la empresa deberá priorizar su crecimiento en el mercado. Sobre esto, el mercado de fertilizantes microgranulados en Argentina se encuentra en auge, por tal motivo, es importante que la empresa intente aprovechar este crecimiento, renunciando a objetivos de rentabilidad a corto plazo, para afrontarlos en un futuro. Recuperar debería seguir el siguiente sistema de objetivos:

1°: Crecimiento.

2°: Posicionamiento.

3°: Rentabilidad a corto plazo.

### E.1.2. Objetivos de Ventas

El presente Plan de Marketing Estratégico tiene una duración de 1 año. La implementación del plan comenzará en Enero 2021 y se extenderá hasta Diciembre de 2021, sobre la cual el mayor enfoque de estas actividades a implementar será sobre el comienzo de las campañas de trigo, maíz y soja principalmente.

- Incrementar las ventas de Microgranulados un 100% logrando alcanzar un 20% del market share de este tipo de fertilizantes en un plazo de 12 meses.
- Incrementar las ventas de las líneas de fertilizantes elaborados a través de mezclas químicas en un 50% para Diciembre de 2021.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de los objetivos y crecimiento porcentual de cada tipo de producto en el presente plan de Marketing, el cual la empresa va a trabajar de coordinar y adecuar sus esfuerzos en todo ámbito de la compañía. Por último, es importante remarcar que el resto de los productos que son distintos a los objetivos de ventas establecidos, se seguirán ofertando en el mercado pero se verán reducidas los distintos tipos de actividades de fomento de consumo, por lo que no se proyecta un aumento en sus volúmenes de venta.

<b>Línea de Productos</b>	<b>2019 ( U\$D )</b>	<b>2021 ( U\$D )</b>
Microcanphos Maíz	635.125,88	1.270.251,76
Microcanphos Soja	480.376,61	720.564,92



---

N30	302.523,93	453.785,90
YAG	612.022,47	612.022,47
<b>TOTAL</b>	<b>2.030.048,89</b>	<b>3.056.625,04</b>

Como base de análisis, se utilizó el supuesto de que la empresa alcanzó los objetivos de facturación global y de la línea de fertilizantes microgranulados fijados para el año 2020.

Se plantearon estos objetivos teniendo en cuenta una serie de aspectos. En primer lugar, se analizaron las ventas de la línea para el año 2015 y el porcentaje de incremento con la intervención del plan de marketing. En segundo lugar, se consideraron las expectativas de ventas que persigue Recuperar y se promedió un objetivo realista entre ambos, considerando un incremento del % en facturación durante el año 2021.

## ***E.2. Estrategias***

### **E.2.1. Estrategia Competitiva - Genéricas de Porter**

Aunque las estrategias competitivas no son desarrolladas ni definidas en los Planes de Marketing sino en el Plan Estratégico de la empresa, las mismas tienen una

influencia muy directa en las estrategias de Marketing por lo que conviene incluirlas en su desarrollo.

Si bien la misma no está plasmada de manera formal en la empresa, se considera que Recuperar SRL persigue una estrategia tanto de “Diferenciación” como de “Costos”, donde ofrece productos únicos de alta tecnología y desarrollo a la competencia, como así también a un precio menor a la competencia en lo que se refiere al microgranulado, ya que es el único producto en el sector de industria nacional por lo que no cuenta con costos de importación que actualmente entre aranceles aproximadamente un 48% del valor CIF de la mercadería.

### **E.2.2. Estrategia de Cartera**

Una vez definida la estrategia competitiva, la estrategia de cartera debe concretar todas las alternativas producto-mercado que Recuperar contempla dentro de su actividad.

En base a los análisis realizados con anterioridad, se consideran objetivos de crecimiento, el cual será logrado mediante dos estrategias genéricas.

Se utilizará una estrategia de “Penetración de mercado” donde Recuperar SRL buscará vender más de su cartera actual de productos a los consumidores que forman los mercados motivado por la posibilidad de incrementar su participación de mercado

en los segmentos actuales. Esta estrategia se justifica debido al crecimiento del sector, las oportunidades del entorno y la posibilidad de atraer clientes de sus principales competidores.

Esta estrategia como mencionamos anteriormente no aplica a todos los productos que comercializa la empresa, por lo que los mismos que no se encuentran dentro de la estrategia planteada se buscará “mantener” la proporción de mercado con la que cuenta actualmente.

### **E.2.3. Estrategia de Segmentación**

Definiremos los segmentos estratégicos de la empresa, que son aquellos en los cuáles Recuperar se va a dirigir y concentrar sus esfuerzos de marketing bajo el siguiente orden.

Segmentos estratégicos

- Segmento Productores.
- Segmento Distribuidores
- Segmento Asesores agrónomos

La prioridad que Recuperar SRL le otorgue a estos segmentos, le permitirá concretar sus estrategias de "penetración de mercado", al cual se quiere atacar.

#### **E.2.4. Estrategia de Posicionamiento**

Recuperar debe posicionarse en función de los atributos valorados por el público objetivo en base a la investigación de mercados realizada.

Dentro de los principales atributos, a la hora de elegir el productor tiene como foco principal el precio y la financiación. Debido a que los productos microgranulados poseen un elevado precio comparativo respecto a los fertilizantes commodities, Recuperar se deberá posicionar en el segundo atributo más importante valorado por los clientes: calidad y eficacia de los resultados del producto, (incluyendo no sólo la calidad de los productos, sino también en calidad de atención técnica, comercial y de post venta), para ser percibida por el mercado como la empresa de fertilizantes microgranulados que brinda la atención más personalizada, en este caso al ser una PyME le permitiría actuar de una manera más flexible respecto a su competencia ya que estos cuentan con una estructura más grande por lo que un cambio de timón requiere más tiempo.

Posicionándose y atendiendo a cada cultivo en particular, brindando en sus productos los beneficios de la tecnología microgranulada que permite dosificar a la tierra una serie de macro y microelementos, con un objetivo de llegar a un nivel que apunte a la excelencia en el servicio y una completa satisfacción de sus clientes.

## **E.2.5. Estrategias Funcionales**

### **E.2.5.1. Estrategia de Producto**

- Crear y sostener una imagen corporativa consolidada

### **E.2.5.2. Estrategia de Precios**

- Establecer estrategia de precios en las que el productor obtenga bonificaciones de acuerdo a compras por volumen, plazo de pago. Brindar mejores facilidades de pago, establecer convenios con distintas agronomías y entidades financieras.

- Discriminar precios por tipo de clientes y época de compra para disminuir estacionalidad de ventas

### **E.2.5.3. Estrategia de Distribución y Ventas**

- Ampliar cobertura de mercado mediante mayor participación en el mismo.
- Ingresar e implementar nuevos canales de distribución

### **E.2.5.4. Estrategia de Comunicación**

Según el tipo de interacción entre Recuperar y sus clientes, se utilizarán como estrategias de comunicación:

° Comunicación Personal: a través del personal de ventas de la empresa, en interacción con el cliente en su lugar de trabajo y en ferias/ exposiciones.

° Comunicación Masiva pagada: a través de la prensa, radio, Internet y diarios/revistas de interés general y especializado, este último principalmente.

■ Según el impacto en el componente actitudinal que Recuperar SRL desea generar en sus clientes, se utilizará como estrategia de comunicación:

° Crear notoriedad de imagen de marca

° Estimular la intención de compra de los productos de potenciales clientes.

■ En cuanto al control sobre la inversión en comunicación, será moderado debido a la utilización de medios masivos de comunicación ya que implica un importante desembolso de dinero, pero será mayor a años anteriores para que esta sea una herramienta que permita alcanzar los objetivos de venta propuestos.

Respecto a las estrategias de comunicación elegidas, existirán dos tipos de control:

° Medible. A través de marketing directo que se establezca con potenciales clientes.

° No medible. Debido al uso de los medios de comunicación.

#### **E.2.5.5. Estrategia de Medios**

Los medios que se proponen para la estrategia de comunicación son:

Diarios y radios locales y nacionales (alcance)

Internet - buscadores (alcance y repetición)

Revistas especializadas y de interés general (notoriedad y prestigio) Soporte Banner (impacto visual)

Interacción personal: a través de reuniones en oficina propia o donde se localice el productor y en Exposiciones- Ferias.

## **F. DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING**

### **F.1. Programas de Acción**

En esta tercera y última fase, se recogen los planes de acción correspondientes a las estrategias contempladas en la fase anterior.

El horizonte temporal de este plan de marketing es de 12 meses, desde Enero a Diciembre del 2021.

#### **F.1.1. Plan de comunicación externa**

##### **F.1.1.2. Medios masivos**

A través de un exhaustivo plan de medios, se intentará llegar a los segmentos estratégicos de la compañía, con una comunicación clara y creativa sobre la empresa, sus productos y la tecnología de microgranulado. Se utilizará un mix de medios, principalmente en radio, diarios/revistas, internet y televisión por cable.

Objetivos y metas: Difundir los beneficios de la utilización de fertilizantes microgranulados y aumentar la imagen de Recuperar en el sector.

Acciones:

- Desarrollo del plan de medios y mix de medios
- Creación de piezas gráficas, artículos informativos, radiales, y televisivas
- Negociación de espacios en ferias/exposiciones
- Difusión campaña de medios.

Plazo: Anual 2021

Control: Mediante análisis y seguimiento de origen de ventas a través de encuestas, herramientas de análisis y tráfico de datos en internet, redes sociales.

Inversión: \$1.000.000

Responsable: Área de Marketing Recuperar SRL.

### **F.1.1.3. Ferias y Exposiciones**

Se definirá un esquema con los principales eventos, jornadas y exposiciones del sector agropecuario en las distintas zonas agrícolas del país para participar como auspiciante con stand que ayuden a establecer nuevas conexiones, asesorar, y que esto permita llegar de una manera directa al público objetivo.

Objetivos y metas: Difundir los beneficios de los fertilizantes microgranulados y aumentar la imagen de Recuperar en el sector. Establecer nuevas relaciones comerciales.

Acciones:

- Desarrollo del plan de eventos y jornadas
  
- Definición de espacios y diseños de stands.
  
- Negociación de espacios
  
- Participación.

Plazo: Anual 2021

Control: Mediante análisis y seguimiento de origen de ventas a través de encuestas más los distintos tipos de herramientas que brindan los organizadores de las ferias/exposiciones que ayuden a medir los desempeños deseados.

Inversión: \$1.500.000

Responsable: Área de Marketing Recuperar SRL

#### **F.1.1.4. “ Red de comerciales Recuperar SRL”**

El programa consiste en aumentar la red de comerciales que actualmente tiene la empresa en las zonas del país donde la empresa vende sus productos, principalmente se buscará aumentar la red en la provincia de Buenos Aires que actualmente requiere mayor atención. Si a su vez, son especialistas en diversos cultivos del país que sean prescriptores de los productos de Recuperar a sus clientes y diserten sobre los beneficios de nuestros productos.

La acción consistirá en contactarlos individualmente, presentarles la cartera de productos con sus aplicaciones para que estos orienten a sus clientes. Establecer comisiones de venta de acuerdo al tipo de producto que logren vender, estimular la posibilidad de hacer ensayos, recoger testimonios de productores de acuerdo a sus experiencias con nuestros productos y charlas en conjunto en diversas jornadas.

También contarán con acciones de fidelización de los mismos, como premios económicos y/o viajes especiales de acuerdo a la cantidad de ventas que haya logrado el comercial.

Objetivos y metas:

Difundir los beneficios de los fertilizantes microgranulados y aumentar la imagen de Recuperar en el sector.

Incrementar el número de comerciantes.

Acciones:

- Generación de base de referentes potenciales por zonas
- Contacto y propuesta con cada uno de ellos
- Definición de comisiones por venta
- Generación de un plan el cual se le brinde al comercial beneficios extras de acuerdo a su desempeño en: Ensayos en conjunto, recoger testimonios de productores de acuerdo a sus experiencias con nuestros productos charlas y disertaciones por el país.
- Definición de un plan de fidelización para comerciales importantes.

Plazo: Anual 2020

Control: Mediante análisis de desempeño de cada comercial en ventas

Inversión: \$2.000.000

Responsable: Área Comercial de Recuperar.

## **F.1.2. Plan de acción de precios**

### **F.1.2.1. Alternativas de Compra Recuperar SRL**

El programa consiste en implementar un sistema de autofinanciación exclusiva para clientes de Recuperar SRL. Se logrará mediante convenios con bancos y tarjetas de crédito e implementando un sistema de tarifas variable según el momento de la compra; precampaña, siembra, crecimiento y cosecha. Cuanto más anticipada sea la compra, se otorgarán mayores plazos de pago y se darán bonificaciones en productos. De esta manera, los distribuidores pueden extender este beneficio a sus clientes finales.

A su vez realizar un análisis de medios alternativos de pago y convenios con distintas agronomías como el ya existente pago con granos.

En cada momento o situación específica, se aplicaran las siguientes estrategias de precios:

- Precios según estacionalidad de ventas: En los meses de Mayo - Agosto se produce la campaña de grano grueso (maíz, trigo, cebada), y de Agosto - Diciembre la campaña de grano fino (soja, sorgo, etc.), por lo cual en los meses de Enero a Abril se produce una merma en ventas. Se sugiere precios especiales, para incrementar la demanda en esos meses, evitando tener capacidad ociosa en la planta y distribuir las ventas a lo largo del año.

- Precios en campaña: Las compras de insumos se realizan el 95% antes de iniciar la siembra, aunque muchas veces la compra y aplicación de nuestros productos se realiza en campaña debido a variables no controlables por el productor (ej: sequía, granizo), por lo tanto, podría cobrarse un precio superior en compras de urgencia de aplicación inmediata.

- Precios por tipo de cliente: Suponiendo el ingreso en un nuevo segmento, venta a empresas productoras de semillas se deberá discriminar por tipo de clientes, adecuando una lista a este segmento, que compra grandes volúmenes de producto y combinación o posible formulación exclusiva para su tratamiento de semillas.

Objetivos y metas: Mejorar las condiciones sobre precios y financiación e incrementar la satisfacción de clientes distribuidores.

Acciones:

- Negociaciones y convenios con Bancos, Tarjetas de Crédito y SGRs.
- Negociaciones y convenios con distintas agronomías o entidades afines al agro.
- Determinar descuentos por momento de compra para cada línea de producto.
- Comunicación de beneficios y convenios en diversos soportes

Plazo: Febrero 2021

Control: Análisis de utilización de herramientas de financiación más análisis de satisfacción

Inversión: \$600.000

Responsable: Área Financiera Recuperar SRL.

#### **F.1.2.2. Actividades en redes sociales**

La idea consiste en implementar mayor interacción con los clientes a través de distintas plataformas en internet, blogs y redes sociales. El objetivo de estas actividades es explotar una herramienta que al momento no ha sido aprovechada por la empresa, que le permita difundir mediante avisos, fotos, videos explicativos, presentaciones y charlas sobre la actualidad de la empresa, sobre lo que se está haciendo a nivel comercial, el modo de acción y beneficios de sus productos, entre otros. A su vez, esta herramienta

se presenta como una nueva forma de establecer contacto con productores, intercambiar opiniones y recibir feedback de estos.

Por último, otro objetivo a destacar por la cual se invierte en este tipo de actividades es lograr que ayuden a lograr un mayor posicionamiento de marca, ya que se puede lograr una importante difusión de contenido sin límite de fronteras, que a su vez suman a la imagen y presencia de Recuperar.

Entre sus principales objetivos se encontrarán:

- Difusión de contenido de la empresa a una mayor audiencia 24/7
- Comunicación ida y vuelta con distintos usuarios
- Posicionamiento de la empresa
- Difusión de información de manera ágil y eficiente

Objetivos y metas: Difundir de manera ágil y dinámica contenido sobre Recuperar SRL y generar acercamiento de nuevos posibles clientes que se interesen en la compañía.

Acciones:

- Se diseñará una investigación exploratoria a los efectos de conocer de las actitudes del segmento respecto a cómo interactúan con internet y redes sociales, con la recolección de información que pueda dar valor a la empresa.

Plazo: Anual 2021.

Control: Accesos a los distintos sitios, análisis de resultados de acuerdo a distintas métricas a establecer.

Inversión: \$840.000

Responsable: Área de Marketing Recuperar SRL

### **F.1.3. Plan de acción de distribución y ventas**

#### **F.1.3.1. Alianzas con Distribuidores, Cooperativas**

El programa estriba en investigar y determinar la conveniencia de desarrollar una alianza con empresas distribuidoras y cooperativas con el objetivo de brindarle al productor beneficios que van desde bonificaciones, facilidades de pago, mayor financiación, o la venta de productos con algún servicio de valor agregado.

Objetivos y metas: Determinar la conveniencia de estas alianzas, detectar intención de compra de potenciales clientes a través de convenios que puedan cerrarse.

Acciones:

- Se elaborará un mapeo de productores de Argentina, con la recolección de la información de contactos de valor en cada empresa.
- Se realizará un análisis del proyecto de inversión y viabilidad.
- Se analizarán los resultados obtenidos, y en base a los mismos, se determinará la conveniencia de establecer una alianza. En caso afirmativo, se establecerán estrategias de comunicación adecuadas para el segmento en base a la información recogida.

Plazo: Marzo-Junio 2021

Control: Número de acuerdos suscriptos y ventas de productos a través de alianzas convenidas.

Inversión: \$500.000

Responsable: Área Comercial Recuperar SRL

### **F.1.3.2. E-commerce Recuperar SRL**

El programa consiste en invertir en mejorar las plataformas de e-commerce de la empresa. El mismo, dirigirá, en caso de corresponder, al distribuidor de Recuperar

más cercano de donde proceda la consulta para evitar inconvenientes con el negocio de los distribuidores de la empresa.

Objetivos y metas: Difundir a bajo costo, a un mayor número de potenciales clientes y mercados la tecnología de Stoller. Reducir costos comerciales y de acceso al mercado.

Acciones:

- Se contratará y comercializará en distintas empresas especializadas en venta de productos agropecuarios como así también la creación del sitio de e-commerce en la página web de Recuperar SRL.

Plazo: Mayo 2021 en adelante

Control: transacciones realizadas en los distintos sitios.

Inversión: \$500.000

Responsable: Área de Marketing Recuperar SRL

## G. CONCLUSIONES

Las empresas que están orientadas hacia su mercado, suelen operar en base a una filosofía de negocios conocida como "el concepto de Marketing"<sup>6</sup>. El mismo, sostiene que la planeación y coordinación de las actividades de una empresa destinadas a cumplir la meta fundamental -satisfacer las necesidades del cliente- es la forma más eficaz para adquirir y sostener una ventaja competitiva en el rubro, la cual permitirá con el tiempo el logro de los objetivos de la empresa. Las empresas que se rigen mediante esta filosofía empresarial, entienden y brindan especial atención a la investigación del cliente antes de diseñar y elaborar los productos y/o servicios, apoyándose además en el concepto de la segmentación del mercado, el cual les permitirá adaptar los productos y/o servicios junto a los programas de marketing a las necesidades particulares de los diferentes mercados objetivos. El éxito de una empresa a lo largo del tiempo, depende de su capacidad de brindar beneficios de valor a sus clientes, brindando una oferta superior a sus competidores.

Durante los últimos años, la empresa Recuperar SRL ha estado analizando su situación frente a sus competidores y ha experimentado cambios en su estrategia de salida al mercado, intentando enfocar sus líneas de productos hacia aquellas que sean las demandadas por el mercado de acuerdo al momento en cuestión, que signifiquen

---

<sup>6</sup> Walker, Orville C Jr. - Harper, Boyd, W Jr.- Mullins, John-Larréché Jean Claude.- "Marketing Estratégico"- Cuarta Edición- Mc Graw Hill Interamericana- México D.F.- México 2005.

una mayor diferenciación y margen para la empresa buscando crecer y especializarse en una categoría específica, en este caso en el de los fertilizantes microgranulados, cuyo mercado está experimentando cambios en la agricultura mundial.

Mediante el presente Plan de Marketing Estratégico, no sólo se persigue que la empresa busque ampliar su participación en el mercado obteniendo así un mejor posicionamiento, que aumente su notoriedad de imagen, difusión de esta innovadora tecnología y atraiga nuevos clientes; sino también se busca que Recuperar SRL logre incorporar a su filosofía de negocios el concepto de Marketing, comprendiendo su importancia y beneficios aparejados a la orientación de la empresa hacia el mercado. Así, la misma permitirá "formalizar el proceso de decisión estratégica, monitorear el entorno para detectar amenazas o vislumbrar oportunidades, y nos proporcionará un marco de referencia para tomar decisiones comerciales" <sup>7</sup>.

Del análisis de datos de la investigación realizado, se desprende que el sector de los fertilizantes se encuentra en una etapa de pleno crecimiento en el país, a pesar de los efectos negativos que ha generado la pandemia sumado a la inestabilidad actual de nuestro país y tratarse de un año de clima seco, el consumo de los mismos continúa en una senda de crecimiento. Sin embargo, este crecimiento no está cerca del potencial que puede lograr, donde la falta de información y costumbre por parte del productor

---

<sup>7</sup> Sainz de Vicuña Ancín, José Ma.- "El Plan de Marketing en la práctica"- 4a Edición- Edición revisada y ampliada- Editorial ESIC- Madrid- España- Año 1999.

agropecuario no permite que a simple cuenta se vislumbren los beneficios y posibilidades que abre esta tecnología en el campo de la producción agropecuaria Argentina. Es por ello, de vital importancia que Recuperar enfoque sus esfuerzos en la difusión y generación de información respecto a esta nueva categoría de productos, incluyendo en sus mensajes a todos los actores del proceso, productores, distribuidores y asesores agropecuarios.

Adquiere gran relevancia el mensaje y el posicionamiento que deberá adoptar la empresa para transmitir esta información. Al ser un producto relativamente nuevo en el mercado, no se cuenta con la evidencia suficiente en volumen sobre la eficiencia de esta tecnología, el productor en general apunta a valorar cuestiones relativas al precio de los productos y costumbres respecto al uso de fertilizantes, frente a sus beneficios. Es por esto, que el personal de Recuperar SRL deberá posicionarse como una empresa capaz de ofrecer productos para el manejo de situaciones ambientales desfavorables, haciendo hincapié en la calidad y eficacia de los resultados a campo, en lugar de cuestiones relativas a la variable precio.

Para que este mensaje funcione y sea correctamente transmitido, deberá involucrarse y es importante que pujen también integrantes externos de la empresa como todas las partes de la cadena productiva, entidades públicas y privadas del sector, para que en conjunto, puedan brindar esta información al mercado de manera coordinada. Es primordial para la empresa apoyarse en los principales asesores por tipo de cultivos

reconocidos de la industria, para brindar credibilidad y aceptación al uso de esta tecnología. Al ser ellos los principales referentes y transmisores del mensaje, junto al desarrollo de actividades de difusión con entidades del sector, en lugar de un mensaje comercial por parte de una empresa, el efecto será de apertura y aceptación inmediata.

Respecto al posicionamiento que deberá adoptar Recuperar, como mencionamos anteriormente el mismo no podrá ser por precio, sin embargo será importante que incorpore un sistema de financiación para el uso de estos productos, de modo de estimular la compra y acompañar de manera paulatina el proceso de adopción de esta tecnología en los distintos segmentos productivos hasta que la propia experiencia y convencimiento de sus beneficios, desplace esta variable que en principio se muestra como limitativa.

Se considera igualmente importante, desarrollar nuevos canales de comercialización complementarios a los tradicionales, puesto que la adopción de este tipo de tecnología es más propenso en grupos etarios jóvenes, siendo las próximas generaciones de tomadores de decisión, los que definirán el uso de este tipo de productos. Por lo tanto, difundir información pertinente disponibilizar la compra en un futuro en canales digitales, es una de las principales recomendaciones en este trabajo.

Finalmente, y en base a la hipótesis planteada al comienzo de este trabajo, consideramos que es posible definir un posicionamiento para la línea de fertilizantes



microgranulados de Recuperar SRL, su propuesta de valor, y su incremento en la participación en el mercado, a través del diseño de un plan de marketing estratégico.



## Índice de gráficos

Gráfico 1. Objetivos del marketing digital en una empresa.....	20
Gráfico 2. Indicadores claves de rendimiento en el marketing digital.....	22
Gráfico 3. Análisis FODA de Recuperar SRL.....	38
Gráfico 4. Medio periodístico por el que más se informan los productores.....	44
Gráfico 5. Principales intereses del medio de consulta.....	50

## Bibliografía

- KOTLER, Philip - LANE KELLER, Kevin (2012). Dirección de Marketing Decimocuarta edición.
- CHIAVENATO, Idalberto (2002). Administración en los nuevos tiempos Primera edición.
- SANZ DE LA TAJADA, Luis Angel (1974). Los fundamentos del Marketing y algunos métodos de investigación comercial.
- LAMB, Charles W. - HAIR - Joseph F. - McDANIEL, Carl (2011). Marketing Onceava edición.
- ESCOBEDO, Joe - NAIR, Prethika (2019). Asian Growth Stories: How To Do Business In Asia Primera edición.
- SAINZ DE VICUÑA ANCIN, Jose Maria (2018). El Plan de Marketing en la Practica Vigesima Segunda edición
- <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/record-de-2#:~:text=Argentina%20alcanz%C3%B3%20un%20record%20de,2019%3A%204%2C6%20Mt.&text=En%20la%20campa%C3%B1a%202019%2F2020,38%2C2%20millones%20de%20h ect%C3%A1reas>
- <https://sproutsocial.com/insights/social-media-marketing-funnel>



- <https://news.agrofy.com.ar/noticia/188580/encuesta-productores-crea-primeravez-2015-cae-superficie-agricola-arrendada>
- WALKER, Orville C Jr. - HARPER, Boyd, W Jr.- MULLINS, John – LARECHE, Jean Claude (2005). Marketing Estratégico Cuarta Edición.