



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS
TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING EN EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE AGROINSUMOS ”**

Autor: Contador Público Manuel Arisnabarreta

Tutor: José Luis Reynero

Córdoba

2020



PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING EN EMPRESA COMERCIALIZADORA DE AGROINSUMOS por Manuel Arisnabarreta se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

Agradecimientos

En primer lugar agradecer a mi viejo, Fabian, por el tiempo, la paciencia y la información brindada para poder desarrollar el trabajo en base a su empresa.

También a mi vieja, Maria de la Paz, y mis hermanos, Nico y Cata, que si bien no fueron parte material de esto, son fuente fundamental en todo lo que hago.

Agradecer también a mis compañeros de cohorte, profesores y asistentes por hacer de esta maestría un recuerdo permanente, como a mis amigos de la vida que de la misma manera que mi familia me ayudan a llevar adelante mi día a día de la mejor manera.

A mi tutor Jose Luis Reynero por el apoyo brindado durante el recorrido de este trabajo final de maestría.

Por último, recordar la inspiración que en mi deja la música constantemente para enfrentar nuevos desafíos:

“La mediocridad para algunos es normal, la locura es poder ver mas alla” Charly Garcia

“No abandones la lucha” Bob Marley

Índice de contenido

<u>CAPÍTULO</u>	<u>1</u>	:	Introducción
.....			10
1.1	Definición del problema	12
1.2	Alcance y limitaciones	12
1.3	Objetivos del trabajo	12
1.3.1	Objetivos Académicos	12
1.3.2	Objetivos Personales	13
<u>CAPÍTULO 2</u>	: Objeto de estudio	14
<u>CAPÍTULO 3</u>	: Fundamentación Teórica	16
3.1	Estrategia	16
3.1.1	Definición	16
3.1.2	¿Qué hace estratégica a una decisión?	18
3.2	Formulación Estratégica	19
3.3	Tipos de estrategia. Modelos	19
3.3.1	Delta Model	20
3.3.1.1	Mejor posicionamiento del producto	20
3.3.1.2	Soluciones a clientes	21
3.3.1.3	Sistemas	21

3.3.2 Matriz de Ansoff.....	22
3.3.2.1 Penetración en el mercado.....	23
3.3.2.2 Desarrollo de nuevos mercados.....	23
3.3.2.3 Desarrollo de productos.....	23
3.3.2.4 Diversificación.....	23
3.3.3 FODA.....	24
3.4 Marketing.....	24
3.4.1. Definición.	24
3.4.2 Plan de Marketing.....	25
3.4.3 La Mezcla de Marketing.....	27
3.4.3.1 Producto.....	28
3.4.3.2 Precio.....	29
3.4.3.3 Plaza.....	29
3.4.3.4 Promoción.....	29
3.4.4 La Mezcla de Marketing Ampliada.....	30
3.4.4.1 Personas.....	30
3.4.4.2 Procesos.....	30
3.4.4.3 Programas.....	30
3.4.4.4 Performance.....	30
3.4.5 Segmentación de cliente.....	31
3.4.5.1 Definición del segmento meta.....	32
3.4.5.2 Investigación de Mercado.....	33

3.4.5.2.1 Encuestas.....35

CAPÍTULO 4 : Metodología.....36

4.1 Descripción de la empresa.....36

4.2 Contexto de la industria local y global.....39

4.2.1 Descripción y evolución del mercado nacional e internacional.....39

4.2.2 Descripción y evolución del mercado local.....44

4.2.3 Futuro de la industria.....46

4.3 Análisis estratégico de la empresa.....46

4.3.1 Análisis FODA.....46

4.3.2 Matriz FODA.....50

4.3.3 Objetivos estratégicos.....50

4.4 Encuestas.....51

4.4.1 Metodología50

4.4.2 Resultados.....52

4.5 Desarrollo de la Mezcla de Marketing.....62

4.5.1 Precio.....62

4.5.2 Plaza.....63

4.5.3 Producto.....64

4.5.4 Promoción.....65

4.6 Análisis del cliente.....66

4.6.1 Segmentación propuesta.....67

4.7 Nuevos canales de comunicación y comercialización.....	68
4.8 Estrategias de Marketing	69
4.8.1 Modelo Delta. Elección de alternativas.....	70
4.8.1 Matriz de Ansoff. Elección de alternativas.....	70
<u>CAPÍTULO 5 : Análisis y Resultados.....</u>	71
5.1 Propuestas de mejora.....	71
5.2 Etapas de implementación.....	71
5.3 Discusión de los resultados con la literatura abordada.....	71
<u>CAPÍTULO 6 : Conclusiones finales</u>	75
ANEXO I : REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
ANEXO II : ENCUESTA APLICADA	80

Índice de gráficos

Gráfico 1. *The triangle. Haxs Delta Model.*

Gráfico 2. *Zona de alcance de Renovar Las Varillas S.R.L.*

Gráfico 3. *Organigrama de Renovar Las Varillas S.R.L.*

Gráfico 4. *Productos comercializados por Renovar Las Varillas S.A.*

Gráfico 5. *Evolución producción agropecuaria Argentina en toneladas.*

Gráfico 6. *Evolución mercado Argentino de productos fitosanitarios.*

Gráfico 7. *Evolución mercado fitosanitarios por segmentos.*

Gráfico 8. *Producto Bruto departamento de San Justo año 2017.*

Gráfico 9. *Resultado Encuestas según la Edad de los participantes.*

Gráfico 10. *Resultado Encuestas según el nivel de educación de los participantes.*

Gráfico 11. *Resultado Encuestas según el tipo de explotación de los participantes.*

Gráfico 12. *Resultado Encuestas según la condición en base a la propiedad de la tierra de los participantes.*

Gráfico 13. *Resultado Encuestas según el tamaño de la tierra sembrada de los participantes.*

Gráfico 14. *Resultado Encuestas. Decisiones de compra en base al nivel de educación de los participantes.*

Gráfico 15. *Resultado Encuestas. Valoración de cualidades en un distribuidor.*

Gráfico 16. *Resultado Encuestas. Valoración de las cualidades de los distintos productos que se comercializan.*

Gráfico 17. *Resultado Encuestas. Valoración de las cualidades de los vendedores.*

Gráfico 18. *Resultado Encuestas. Fuentes de información elegidas.*

Gráfico 19. *Resultado Encuestas. Compras por medios no tradicionales.*

Gráfico 20. *Resultado Encuestas. Compras por medios no tradicionales. Elección.*

Índice de tablas

Tabla 1. *Esquema Plan de Marketing.*

Tabla 2. *Matriz FODA Renovar Las Varillas S.A.*

INTRODUCCIÓN

Como fundamento central de este trabajo final de graduación de la Maestría en Dirección de Negocios de la Escuela de Graduados de Ciencias Económicas vamos a desarrollar el plan de marketing estratégico de una empresa comercializadora de insumos agropecuarios de la ciudad de Las Varillas, Provincia de Córdoba.

Es notorio destacar como muchas empresas PyMes del sector y del país están abocadas a lo urgente e inmediato y no logran identificar sus necesidades en un horizonte más amplio. Esta situación, como tantas otras, no hace más que generar incertidumbre en el curso del negocio.

El sector agropecuario argentino y mundial es conocido por sus agresivas características competitivas, ingresando dentro de las definiciones de lo que la teoría denomina como un mercado hipercompetitivo en la que intervienen muchos jugadores y las diferencias de calidad y rendimiento entre los productos son decididamente pequeñas. Esto impacta directamente en las proyecciones que realizan las empresas, sobre todo las de menor tamaño, generando pérdida de confianza para la toma de decisiones y afectando directamente las operaciones y los resultados del negocio.

A lo largo de este trabajo desarrollaremos una combinación de distintas metodologías y herramientas, tanto a nivel teórico como práctico, en donde abordaremos temas tendientes a desarrollar un plan estratégico de marketing y, junto con la utilización de técnicas de investigación de mercados, buscaremos determinar una serie de cursos de acción necesarios y

adecuados para reducir la incertidumbre del corto plazo y generar procesos sólidos y sostenibles para el funcionamiento de la empresa en busca de sus objetivos.

1.1 Definición del problema

El problema principal que será motivo de desarrollo de este trabajo final radica en la falta de una estrategia concreta que genere solidez y permita determinar objetivos alcanzables y seguros que tengan impacto directo y sostenido en la facturación de corto y mediano plazo de Renovar Las Varillas S.A. que permita reducir la falta de seguridad y las dudas al momento de tomar decisiones.

1.2 Alcance y limitaciones

Durante este trabajo utilizaremos una combinación de herramientas de encuadre estratégico (Ansoff Matrix, Delta Model, FODA) y guiaremos el mismo a través de las distintas etapas de la planificación del Marketing.

1.3 Objetivos del trabajo

1.3.1 Objetivos Académicos

El foco central de este trabajo será el desarrollo estratégico y del plan de marketing de Renovar Las Varillas S.A. con el objetivo de lograr eficiencia en el área comercial de la empresa y poder obtener un flujo de trabajo estandarizado y estable que permita a los directivos tomar decisiones y realizar estimaciones certeras y fundadas sobre el negocio. Al final del mismo determinaremos los cursos de acción más importantes tendientes a lograr los objetivos propuestos.

1.3.2 Objetivos Personales

Para este caso, la necesidad de que el trabajo tenga un impacto positivo y se utilice como una herramienta de aplicación dado que quien lleva adelante la empresa es mi papá. Este trabajo tiene como segunda finalidad su utilización real y práctica dentro de Renovar Las Varillas S.A. como fuente de asesoramiento externo.

CAPÍTULO 2 : Objeto de estudio

Ante la creciente complejidad que ha tomado el sector agropecuario y que venimos comentando desde el inicio de este trabajo es que se encuentra inmerso Renovar Las Varillas S.A.

Las ventas en el sector no son nada sencillas debido a la gran cantidad de particularidades que se deben tener en cuenta y que marcan una gran diferencia con la dinámica de otros sectores. En base a esto podemos caracterizarlas de la siguiente manera:

- **Estacionales:** depende de los ciclos agrícolas.
- **Recurrentes:** puntuales y repetitivas por ciclo agrícola.
- **Alto contenido emocional:** está muy ligado a situaciones personales.
- **Interconectadas:** existe una cadena de necesidad de productos.
- **Fácil intercambio:** gran cantidad de productos que generan un resultado similar, poca diferenciación.
- **Alto componente técnico:** los productos poseen características complejas y se necesita conocimiento específico para cada caso.

Podemos ver, y luego de haber hecho esta descripción, que la venta de agroinsumos no es sencilla, y esto puede generar dificultades a la hora de hacer proyecciones a largo plazo, sobre todo para empresas como la analizada, que dependen de las decisiones de su dueño en contexto volátiles como los que vivimos de forma recurrente en nuestro país, y con escasos recursos para hacer frente a las dificultades presentadas.

Todo esto se traduce en la incertidumbre sobre el futuro de cada campaña, tanto por

factores de precio como por factores de demanda, situación última que vamos a tomar como foco de nuestro análisis para el desarrollo de este trabajo.

Año a año las condiciones del mercado y de las variables directas e indirectas que influyen en él van cambiando y esos cambios pueden ser de gran magnitud, lo que hace más que difícil contar con seguridad acerca del curso del negocio.

Dentro de esas variables, se encuentra la cartera de clientes de la empresa, la cual es fuente principal de los ingresos de la misma ya que eso se traduce en cantidad y volumen de ventas.

En estos momentos, y de la misma forma que lo mencionamos de manera sintética en el apartado 1.1. de este trabajo **uno de los principales problemas de Renovar Las Varillas S.A.** es contar con un número de clientes estable que le permita presupuestar en el tiempo sus ventas para lograr estimaciones sólidas acerca del futuro de la empresa. Como mencionamos previamente, el mercado agropecuario y dentro de él, el de los insumos, es altamente competitivo y además, tienen muy poca diferenciación por lo que son productos casi genéricos. Debido a esto es muy común que los productores y explotaciones agropecuarias no presenten fidelidad ante ciertos productos y/o marcas, provocando en la empresa un nivel de incertidumbre sobre la facturación y por lo tanto, en el curso general que tomará el negocio, y todo lo que se desprende de ello.

Nuevamente, mediante este trabajo buscaremos suavizar ese riesgo y determinar posibles respuestas y soluciones a los problemas planteados.

CAPÍTULO 3 : Fundamentación Teórica

Para el análisis de este trabajo y con el objetivo descrito previamente vamos a tomar los fundamentos de distintas teorías y herramientas que, entrelazadas, nos van a permitir obtener los resultados deseados en pos de lograr y determinar estrategias de marketing a aplicar.

3.1 Estrategia

3.1.1 Definición.

Para comenzar hablando de la estrategia podríamos citar muchísimas personas idóneas en el tema: autores de libros, profesionales, dueños de empresas, deportistas y tantas otras, las cuales cada una tendrá una definición distinta, pero claro, siempre aproximada y cercana de lo que entendemos al hablar de Estrategia.

La Real Academia Española da 3 definiciones puntuales:

- 1- Arte de definir las operaciones militares
- 2- Arte, traza para dirigir un asunto
- 3- Matemáticas. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Como vemos aquí arriba, ninguna definición hace referencia a una empresa, o equipo deportivo, o grupo de estudio, sino más bien podemos resumir en que la Estrategia, según la RAE, es un *ARTE*.

Esto evidencia una cuestión fundamental, la definición de esta palabra tienen una amplitud más grande de la que imaginamos, ya que dependiendo del ámbito de aplicación y/o de estudio, los fundamentos de la Estrategia se van adaptando y desarrollando según cada

enfoque y, como dijimos previamente, al ser un *ARTE*, puede virar en millones de sentidos.

En nuestro caso, y en base a la naturaleza del desarrollo de este trabajo, podemos citar algunos autores que nos dan su punto de vista en esto de encontrar la mejor forma de describir lo que significa *ESTRATEGIA*.

*Gerry Johnson y Kevan Scholes*¹ la definen como “ la dirección y el alcance de una empresa en el largo plazo, que, a través de la organización de sus recursos, logra ventajas, en un ambiente de necesidades de mercado cambiantes en beneficio de los accionistas”.

*Alfred Chandler*² determina cuál es la definición de los objetivos y metas de largo plazo de una organización y la adopción de los cursos de acción y los recursos necesarios para lograrlos.

En tanto *Bruce Henderson*³ considera a la estrategia como la búsqueda deliberada de planes de acción para llevar desarrollar las ventajas competitivas de una empresa.

Por último, *Michael Porter*⁴ nos dice que es el enfoque profundo no solo en el crecimiento sino también en la rentabilidad, la habilidad de definir una propuesta de valor única y el deseo de tomar fuertes decisiones sobre lo que no hay que hacer.

Como vemos, distintos autores redactan sus definiciones con enfoques un tanto diferentes, aunque prevalecen en todas ellas ciertas características únicas, las cuales podemos detallar de la siguiente manera:

→ Involucra decisiones de **largo plazo**

1 G. Johnson and K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 2002, p. 10.

2 A. Chandler, *Strategy and Structure in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, 1962, p. 13.

3 B. Henderson, 'The origin of strategy', *Harvard Business Review*, 1989, November–December, p. 141.

4 M. Porter, 'Strategy and the Internet', *Harvard Business Review*, March, 2001, p. 72.

- El alcance de su definición es **global**
- Busca lograr **ventajas** en base a la competencia
- Puede generar profundos **cambios** internos en la organización

3.1.2 ¿Qué hace estratégica a una decisión?

Para ello podemos afirmar que se deben reunir tres características en conjunto:

- **Poco comunes**: no son operativas, no suelen tener precedentes.
- **Directivas**: son decisiones de peso que le dan orientación a una organización.
- **Importantes**: comprometen gran cantidad de recursos e imparten compromiso a todos los actores.

Ahondando aún más en las definiciones de estrategia y hablando específicamente del ámbito de los negocios, encontramos que podemos ampliar el concepto detallando 3 tipos de estrategia que las empresas consideran en base a los niveles en las cuales se toman las decisiones. Ellas son:

- **Corporativa**: es una visión amplia, de la dirección de la empresa. Considera una actitud orientada hacia el crecimiento y la administración de todas los productos y unidades de negocios.
- **De Negocios**: tiene que ver con una unidad de negocio específica. Hace hincapié en el mejoramiento del producto y/o servicio detallado.
- **Funcional**: se enfoca en la maximización de los recursos de un área puntual.

3.2 Formulación Estratégica

La formulación de la estrategia no es un proceso nada sencillo. Henry Mintzberg, quien es citado por Wheeler & Hunger⁵ lo describe muy bien: “...es un proceso irregular, y discontinuo, que inicia y se detiene de forma repetida. Existen periodos de estabilidad, pero también hay periodos de flujos, de dudas, de cambio gradual y global...”

Para ello, existen una serie de pasos que hay que trazar a fin de lograr una declaración de la estrategia sólida y eficaz.

1. Evaluar los resultados actuales de rendimiento
2. Revisar el gobierno corporativo
3. Analizar y evaluar el ambiente externo
4. Analizar y evaluar el ambiente interno
5. Analizar los factores estratégicos
6. Generar, evaluar y seleccionar la mejor estrategia alternativa
7. Implementar la estrategia
8. Evaluar las estrategias implementadas

3.3 Tipos de estrategia. Modelos

Hasta aquí hablamos sobre la definición pura de la estrategia, de sus características principales y de los pasos fundamentales que debemos seguir a fin de conseguir los mejores resultados. Ahora bien, existen en la práctica muchísimos modelos de definición e implementación de la estrategia dependiendo de ciertas variables como pueden ser, el mercado

objetivo, el tamaño de la empresa, los productos y/o servicios que se comercializan, los objetivos de los dueños del capital, entre otros.

Si bien todas ellas cumplen con las definiciones descritas en las páginas anteriores y nos ayudan en la formulación tal cual hablamos previamente, dependiendo cual elijamos, vamos a lograr que el enfoque que le queremos dar a nuestra definición esté más cerca o más lejos de nuestra meta.

Ante ello, y en base a los objetivos de este trabajo, elegimos algunas de todas las opciones de modelos y herramientas que existen, las cuales vamos a describir a la brevedad.

3.3.1 Delta Model

El modelo Delta, es una herramienta centrada en el consumidor que busca lograr la mayor eficiencia del management y de las estrategias corporativas de una organización. A diferencia de otros modelos en donde el foco es la competencia o el producto a comercializar, en este caso la atención está puesta sobre los clientes y de qué forma atraerlos, satisfacerlos y retenerlos. El mismo fue desarrollado por Arnoldo Hax y Dean Wilde⁶.

Decimos que es un modelo que toma al consumidor como eje central del análisis y las necesidades que este grupo tiene. Para ello toma como base la estructura de un triángulo en donde en cada vértice describe las 3 estrategias a poner en práctica por esta herramienta. Esas tres son:

→ **Mejor posicionamiento del producto**: implica lograr la mayor satisfacción del

⁶ The Delta Model -- Toward a Unified Framework of Strategy. Arnoldo C. Hax and Dean L. Wilde II. MIT Sloan School of Management. Working Paper 4261-02. September 2002.

consumidor a través del desarrollo más efectivo de nuestros productos. Esto lo logramos a través de la EFICIENCIA EN COSTOS y/o de la DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO.

→ **Soluciones a clientes:** a diferencia de la estrategia anterior, en este caso el enfoque está dado por brindarle al consumidor la mejor solución a su necesidad. Lo que sobresale aquí es poder lograr una unión con los clientes que vaya más allá de solo vencer a la competencia.

→ **Sistema Lock-In:** en este caso, el modelo propone una estrategia integral para toda la organización que comprenda no solo a las personas que la integran sino a toda la red, esto es, a todas las personas que no pertenecen directamente a la empresa, pero que están involucradas con nuestro producto y/o servicio. Lo que busca lograr es que el cliente quede “atrapado” dentro de nuestro marco y en el cual la empresa le brinde todas las mejores soluciones.

El modelo continúa diciendo que para lograr alguna de estas estrategias, existen tres actividades claves que las organizaciones deberían llevar a cabo. Ellas son:

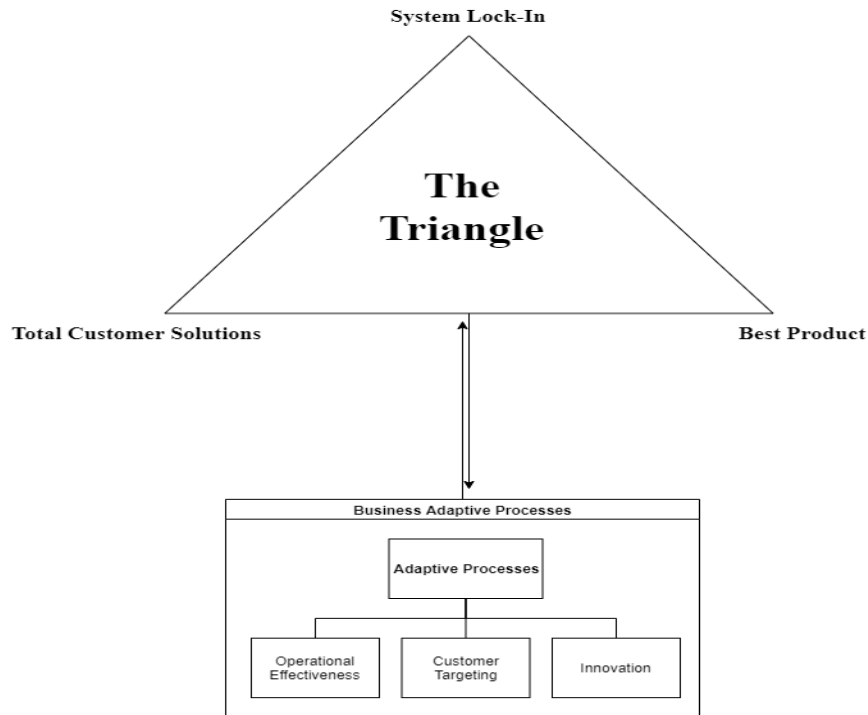
→ **Efectividad Operativa:** hace referencia a la eficiencia en la cadena de suministro

→ **Segmentación de clientes:** actividades para atraer y retener clientes y cómo se manejan las relaciones con estos de manera efectiva

→ **Innovación:** moviliza todas las áreas creativas de la organización en pos de lograr la mejora continua de sus productos y/o servicios.

Gráfico 1

The triangle. Haxs Delta Model



Nota: Representación gráfica del modelo Delta⁷

3.1.2 Matriz de Ansoff

Su creador fue H. Igor Ansoff en el año 1957, y en este modelo centra su objetivo en el análisis y en la planificación de estrategias de crecimiento. La matriz muestra cuatro estrategias que las organizaciones pueden adoptar y el riesgo asociado a cada una de ellas.

Las cuatro variantes por las que una compañía podría optar son:

⁷<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/haxs-delta-model/>

- **Penetración en el mercado:** se enfoca en cómo aumentar las ventas en un mercado conocido y con un producto ya existente. Dentro de esta, podemos optar por una estrategia de reducción de precios para atraer clientes, incrementar nuestros esfuerzos de promoción y/o adquirir a la competencia y así ganar mercado.
- **Desarrollo de nuevos mercados:** como ingresar a nuevos mercados con productos ya existentes. Según Ansoff, esto se puede hacer atacando nuevos segmentos de clientes, y/o expandiendo nuestra fuerza de ventas dentro de mercados regionales y/o internacionales. También plantea que para que esto sea posible, la empresa debe contar un nivel de tecnología tal que le permita tener ventaja sobre la competencia, el público meta debe poseer un nivel de ingresos adecuado a nuestra oferta y deben tener una conducta que no sea totalmente distinta a la del mercado actual.
- **Desarrollo de productos:** como incorporar nuevos productos a mercados vigentes. Generalmente esto se da en empresas que tienen un gran conocimiento de su mercado y que cuentan con fuertes inversiones en I+D. Además de la investigación, propone la realización de alianzas estratégicas para compartir recursos, no solo en investigación, sino también en la distribución de los nuevos productos.
- **Diversificación:** es la alternativa con mayor riesgo, que implica encontrar nuevos mercados con nuevos productos. Aquí podemos tener lo que el autor llama una diversificación relacionada o una no relacionada. Esto va a depender de si el producto es

nuevo o el mercado a desarrollar se pueden conectar al modelo actual o si lo que se quiere lograr es a través de productos/servicios y mercados totalmente distintos.

3.1.3 FODA

Si hablamos de estrategia no podemos dejar de hablar de la herramienta más conocida por todos que es la determinación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es un instrumento tan simple como potente que nos permite visualizar rápidamente la situación actual y futura de una empresa, los recursos con los que cuenta y la mejor manera de utilizarlos, y ante ello elaborar cursos de acción para mitigar los riesgos y consolidar los aciertos. Se enfoca en los factores internos y externos de la firma, para evaluar, elaborar e implementar distintos tipos de estrategias.

Como evolución de esta herramienta en combinación con otras, surge lo que comúnmente conocemos como el Análisis FODA cuantificado, o lo que Wheelen & Hunger determinaron como la matriz SFAS (Strategic Factors Analysis Summary), en donde se analizan cada una de los componentes del FODA tradicional de manera más desagregada, se califica cada supuesto y se pondera, determinando una calificación final entre 1 y 5, donde 1 es malo y 5 es sobresaliente.

3.4 MARKETING

3.4.1 DEFINICIÓN DEL MARKETING

Definir el marketing puede resultar una tarea un tanto difícil, si es que deseamos hacerlo en pocas palabras. Podemos encontrar un sin fin de definiciones y aproximación de lo que es el

marketing a lo largo y ancho de internet, de distintos autores de distintas ramas y así y todo ninguna sería exactamente igual. El marketing se adapta, muta y evoluciona todo el tiempo, por lo que encasillarlo dentro de unas pocas palabras, sería limitarlo a algo que no es.

Ahora bien, el marketing no es algo nuevo y así lo define, por ejemplo, la American Marketing Association:

“ El marketing es la actividad, conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general”⁸

Otros organismos como el Chartered Institute of Marketing del Reino Unido lo explica como el proceso gerencial responsable de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente de manera rentable.

3.4.2 Plan de Marketing

A la hora de comenzar a desmenuzar lo que implica el marketing dentro de una empresa, lo primero que debemos determinar es la planificación de cómo va a ser nuestra estrategia, con qué recursos contamos, cuales necesitamos y de qué forma vamos a encarar la puesta a punto en pos de lograr cumplir con los objetivos propuestos en la misión de la empresa.

Así nace el Plan de Marketing que no es otra cosa más que una guía para lograr

⁸ Announcement to the AMA Academic Council from Patricia K. Goodrich, Senior Director, Professional Development, American Marketing Association, October 25, 2007. *Marketing 11e*. Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Jr. y Carl McDaniel. Pag 3.

determinar y modelar las variables intervinientes en un contexto fluctuante, para alcanzar nuestras metas futuras.

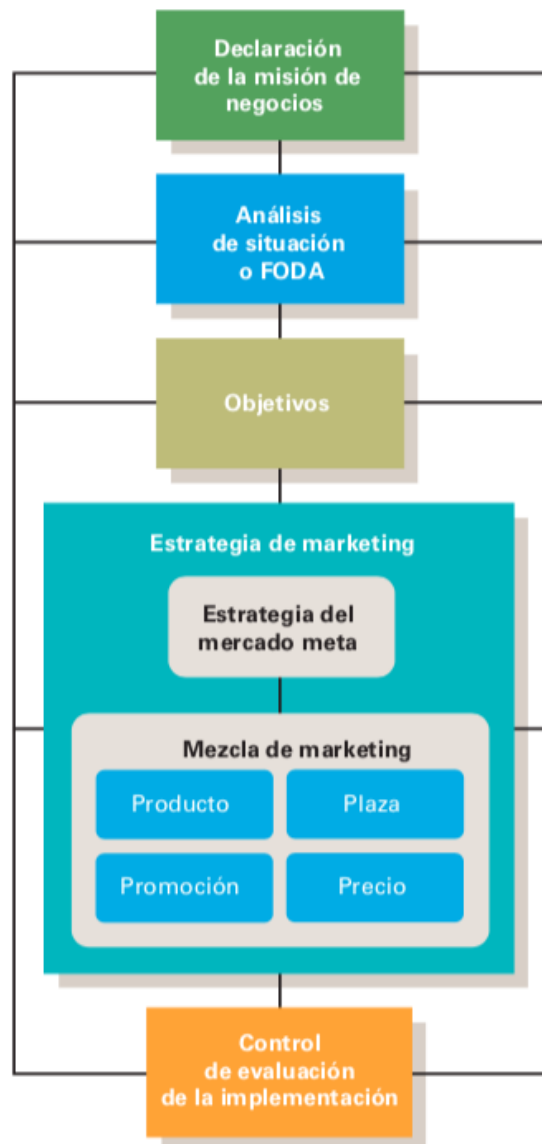
Dentro del mismo podemos incorporar gran cantidad de análisis, herramientas y áreas dentro de nuestro negocio, aunque lo fundamental es determinar de forma específica los siguientes puntos:

- Misión de la organización
- El análisis del entorno
- La definición de nuestros objetivos
- El mercado meta
- La mezcla de marketing.

El plan de marketing nos ayuda a determinar de forma precisa la manera en que vamos a llevar a cabo y cómo vamos a cumplir con los objetivos trazados en el planeamiento estratégico de la compañía, la cual buscará maximizar su rentabilidad en el largo plazo. No debemos omitir aquí que para que un plan de marketing tenga una ejecución precisa y completa debe ser implementado de manera detallada y ordenada en base a los lineamientos establecidos, presupuestos y cronogramas, donde la comunicación toma un rol fundamental.

Tabla 1

Plan de Marketing



Por último y para que el plan sea completo, debemos acudir al seguimiento y al control del mismo, el cual se realiza por medio de auditorías llevadas a cabo por la gerencia de marketing. Así determinaremos el nivel de ejecución y el alcance de nuestros objetivos dentro del plan.

3.4.3 La Mezcla de Marketing

La llamada Mezcla o Mix de Marketing se la conoce como la combinación de estrategias referidas al **PRECIO, PLAZA** (distribución), **PRODUCTO Y PROMOCIÓN**, mediante los cuales se busca cumplir con los objetivos propuestos por la organización. A esta unión de variables se la conoce como las "4 P". El creador de este concepto fue Jerome McCarthy, quien le dio impulso a través de su libro llamado "Basic Marketing: A Managerial Approach"(1960).

Por otro lado, en 1981 la definición de la mezcla de marketing fue ampliada por Booms & Bitner quienes incorporaron al análisis los siguientes conceptos:

- PERSONAS
- PROCESOS
- PROGRAMAS

Este nuevo agregado dentro de la mezcla de marketing se genera cuando incorporamos al análisis a las empresas que son puramente oferentes de servicios.

Estos conceptos se han ido complejizando junto con el avance de la tecnología, la globalización y los cambios radicales que esto ha traído en nuestros hábitos.

Así, Christopher Lovelock y Lauren Wright incorporan la 8 "P" al hablar de PRODUCTIVIDAD o PERFORMANCE.

Indistintamente de si hablamos de empresas de servicio o no, la selección de las estrategias en cuanto a los puntos mencionados precedentemente es clave para lograr el mejor mix que nos permita satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes, a la vez que logramos cumplimentar con las metas establecidas por la organización.

De esta manera, Kotler & Keller en su libro “La definición del Marketing para el SXXI” (2006) no distinguen entre empresas productivas y de servicios, sino que separan el análisis de la mezcla de marketing entre la definición original de McCarthy y un campo más amplio, basado en el marketing holístico, donde incorporan las 4 P restantes, apoyándose en el hecho de que estos agregados no solo son parte exclusiva de la gerencia de marketing, sino que son conceptos aplicados dentro de todas las áreas de la empresa, indistintamente de que es lo que ofrecen, y genera compromiso a lo largo y ancho de la organización.

Luego de haber hecho mención a conceptos claves dentro del mix de marketing, vamos a desarrollar cada uno de ellos para comprenderlos mejor.

3.4.3.1 Producto

El cliente debe entender las características, ventajas y beneficios que le generará al comprar un bien o un servicio. Este es el centro de nuestro plan de marketing. Sin el producto o servicio no podremos implementar y desarrollar los otros componentes del mix. Cuando hablamos del producto, no solo hablamos del concepto físico del mismo, sino también incluimos el packaging, los servicios de garantía y postventa, la imagen de la empresa y sus valores, entre otros tantos atributos.

3.4.3.2 Precio

La compañía debe adoptar una estrategia de precio integral, en donde no solo decida el valor del bien o servicio, sino también la estrategia de descuentos, planes de crédito, cuotas de pago o cualquier otro servicio asociado al precio. Además, esto se relaciona directamente con el posicionamiento que la empresa quiera lograr en el mercado y de la calidad del producto o servicio que esté ofreciendo. Frecuentemente este atributo es el que mayor flexibilidad tiene y el que los directivos modifican con más frecuencia.

3.4.3.3 Plaza

Refiere al lugar en donde el producto o servicio será ofrecido, visto, distribuido y vendido. Este concepto está asociado con la posibilidad y las formas de distribución que la empresa adopte, es decir, de qué manera le acercaremos nuestro producto al consumidor objetivo.

3.4.3.4 Promocion

Aquí incluimos todas las actividades relacionadas que nos permitirán hacer conocido nuestro producto. Así, incluimos actividades de sponsoreo, publicidad, relaciones públicas, entre otras. Esto puede tener un costo elevado y significativo dentro de nuestra estructura, por lo que debemos realizar todos los análisis necesarios para identificar nuestro punto de equilibrio y colocar los recursos precisos para que esto no juegue en contra de la rentabilidad del negocio.

3.4.4 La Mezcla de Marketing Ampliada

3.4.4.1 Personas

Se refiere al marketing interno, las personas dentro de la compañía deben ser las primeras que adopten e impulsen el producto y confíen en las ventajas que brinda. Además, este concepto acompaña la idea de que el departamento de marketing debe observar al consumidor no solo como un comprador de nuestro producto o servicio, sino que debe adoptar un concepto más integral, debemos entender al consumidor como una persona con una vida compleja y que la necesidad que desea cubrir con nuestra oferta está concatenada a un montón de otros hechos, sentimientos e ideales.

3.4.4.2 Procesos

Este concepto refleja toda la creatividad, disciplina y estructura que se incorpora a la dirección de marketing. El orden y el cumplimiento de los tiempos es fundamental para que el plan sea ejecutado al pie de la letra.

3.4.4.3 Programas

Es un concepto bastante amplio que puede abarcar lo descrito como las 4 P iniciales. Implica todas las actividades que la empresa realiza y que están dirigidas al consumidor.

3.4.4.4 Performance

Está más relacionado con el marketing holístico y se refiere al seguimiento de medidas de desempeño con implicancias financieras y no financieras, y otras que van más allá de la empresa, como la responsabilidad social, legal y ética.

3.4.5 Segmentación de Mercado

Para desarrollar los mejores planes de marketing, la empresa debe identificar y entender cuales son las cualidades y características que hacen únicos a un grupo de clientes. La tarea es lograr dividir los mercados en grupos homogéneos con distintas necesidades y deseos. La identificación y satisfacción de los segmentos de mercado son claves para que la ejecución de la estrategia de marketing sea exitosa.

Tanto en la segmentación de mercados de consumo como de negocios, podemos identificar una serie de pasos comunes:

- Seleccionar un mercado o una categoría de producto para analizarlo
- Elegir una o varias bases para segmentar el mercado
- Seleccionar los descriptores de la segmentación
- Perfil y análisis de los segmentos
- Seleccionar los mercados meta
- Diseñar, aplicar y mantener las mezclas de marketing

A la hora de introducirnos de lleno en la segmentación, podremos adoptar distintos tipos de características o variables para agrupar a nuestro público meta para los cuales la empresa va a elaborar propuestas de valor diferentes. Esta tarea va a ayudar a quienes toman decisiones para definir con mayor exactitud los objetivos del marketing y la asignación de recursos.

Para que la segmentación sea exitosa debe reunir las siguientes 4 características:

- **Sustancialidad:** el tamaño del segmento debe ser robusto.

- **Mensurabilidad:** debe ser posible de ser medido.
- **Accesibilidad:** debemos asegurarnos de que nuestra mezcla de marketing va a llegar a los integrantes del segmentos.
- **Capacidad de Respuesta:** el segmento nos debe devolver información concreta.

Además de esas características, la segmentación debe responder a una o muchas variables que hagan que el sector al cual nos estamos dirigiendo sea único. Así existen ciertas características de segmentación de uso frecuente como la **geográfica, demográfica, psicográfica y de comportamiento.**

Dentro de la segmentación **geográfica** observamos la clasificación del mercado meta distribuido por continente, país, provincia, ciudad o barrio, entre otros. Cuando hablamos de la **demográfica**, podemos identificar a los consumidores según el género, edad, clase social, tamaño de la familia, ingresos, nivel educativo, etc. En cuanto a la segmentación **psicográfica**, utiliza la psicología y la demografía para entender mejor a los consumidores. Cada grupo identificado comparte valores, ideales y perfiles psicológicos. Por último, la segmentación en base al **comportamiento** del consumidor implica hacer agrupaciones en base a los beneficios que los consumidores esperan de un producto o servicio.

3.4.5.1 Definición del segmento meta

Una vez que la empresa ha identificado los distintos segmentos u oportunidades que el mercado brinda, debe decidir a cuántos y a cuáles dirigirse.

A través del desarrollo de las 5 fuerzas identificadas por Michael Porter se puede determinar el atractivo a largo plazo de un determinado segmento: rivalidad intensa dentro del

segmento, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, amenaza del poder de negociación de los compradores y proveedores.

Luego de identificar los beneficios y los riesgos de un posible segmento, la compañía debe revisar los recursos con los que cuenta para hacer frente a ese mercado, poder introducir el producto a ofrecer y poder competir sin sobresaltos.

3.4.5.2 Investigación de Mercado

El proceso de planear, recabar y analizar los datos relevantes para una decisión de marketing es lo que llamamos investigación de mercado. Esta tarea juega un papel clave en el plan de marketing ya que entrega información detallada a quienes deben tomar las decisiones al mismo tiempo que incorpora otros puntos de vistas y genera nuevos interrogantes y cursos de acción.

Esto cobra mucha importancia dentro de la planeación estratégica del marketing y podemos decir que cumple 3 grandes roles: descriptivo, de diagnóstico y predictivo.

A través de ellos, la investigación se encarga de recolectar datos, analizarlos y tratar de responder interrogantes sobre el futuro.

Además de esto, la investigación de mercados colabora con la dirección mejorando la calidad de las decisiones y dando la posibilidad de rastrear los problemas. Junto con esto ayuda a entender mejor los mercados y a identificar los cambios y tendencias con antelación. Por último, también colabora para medir el valor percibido de los bienes y servicios así como la satisfacción del cliente.

Al momento de tomar las mejores decisiones tácticas de corto plazo y las más acertadas

decisiones estratégicas de largo plazo debemos contar con información precisa, oportuna y procesable sobre los consumidores, la competencia y el contexto. De eso se encarga la investigación de mercados.

El proceso identifica seis fases según Ketler & Koller :

- Definición del problema, de las alternativas de decisión y de los objetivos de la investigación
- Desarrollo del plan
- Recopilación de información
- Análisis de la información
- Presentación de conclusiones
- Toma de decisiones

Un punto clave dentro de este proceso es la determinación de los métodos de investigación que es a través de los cuales vamos a recopilar la información para luego procesarla y tomar decisiones. Existen distintos tipos de métodos entre los cuales podemos mencionar: la **observación**, implementación de focus groups, la realización de **encuestas**, la obtención de **datos de comportamiento** y la **experimentación**.

Una vez elegido el método y el instrumento de investigación debemos identificar el Plan de Muestreo que consiste en responder 3 interrogantes:

- Unidad de muestra. ¿Qué tipo de personas serán encuestadas?
- Tamaño de muestra. ¿Cuántas personas deben ser entrevistadas?
- Procedimiento. ¿Cómo debe llevarse a cabo la selección de los participantes?

3.4.5.2.1 ENCUESTAS

Una encuesta se define como un método de recolección de datos primarios a partir de la comunicación con una muestra representativa de individuos. Esta herramienta busca obtener información sobre distintos tópicos por los cuales la compañía desea responder ciertos interrogantes. Algunas características comunes de las encuestas son identificar el mercado meta, describir las actitudes del consumidor y los patrones de compra de los clientes.

Las encuestas son medios sumamente accesibles, baratos, eficientes y con alta precisión para evaluar la información sobre una población. Las encuestas parten de la base de que si queremos saber que piensa y cómo decide el consumidor hay que preguntarles. Lo cierto es que si bien esta herramienta es de aplicación sencilla, sobre todo hoy en día con los medios digitales, debemos tener en cuenta que a la hora de la ejecución, las preguntas que contiene la encuesta deben ser apropiadas y el nivel de la muestra representativo, además los resultados deben ser analizados en tiempo y forma ya que sino corremos el riesgo de que la información recolectada pierda valor.

En cuanto a las dificultades que este proceso trae aparejado, podemos dividirlos en dos: errores de muestreo aleatorio y errores sistemáticos. El primero se refiere a los errores estadísticos al momento de determinar el tamaño de la muestra. El segundo contiene los errores generados en el diseño, proceso y ejecución de la investigación.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

4.1 Descripción de la empresa



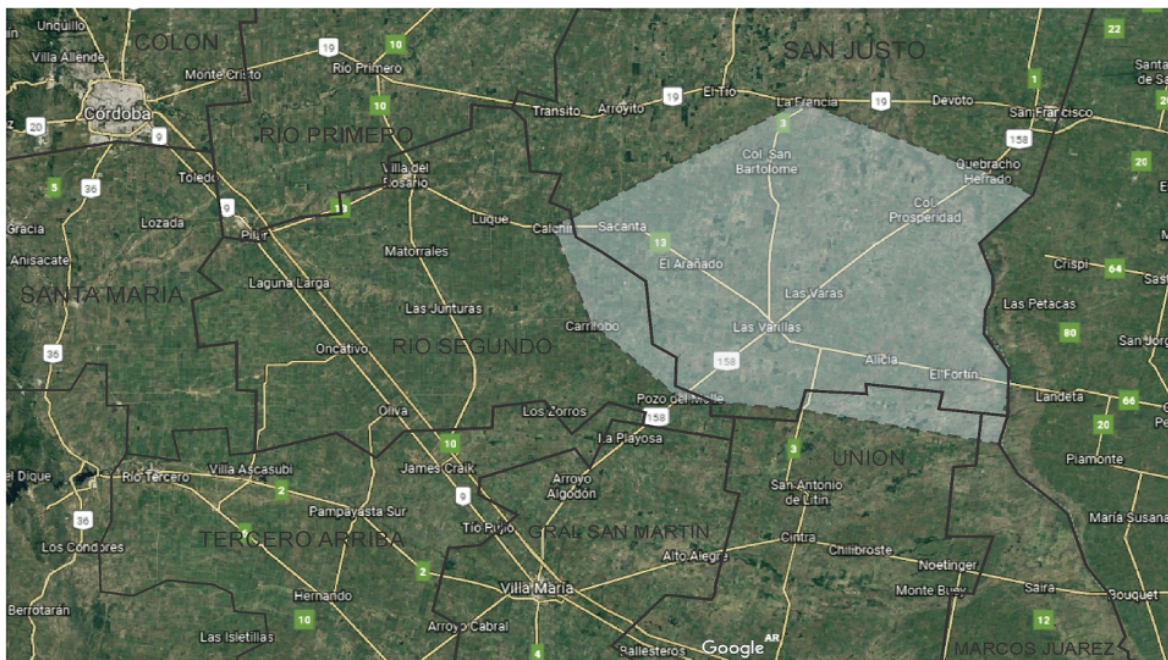
Renovar Las Varillas S.A. es una empresa ubicada en la ciudad de Las Varillas, Departamento San Justo, en la provincia de Córdoba.

La compañía se dedica como actividad principal a la venta de insumos agropecuarios y, de forma secundaria, al asesoramiento en su aplicación. Actualmente posee la representación de FMC,

uno de los principales proveedores mundiales de productos fitosanitarios, con una zona asignada aproximada de 341.000 hectáreas en Las Varillas y alrededores, en donde, según las ventas del año 2019, mantiene una participación estimada de un 8% del mercado.

Gráfico 2

Zona de alcance de Renovar Las Varillas S.A.



Nota: Elaboración propia.

La empresa nace en el año 2016, cuando su actual dueño, Fabian Arisnabarreta, decide comprar el fondo de comercio y dedicarse por cuenta propia a este negocio. Fabián es Ingeniero Agrónomo, nació en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y desde hace más de 20 años radica en la ciudad de Villa María. Durante más de 15 años desarrolló su carrera profesional en compañías multinacionales como Pioneer y Dupont Agrosiences, en donde recorrió su camino dentro del área agro comercial. Luego de su desvinculación en el año 2015 tomó la decisión de continuar en el negocio pero esta vez, de forma propia.

Hoy en día, Renovar Las Varillas S.A. cuenta con una estructura pequeña, en donde trabajan 5 personas, entre su socio fundador/director más el personal administrativo y comercial. Podríamos definir su organigrama de la siguiente manera:

Gráfico 3
Organigrama de Renovar Las Varillas S.A.



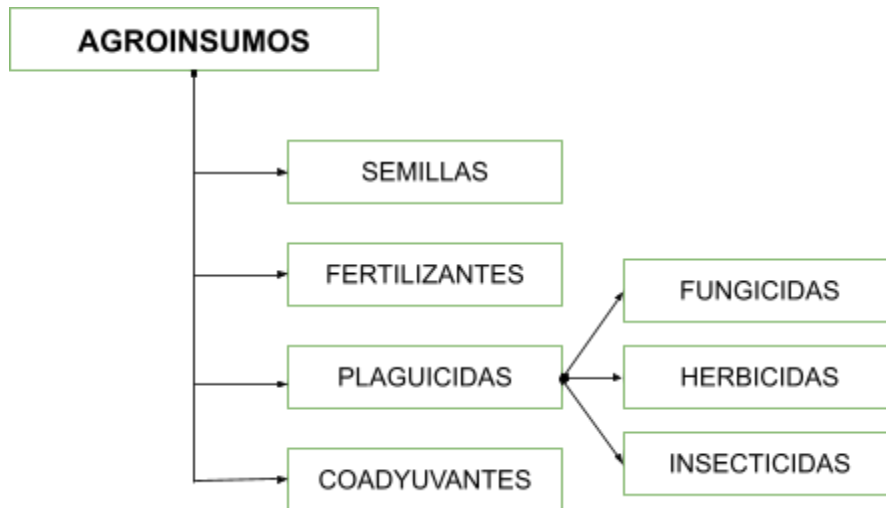
Nota: Elaboración propia.

Como bien describimos, es una estructura muy chica en donde el 100% de las decisiones están concentradas en cabeza del dueño. Si bien definimos un organigrama teórico, la empresa

no cuenta con roles y funciones completamente definidas y formalizadas. Como podemos encontrar en este tipo de organizaciones, muchas de las decisiones son ejecutadas por factores subjetivos, de oportunidad y con poca planificación. Más allá de esto y debido a la fortaleza del sector, la empresa presenta un rendimiento de crecimiento sostenido desde que inició, el cual ,según la información obtenida, alcanza un 30% de crecimiento en las ventas desde 2016 a la fecha.

Como mencionamos más arriba, la empresa se dedica a la venta de agroinsumos, los cuales podemos clasificar según el cuadro siguiente:

Gráfico 4
Productos comercializados por Renovar Las Varillas S.A.



Nota: Elaboración propia.

Dentro de esta clasificación, la empresa trabaja con proveedores reconocidos en el mercado de los cuales podemos mencionar a KWS y NORD en lo que respecta a semillas de maíz, y Argenetics tanto para semillas de maíz como de sorgo.

En cuanto a los agroquímicos, podemos encontrar un número un poco más grande en

cuanto a cantidad. Entre ellos FMC es el de mayor participación ya que la empresa posee la representación directa de la marca. Además se encuentran Red Surcos, Albaugh, UPL, entre otros, los cuales abastecen a Renovar con toda la gama de Plaguicidas y Fertilizantes. Por último se encuentra Lab Degser quien provee toda la gama de Coadyuvantes y fertilizantes foliares.

4.2 Contexto de la industria

4.2.1 Descripción y evolución del mercado nacional e internacional

En referencia al mercado agropecuario argentino, es conocido por todos que es uno de los motores del país representando el 6,1% del PBI Argentino según datos del año 2018. Históricamente Argentina ha sido uno de los graneros del mundo por su extenso territorio de campos fértiles y su capacidad de desarrollo de la agricultura. Es la industria que mayor aporte genera a la balanza comercial del país gracias al nivel de exportaciones que logra a través de los cereales y oleaginosas que se cosechan año a año. En 2018 representó el 60% de las exportaciones netas del país, superando por amplio margen al sector bovino y frutícola, segundos en ese ranking.

Evidentemente no descubrimos absolutamente nada en decir esto y exponer esta información ya que este sector fue, es y seguirá siendo el principal generador de divisas del país debido a su fortaleza como mercado, pero también por los usos y costumbres de todos nosotros y por la riqueza natural que tiene nuestra tierra.

Sin embargo, las ventajas competitivas del sector agropecuario no se explican sólo por las condiciones naturales de nuestro suelo, sino que también son producto de la aplicación creciente de innovaciones por parte de agentes que generan una evolución sostenida y constante. La complejidad y diversidad de la producción agrícola llevó a que el sector tenga que

contar con agentes más dinámicos y preparados para hacer frente a todos los aspectos del negocio, dejando de lado el modelo tradicional en donde el foco estaba en el productor autónomo en su chacra. Esto devino en una fuerte interacción e integración del sistema agrario logrando obtener reducciones de costos considerables así como mejores usos de los recursos y aumentos de la productividad.

Como venimos mencionando, la agricultura dejó de ser una actividad tradicional en cuanto a su aplicación y hoy , gracias a la evolución de la tecnología y del conocimiento intensivo de sus características, toma mucha más complejidad, incorporando cada vez más actores al juego y logrando que el mercado viva una expansión con perspectivas altamente positivas que jamás imaginó.

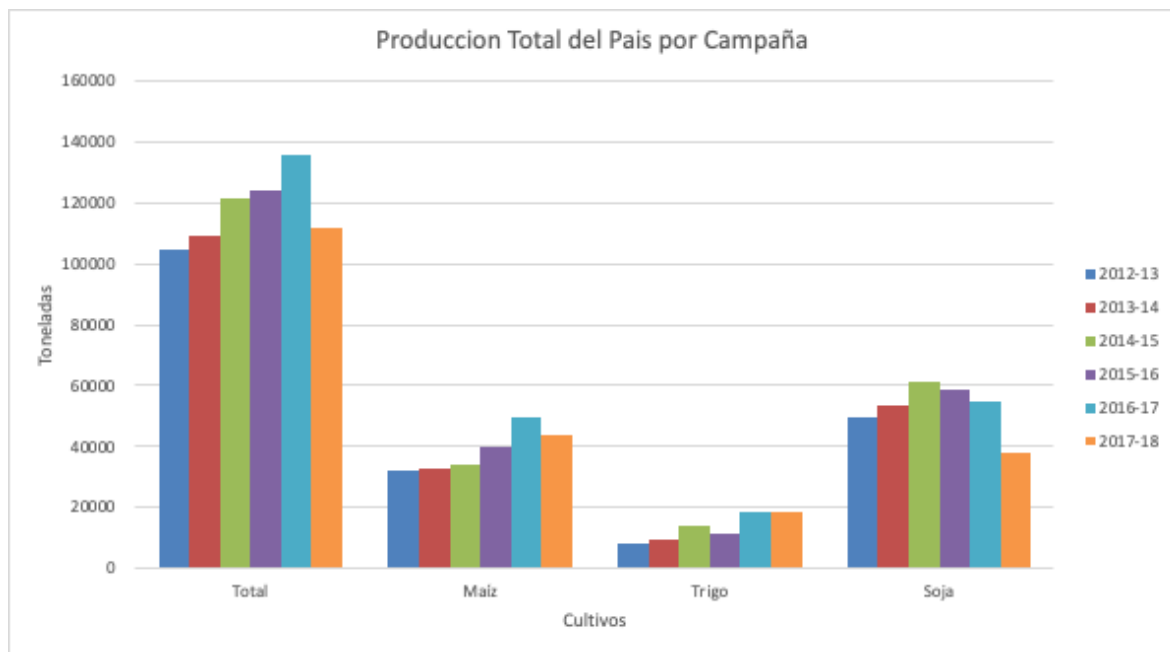
Dentro de todo lo mencionado, entran los agroinsumos que se convirtieron en jugadores claves de este negocio tanto por sus amplias cualidades y posibilidades de uso como por la efectividad conseguida.

Tal cual venimos mencionando, el mercado agroindustrial argentino representa un bastión más que importante dentro del PBI del país y esto lo vemos reflejado sin lugar a dudas en la participación que esta industria tiene dentro de las exportaciones totales.

Según datos cerrados del primer trimestre del año 2020 suministrados por el Ministerio de Agricultura, ganadería y Pesca de la Nación Argentina, el 67% del total exportado por el país en ese periodo corresponde a productos agroindustriales, de los cuales, un 32% corresponde al sector cerealero y un 27% al sector sojero. Estas cifras, que representan las ventas de Maíz y Trigo por un lado, y de Soja y sus derivados por el otro, contienen una contundencia tal que permite confirmar la línea de nuestro trabajo de una manera muy práctica.

Tal como podemos ver a continuación, y en base a los datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina, la evolución de la producción total de toneladas del país a lo largo de las distintas campañas ha ido evolucionando de manera más que favorable, datos que se ven representados, sobre todo, por la evolución de los principales cultivos (Soja, Maíz y Trigo).

Gráfico 5
Evolución producción agropecuaria Argentina en toneladas



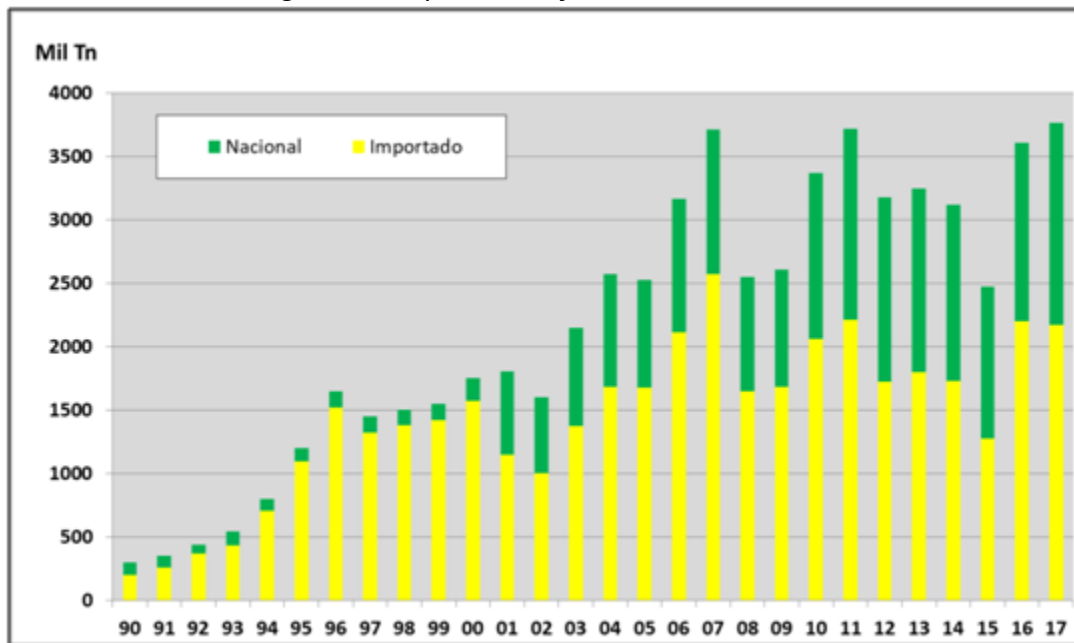
Nota: Elaboración propia en base a datos del indec (ver excel)Total de cultivos y cultivos más representativos

En término de productos fitosanitarios, observamos también un crecimiento sostenido en venta de unidades y facturación, situación que va de la mano no solo con el crecimiento en las exportaciones y toneladas cosechadas, sino que también tiene que ver con la profesionalización y evolución de absolutamente todos los agentes económicos de este mercado, quienes aprovechan y se nutren no solo de la riqueza de nuestro suelo, sino también

de los avances tecnológicos que les permiten obtener rendimientos extraordinarios.

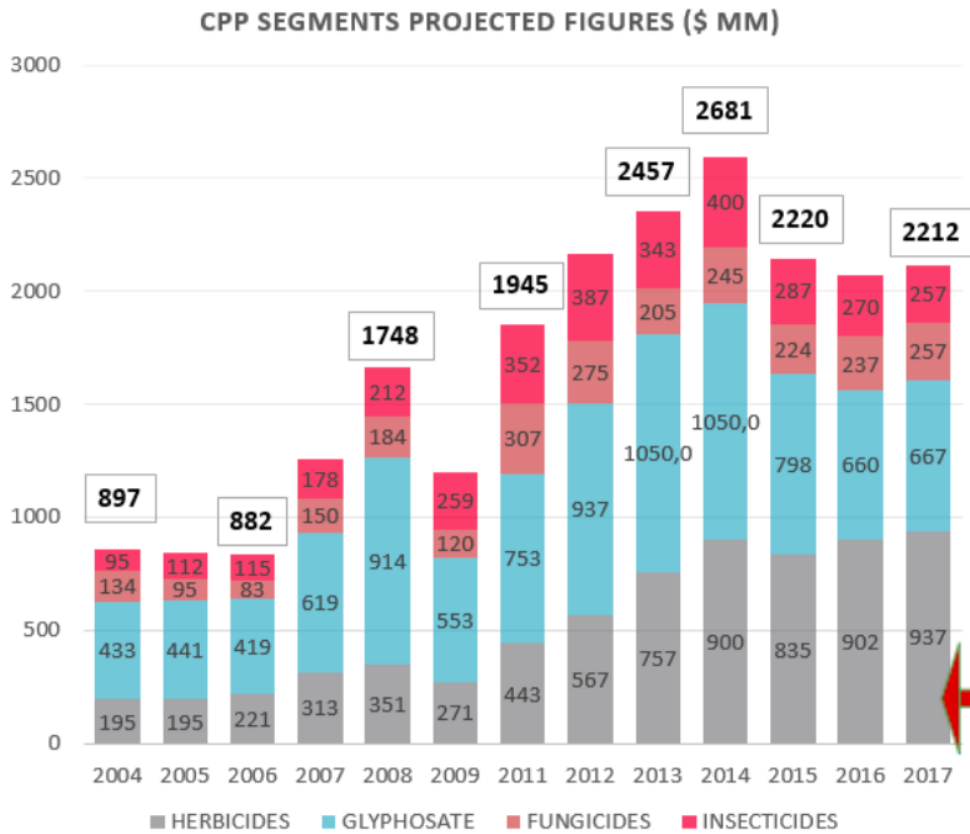
Podemos observar también en base a la información obtenida del CIAFA que es muy importante la participación que toma la industria nacional en la producción de insumos fitosanitarios, situación que está totalmente relacionada con el notable desarrollo interno del sector agroindustrial.

*Gráfico 6
Evolución mercado Argentino de productos fitosanitarios⁹*



⁹ <https://www.manualfitosanitario.com/noticias/210>

Gráfico 7
Evolución mercado fitosanitarios por segmentos¹⁰



Esto que venimos comentando desde el inicio claramente no es una cuestión solamente local, sino que el mundo viene mostrando comportamientos superadores en cuanto a la implementación de buenas prácticas agrícolas, el mejoramiento genético de cultivos y el mejor manejo de plagas y enfermedades.

En lo que respecta al análisis global, según análisis e informes de la FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) y en lo que tiene que ver con los cereales, más específicamente con el Maíz y el Trigo, la campaña 2020/2021 apunta a alcanzar números récord después de algunos años golpeados por la sequía. Esto no sólo medido en toneladas de

¹⁰ Argentina Agro Market Overview. Actual and trends towards 2025. I+E Consultores. Mayo 2019

cosecha, auspiciado por el buen clima sobre todo en América Latina, sino también de pronóstico de consumo impulsado por el sector industrial, con participación determinante de Estados Unidos y China. Por otro lado, y en referencia a informes del mismo organismo, se espera que para 2050 la población mundial alcance los 9.000 millones de personas, lo que implicara un aumento de entre un 60% y 70% en la demanda de productos agrícolas.

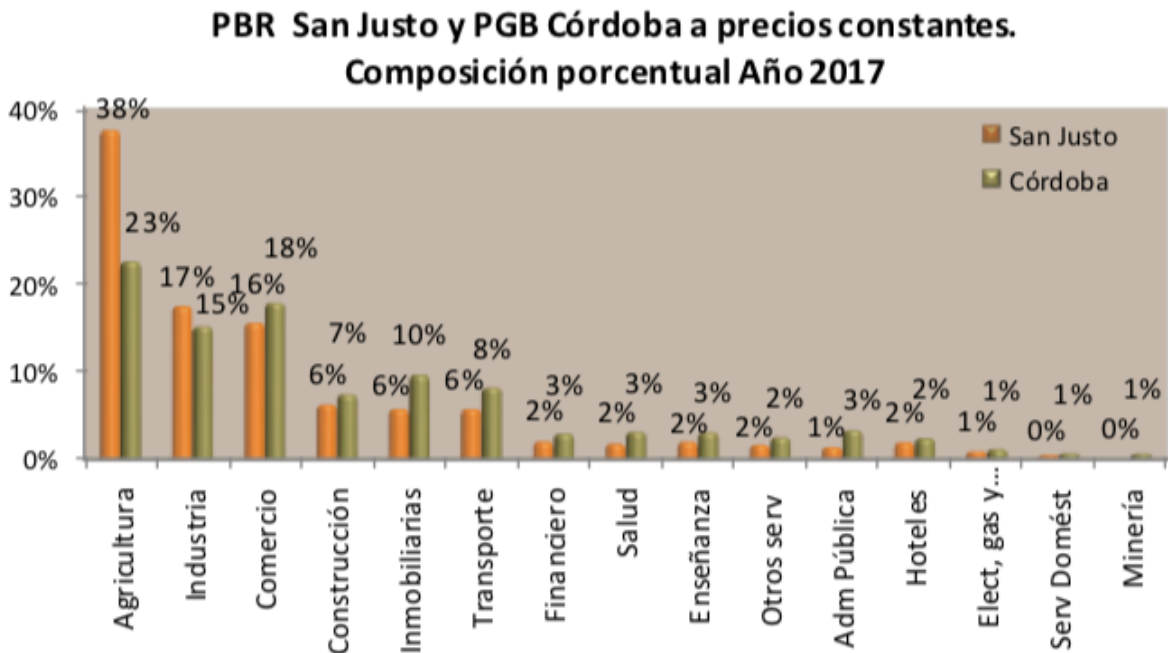
Argentina continúa siendo el principal exportador de Soja y derivados de soja del mundo, siendo China su principal cliente (alrededor de 90% de las exportaciones de Soja), por lo que es sumamente importante el desarrollo sostenido de esta economía y de las decisiones que tome respecto a su principal socio/competidor como Estados Unidos.

4.2.2 Descripción y evolución del mercado local

Yendo al análisis del departamento de San Justo, zona de influencia y comercialización de la empresa en análisis y según datos obtenidos de la Dirección General de Estadísticas y Censos del Gobierno de la Provincia de Córdoba observamos la notoria importancia que posee la Agricultura y Ganadería. De acuerdo al informe del Producto Bruto Regional que emite dicha entidad vemos que las actividades de Agricultura, Ganadería, Caza y silvicultura representaron en valores constantes, durante el periodo 2017 (último dato oficial) un 37,5% del Producto Bruto Regional del departamento de San Justo, denotando la importancia y la injerencia que tiene este sector dentro de la economía regional. Esto implica que de 100 pesos que genera el departamento en la totalidad de sus actividades, más de un tercio es aportado por este sector productivo. Para agregar a esta afirmación y realizando este mismo análisis pero para toda la provincia de Córdoba, vemos que el 13,8% del PBR que aporta la Agricultura, Ganadería, Caza y

Silvicultura está representado por este departamento, el cual, teniendo en cuenta todas las actividades que agregan valor representaba el 8,3% del total de la provincia de Córdoba. Como último dato, podemos agregar como el 37,5% mencionado previamente como el peso relativo de la actividad agrícola-ganadera excede ampliamente al 23% que representa la actividad en toda la provincia de Córdoba. (Gráfico 8).

Gráfico 8
Producto Bruto departamento de San Justo año 2017 ¹¹



Con esto podemos reafirmar y acentuar el valor agregado que generan estas actividades, no solo para el mundo, el país, sino también para la provincia y, sobre todo, para el departamento de San Justo.

¹¹

<https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/cca10480-da37-4b9c-9929-13076bf8856d/resource/7180c969-3967-4914-ab10-70cfabb577fa/download/pbr-san-justo--ano-2017.pdf>

4.2.3 Futuro de la industria

Como última mención dentro del análisis y el panorama de la agroindustria, un tema no menor y en vistas del futuro de la actividad son los nuevos paradigmas en torno a la industria alimenticia, las nuevas tendencias sociales y las amenazas naturales respecto al cambio climático. El desafío es muy grande y afecta al total de los actores intervinientes en la industria. La sustentabilidad futura va a depender enormemente de la capacidad de adaptación y las posibilidades de mitigar el cambio climático, el resultado de la puja por los recursos naturales y las concentraciones verticales en muy pocas manos de capital intensivo.¹²

El rol de los agroquímicos y fertilizantes va a ser preponderante. En base a estimaciones de distintos organismos, la población mundial llegará a los 9-10 billones de personas para el año 2050. Para soportar esto, entre otras cosas, el mundo necesitará que el rendimiento de las tierras cultivables crezca y allí es donde los productos fitosanitarios y las industrias que los desarrollan juegan y jugarán un papel decisivo para poder lograr el abastecimiento necesario para el futuro.

4.3 Análisis estratégico de la empresa

4.3.1 Análisis FODA

Renovar Las Varillas SRL, como venimos mencionando, se encuentra en una etapa de crecimiento, tratando de ir encontrando su camino en medio de la intensidad e incertidumbre del mercado agrícola y de las condiciones en las cuales el contexto político, económico y social

¹² FAO. 2018. *The future of food and agriculture – Alternative pathways to 2050*. Rome. 224 pp. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. <http://www.fao.org/3/i8429en/i8429en.pdf>

van dictando.

De la misma manera que la mayoría de las PyMEs Argentinas, Renovar Las Varillas SRL no presenta definiciones de base como la Misión y Visión, o por lo menos no lo hace de manera taxativa y formal. La empresa desarrolla su día a día y camina en base a las decisiones que, en este caso, su principal socio gerente determina. Carece de procedimientos escritos, perfiles de puestos desarrollados y lo más importante, no posee claramente definidos sus objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Como venimos diciendo, esto no es poco común, aunque sí es una debilidad muy marcada y es algo que tarde o temprano la empresa deberá reivindicar. Remarcamos esto con el énfasis que se merece ya que es clave que la empresa se tome el tiempo para formalizar estas definiciones.

Dentro del contexto local en la zona de Las Varillas y alrededores, mercado de alcance de Renovar, la realidad no dista en absoluto del contexto del departamento San Justo, y en general, del de todo el mercado agrícola. El potencial de crecimiento está siempre en las consideraciones de todos los agentes de la cadena y es una oportunidad y desafío constante.

De la misma manera que mencionamos al inicio del documento, la empresa necesita estandarizar su curva de facturación y lograr una estabilidad en las ventas que le permita dar tiempo para pensar en el mediano y largo plazo. Esto no quiere decir que la empresa esté navegando en tiempos difíciles, sino que le faltan herramientas y decisiones para acomodar ciertos aspectos que le den mayor visibilidad hacia el futuro.

La situación actual no es mala en absoluto, pero muy oscilante de año a año y allí yace la incertidumbre mayor. Hoy en día gran cantidad de la facturación proviene de clientes que no

son frecuentes, no hay estrategias de fidelización ni de retención y eso genera inestabilidad y problemas de confianza a la hora de tomar decisiones.

Así es como en base a la realidad del mercado y de la empresa, elaboramos el análisis FODA de manera concisa a fin de contar con un primer acercamiento estratégico de Renovar Las Varillas S.A.

En resumen del análisis realizado, identificamos grandes oportunidades para el sector que se extienden a la empresa. El mercado viene denotando grandes cambios, crecimiento sostenido y demostrando nuevos paradigmas que generan entusiasmo y buenas perspectivas a futuro. Las nuevas tecnologías, el aumento de las tierras sembradas, la diversificación de cultivos y el aumento de la población y la demanda mundial de granos son alicientes y grandes motivadores para seguir apostando por el sector.

En cuanto a las debilidades y amenazas más significativas, observamos la concentración de capitales que está reflejando el mercado agrícola ganadero, que si bien en algunos aspectos puede ser visto como una fortaleza desde la velocidad de maniobra y toma de decisiones que se genera en las empresas pequeñas, en este caso la competencia se torna muy agresiva y eso puede ser de alto impacto para los pequeños empresarios. Tal cual hemos mencionado previamente, el mercado agrícola presenta las características de la hipercompetencia en donde los detalles son más que significativos y el contar con mayores herramientas genera ventajas sumamente importantes.

Más allá de lo mencionado en el párrafo anterior y de las oportunidades que se presentan, la empresa cuenta con dos cualidades muy importante en las cuales apoya su buen andar. Ellas son las referidas al socio mayoritario quien también es director y tiene un amplio

conocimiento del sector así como una amplia trayectoria tanto en términos técnicos como en términos directivos, y el referido al tamaño de la empresa, que si bien en algún aspecto puede ser un problema, hoy en día impacta de manera positiva en la velocidad en la toma de decisiones y la agilidad para hacer frente a las distintas variables.

4.3.2 Matriz FODA

Tabla 2. Matriz FODA Renovar Las Varillas S.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia anterior en empresas multinacionales ● Conocimiento del Mercado ● Capacidad,entrenamiento en el rubro ● Amplitud de contactos en empresas proveedoras y distribuidores ● Agilidad en toma de decisiones en compras ● Estructura pequeña, velocidad 	<ul style="list-style-type: none"> ● Equipo Comercial deficiente,falta de vendedores. ● Falta de experiencia en equipo comercial. ● Sistema de Gestión incompleto. ● Tamaño de empresa sin definir. ● Falta de horizonte,Misión,Objetivos sin definir. ● Falta de Estrategia de mediano y largo plazo en Ventas. ● Baja capacidad de acceso al crédito ● Falta de apoyo a la gestión desde el Estudio Contable.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Productores invierten más en insumos/mayor tecnología ● Cambio en la proporción de siembra en cultivos.Más inversión en especialidades ● Aumento en rendimientos de los cultivos ● Mejora en la Comercialización de Granos ● Mayores oportunidades en sector financiero/SGR/Bancos ● Necesidad mundial de compra de alimentos/granos ● Actividad ligada a exportación/Tipo de Cambio se ajusta ● Ampliación de zona de comercialización incorporando canales de distribucion/promocion y venta ● Renovación de equipo de trabajo ● Canales alternativos de comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> ● Competencia contra empresas de gran escala ● Inestabilidad en el mercado laboral,escasa oferta de trabajadores especializados ● Concentración de mercado y capital. Empresas líderes absorben a las pequeñas ● Inestabilidad económica Mundial y Regional ● Retención de personal dificultosa

Nota: Elaboración Propia

4.3.3 Objetivos estratégicos

En cuanto a los objetivos que la empresa está buscando podemos mencionar:

- Mantener una facturación mínima y estable año a año
- Mejorar los márgenes de venta y la rentabilidad anual
- Captar nuevos clientes y retener y fidelizar a los actuales

4.4 Encuestas

4.4.1 Metodología

En base a esto se procedió a la realización de una encuesta a través de Google Forms con el objetivo de identificar los patrones de compra y de qué forma y porque toman decisiones los productores y explotaciones agropecuarias.

Las mismas las realizamos a través de Whatsapp y de correo electrónico utilizando la base de clientes que posee la empresa, además le solicitamos a quienes la completaron que la compartan a fin de buscar mayor alcance. Aprovechamos este medio también para consultarles de qué manera impactó o no la cuarentena y la situación actual de la Pandemia en sus respectivos negocios.

Por otro lado, además de la información brindada por la empresa y de los objetivos establecidos por la misma, accedimos a la Encuesta Nacional Agropecuaria realizada por el INDEC en el año 2018, sumada a los resultados de la misma encuesta realizada en año 2008 y a otra encuesta llevada a cabo por la Universidad Austral de Buenos Aires en el año 2009 en la cual se indago sobre las necesidades del productor Argentino y en base a la cual vamos a poder comparar y analizar la evolución o no de algunos comportamientos de estos agentes. Por último haremos una propuesta de segmentación para que la empresa elabore distintos cursos de

acción y actividades para llegar a cubrir las necesidades de cada grupo.

Los resultados que a continuación se exponen se obtuvieron de la respuesta de 41 productos/explotaciones agropecuarias, los cuales representan una muestra de aproximadamente el 8% de las hectáreas cultivadas en la zona de influencia de Renovar Las Varillas S.A. Esta participación la obtenemos comparando el promedio de las hectáreas cultivables de las explotaciones agropecuarias que respondieron a nuestra encuesta (22.525 ha) sobre el total cultivable de la zona asignada para la empresa (285.000 ha aproximadamente).

Según el Censo Nacional Agropecuario del 2018 llevado a cabo por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la Nación, la provincia de Córdoba contaba con 21.022 explotaciones agrícolas, representando un total de 11,7 millones de hectáreas.

Respecto al cuestionario, contiene 23 preguntas para responder con puntuaciones del 1 al 7 o con la modalidad múltiple opción y alguna también para desarrollar. A su vez dividimos la misma en 4 secciones:

- Datos generales del encuestado
- Datos de la explotación agropecuaria
- Decisiones de compra y preferencias del productor y/o explotación agropecuaria
- Actualidad Covid-19

4.4.2 Resultados

En base a todo ello expondremos a continuación los principales resultados.

Al relevar los datos demográficos de los participantes, podemos observar como casi la mitad de los encuestados se encuentran en el rango etario entre 35 y 50 años que, al sumarle las personas menores a 35 este porcentaje se extiende al 75%, situación similar a la encuesta llevada a cabo por la Universidad Austral. Además, el 95% son de género masculino.

En cuanto al grupo familiar, las respuestas son bastante heterogéneas al igual que las respuestas sobre el nivel de estudios donde no se ve un patrón definido. En este último caso si podemos remarcar que el 50% de los productores posee estudios terciarios y/o universitarios completos, continuando con el patrón de nuestra encuesta de referencia, donde se remarca claramente que los tomadores de decisiones son personas jóvenes con altos niveles de educación.

Gráfico 9
Resultado Encuestas según la Edad de los participantes

Edad
41 responses

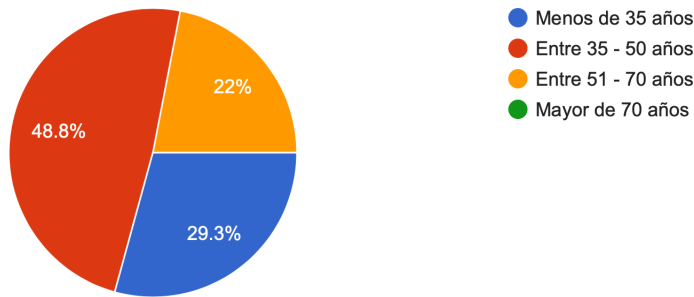
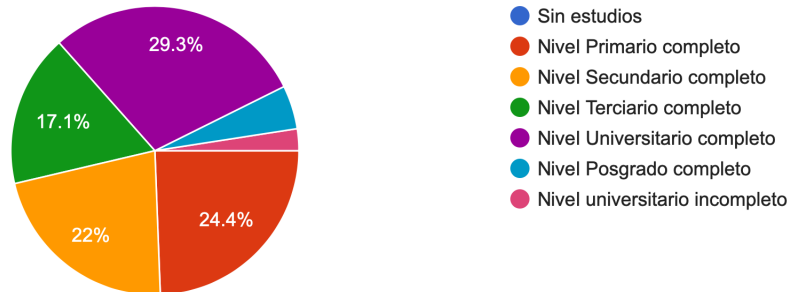


Gráfico 10

Resultado Encuestas según el nivel de educación de los participantes

Nivel de Educación
41 responses



En cuanto al tipo de explotación agropecuaria que poseen, su tamaño y propiedad, observamos que aproximadamente la mitad de los encuestados posee explotaciones agropecuarias, mientras que la otra mitad son de carácter mixto (agricultura y ganadería). En base a la propiedad de la tierra, observamos que dos tercios son repartidos en partes iguales entre puramente arrendatarios y dueños, mientras que el 40% restante posee un mix entre las dos primeras.

Por último, el 40% de los encuestados contestó que la extensión de sus tierras se encuentra entre las 200 y 500 has, y un 27% entre 500 y 1000 has. Si lo comparamos con la Encuesta Nacional Agropecuaria, vemos una participación bastante menor en proporción de este tipo de explotación dado que las mismas extensiones representaban el 15% y 17% respectivamente.

Gráfico 11

Resultado Encuestas según el tipo de explotación de los participa

Tipo de explotación

41 responses

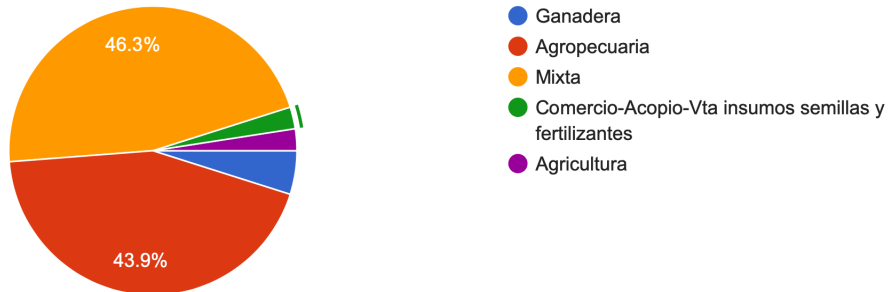


Gráfico 12

Resultado Encuestas según la condición en base a la propiedad de la tierra de los participantes

¿Cuál es su condición en base a la propiedad de la tierra?

41 responses

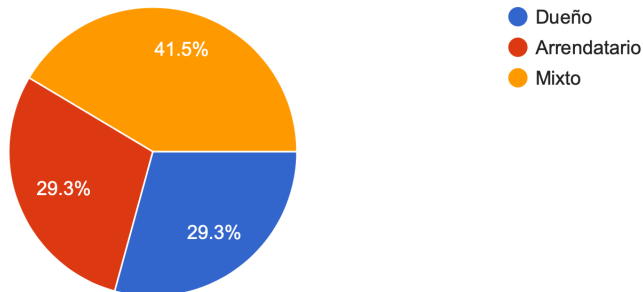
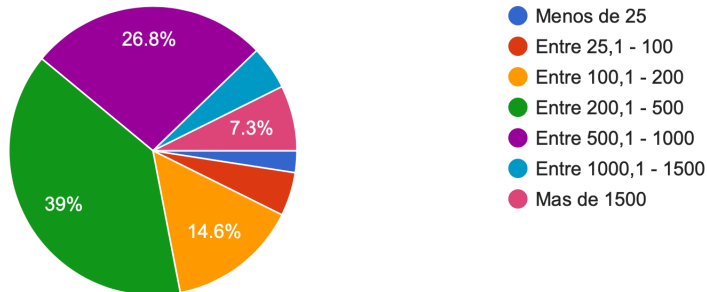


Gráfico 13

Resultado Encuestas según el tamaño de la tierra sembrada de los participantes

Hectáreas de la Explotación Agropecuaria
41 responses



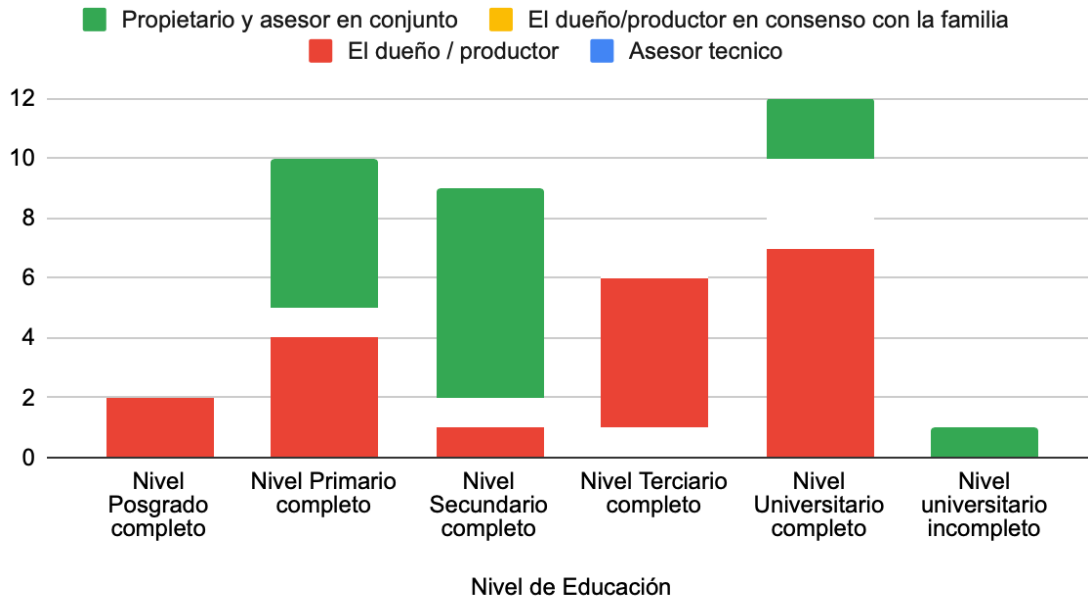
Entrando en la tercer sección de la encuesta, en donde le consultamos sobre las variables que consideran a la hora de tomar de decisiones de compra, vemos que las mismas, en casi la mitad de los casos, la realizan los mismos productores sin apoyo ni asesoramiento de terceros. Luego observamos otro 36% aproximado que decide en base a su conocimiento y el asesoramiento de profesionales.

Tal cual observamos en el cuadro siguiente, validamos lo expuesto previamente y destacamos como en los casos en que los productores poseen estudios de terciario y universitario completos, prescinden del asesoramiento externo.

Gráfico 14

Resultado Encuestas. Decisiones de compra en base al nivel de educación de los participan

Decisiones de Compra



Yendo luego a los factores que más valoran o por los cuales se rigen las decisiones que los productores toman al momento de decidir compran insumos para su explotación vemos claramente como el precio y la financiación son factores claves. Esto es una realidad del mercado y se repite constantemente, sobre todo por las características hipercompetitivas del sector, tal cual lo contamos durante el desarrollo de este trabajo.

En un segundo escalón aparecen las precampañas y promociones y ya en un tercero el asesoramiento técnico, el servicio logístico y las marcas que se comercializan. Claramente todo apunta a la necesidad de ofrecerle al productor un precio competitivo como primer acercamiento para luego, ya si, complementarlo con asesoramiento técnico, servicio de entregas logísticas eficiente, entre otros.

Sin embargo, a la hora de ser consultados por cada uno de los tipos de insumos que

podrían adquirir, vemos claramente como toma total preponderancia el comportamiento del producto, quedando relegado a un segundo plano el factor precio.

Otro punto a destacar, es el peso que adquiere la marca dentro del rubro de Semillas, en donde es casi tan importante como el comportamiento de las mismas. Además, es de resaltar ya que no sucede lo mismo con los agroquímicos y los fertilizantes.

Más allá de esto, también se les consultó a continuación sobre la posibilidad de comprar todo a un mismo distribuidor, y si pagaría más a cambio de un servicio efectivo y las respuestas promedian 4 y 5 en una escala del 1 al 7. Esto quiere decir que si bien no son factores de decisión determinantes, en cierto aspecto se deberían de considerar.

Gráfico 15

Resultado Encuestas. Valoración de cualidades en un distribuidor

¿Que valora más en un distribuidor al decidir dónde comprar?

41 respuestas

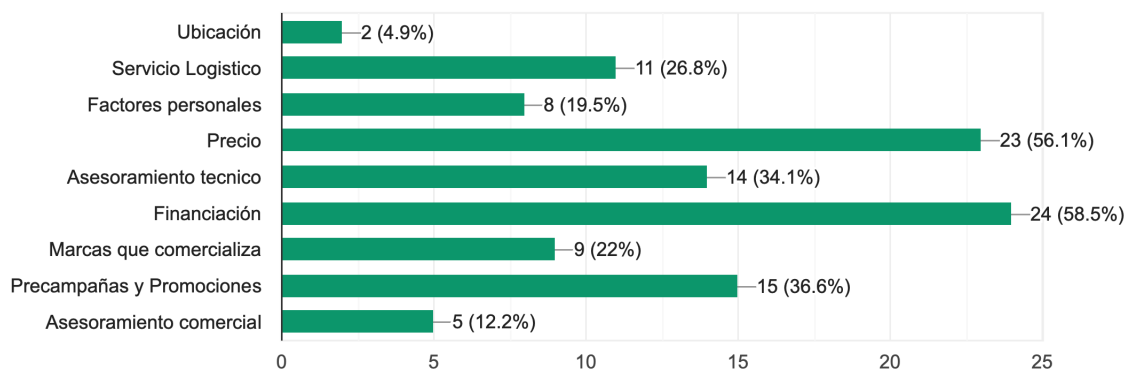
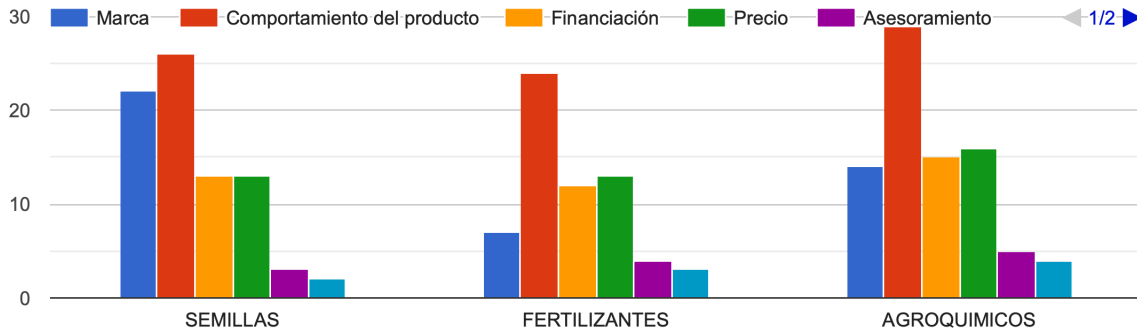


Gráfico 16

Resultado Encuestas. Valoración de las cualidades de los distintos productos que se

comercializan

¿Qué valora más al comprar cada uno de los siguientes tipos de productos?



Continuando con el análisis en el plano del ejecutivo de cuentas o vendedor, observamos claramente como los productores valoran la honestidad de los mismos a la hora de realizar la venta, tanto así como el conocimiento que estos tengan de la actividad y los productos.

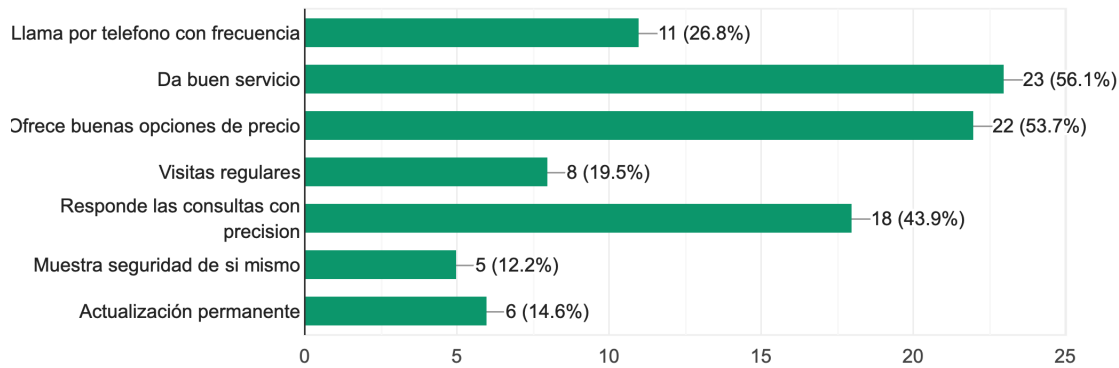
Además, dentro de las actividades que más se valoran son las opciones de precio que el vendedor ofrece y el servicio integral que lleva a cabo. Casi al mismo nivel, los encuestados respondieron de manera positiva y contundente al valorar la precisión en las respuestas del vendedor como una de las actividades de mayor relevancia.

Gráfico 17

Resultado Encuestas. Valoración de cualidades de los vendedores

Dentro de las actividades que realizan los vendedores, a cual/es de las siguientes les da mayor relevancia?

41 responses



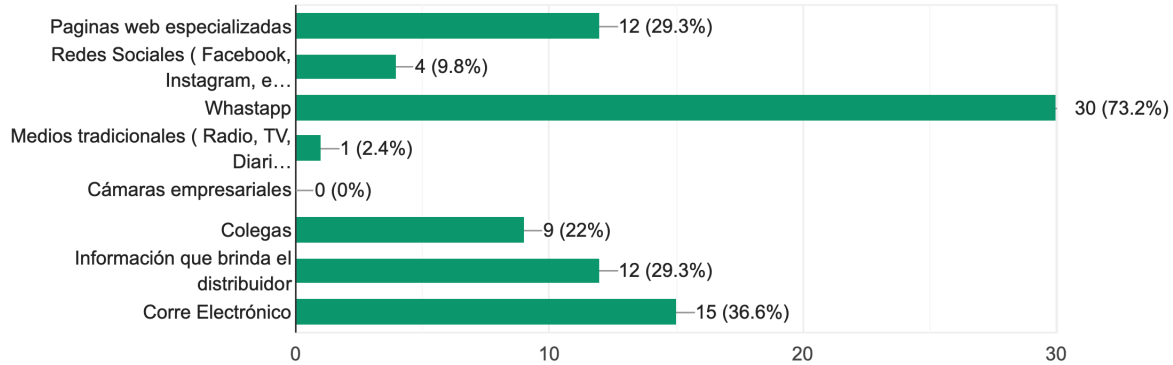
Por último, los encuestados fueron consultados por los medios de información que elige o utiliza y observamos una gran respuesta al uso de WhatsApp. En menor medida le siguen el uso del correo electrónico y páginas web especializadas, y ya en una tercera posición ven al distribuidor como fuente de información.

Gráfico 18

Resultado Encuestas. Fuentes de información elegidas

Fuentes de información que usted prefiere / elige:

41 respuestas



En adición, y un punto muy importante a remarcar, es que más del 50% de los encuestados manifiesta haber realizado compras por medio no tradicionales (visitas de o al distribuidor, llamadas telefónicas, folleteria, entre otros). Entre ellos se destaca la compra de insumos a través de catálogos por whatsapp, siendo la más elegida. Es de destacar también las operaciones realizadas por medio de páginas web y otras aplicaciones de celular. Ya en menor medida se eligen opciones de redes sociales.

Más allá de esto, es importante tener en cuenta como, si bien al momento de realizar esta encuesta, las opciones elegidas por redes sociales no son significativas, es un dato importante el saber que esas opciones están comenzando a aparecer dentro de las opciones para los productores.

Gráfico 19

Resultado Encuestas. Compras por medios no tradicionales.

¿Realizo compras por medios no tradicionales?

41 responses

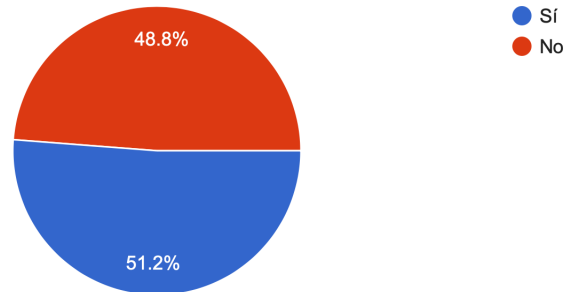
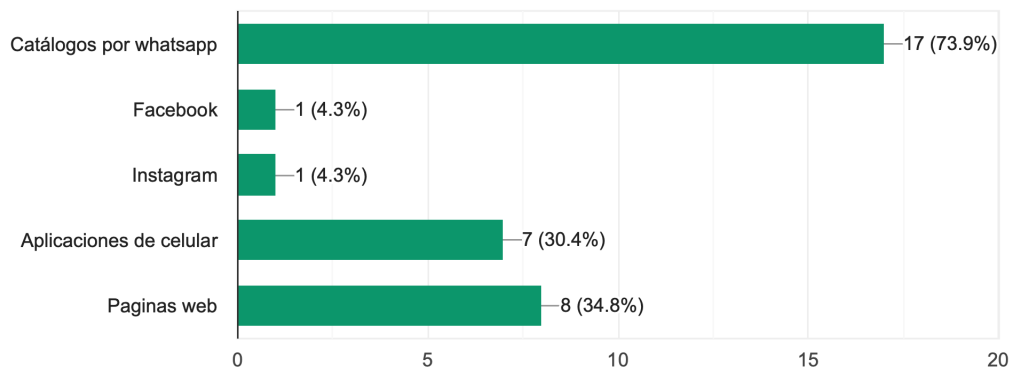


Gráfico 20

Resultado Encuestas. Compras por medios no tradicionales. Elección.

En caso de responder que sí, cuales utilizo?

23 responses



4.5 Desarrollo de la Mezcla de Marketing

Hasta aquí hemos desarrollado distintas etapas a lo largo del plan de marketing en

donde identificamos las características principales de la empresa, las del entorno local, nacional e internacional y las tendencias del mercado agropecuario. Además, analizamos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas potenciales de la organización y a través de una encuesta determinamos las principales cualidades y rasgos de los productores de la zona de alcance de Renovar Las Varillas S.A. e identificamos patrones de decisiones a la hora de realizar compras de los insumos necesarios para llevar a cabo su actividad.

Ahora nos toca realizar la apertura de las 4 variables clave del marketing e identificar una estrategia para cada una de ellas. Si bien dentro del marco teórico detallamos ciertas clasificaciones en donde este concepto se presenta ampliado, utilizaremos la definición tradicional y ya en las conclusiones le dedicaremos algunas palabras a esto.

4.5.1 PRECIO

Tal cual venimos mencionando en repetidas oportunidades a lo largo de este trabajo, la variable precio dentro de la industria agropecuaria es de una independencia tal que es muy difícil ajustar por decisión propia. Como mencionamos, la hipercompetitividad del sector y la comoditización de los productos generan que los precios están cien por ciento regulados por la ley de oferta y demanda y que, a su vez, por el importante número de competidores que existe, las diferencias en precio entre ellos sean mínimas.

Absolutamente todo el mercado agropecuario, desde los granos hasta los insumos, juegan con las mismas reglas. Por lo tanto, esta es una variable completamente exógena, de muy difícil influencia y que, de buscar mayor rentabilidad a través del precio, puede ser de una fatalidad tal que derrumbe cualquier negocio.

En términos de agroinsumos, algo importante a destacar es la fuerza de marca que

tienen distintos productos en base a la empresa que lo fabrica, su historia y los indicadores de rendimiento que traen aparejados. Además, hay productos en el mercado que al ser nuevos o relativamente nuevos, todavía no tienen patentes liberadas y logran imponer condiciones en el mercado.

Para el caso de Renovar, al igual que la mayor parte de sus competidores directos, el precio es un factor clave para generar volumen de ventas y atraer clientes, el problema aparece cuando el volumen no se logra, ya que los precios y los márgenes de venta son pequeños. El propósito principal es el de lograr mantener los precios en niveles de mercado o más bajos para lograr competitividad y esto se logra optimizando las estructuras operativas, mejorando la cantidad y calidad de clientes y buscando apoyo y beneficios directo desde las empresas proveedoras.

4.5.2 PLAZA

Dentro de este apartado no hay mayores inconvenientes para Renovar Las Varillas. Siendo FMC unos de sus mayores proveedores y habiendole asignado una zona delimitada de 30 km de circunferencia desde Las Varillas, la empresa no tiene inconvenientes para llegar a los productores y explotaciones agropecuarias. Tanto para el retiro desde la sucursal ubicada en la ruta provincial N° 3 de la ciudad de Las Varillas como para hacer envíos a destino la empresa cuenta con la fluidez necesaria para no desatender a ninguno de sus clientes.

Es cierto que a diferencia de otros mercados como puede ser el de consumo masivo, el agro requiere insumos pocas veces al año. De hecho, la rotación de los productos es baja, la recompra durante la misma campaña también, por lo que los esfuerzos a realizar se canalizan

más por el lado comercial que por la distribución o puesta a disposición de los mismos.

4.5.3 PRODUCTO

Ya por el lado de los productos y en base a lo que también comentaba dentro del desarrollo de la variable PRECIO, es un segmento en el cual si bien en este caso Renovar puede elegir a quien comprar, seguimos hablando de productos genéricos. En su gran mayoría, por no decir todos, los rendimientos que alcanzan son de la misma cuantía, lo mismo con las dosis a implementar y demás variables. En la generalidad de los casos, los productos más utilizados están compuestos de drogas libres de uso sin patente por lo que lo único que los diferencia es la marca, aunque parezca poco, el mercado se caracteriza por la no diferenciación en calidad de los productos.

Hoy en día, como mencionamos, el mercado de los insumos agropecuarios no existen prácticamente aquellos que tengan características superadoras ante la competencia en términos de calidad y rendimiento, lo que prevalecen y generan mayor demanda son las marcas y la solidez y reputación de las empresas que las comercializan.

4.5.4 PROMOCIÓN

De las cuatro P's del mix de marketing, dejamos el concepto de "PROMOCIÓN" para el último ya que consideramos es el menos desarrollado de los cuatro y es el que, junto con muchísimos otros mercados y de la mano de la globalización, está tomando mayor impulso.

El mercado agropecuario era ,no solo en Argentina, un mercado muy tradicional, de poca transformación en término de prácticas y toma de decisiones, pero que debido a la rápida

globalización mundial, a las nuevas herramientas tecnológicas disponibles y, por supuesto, al mayor flujo de información e investigaciones respecto a todas las variables intervinientes, se ha tornado sumamente dinámico e ingresado en una curva de cambios y evolución permanente.

Tal cual se puede leer en innumerables publicaciones, el productor agropecuario dejó de ser un simple hombre de campo para transformarse en un profesional de la agricultura, un agente que toma decisiones certeras, analíticas y medidas, que proyecta y que se asesora permanentemente, es decir, de un nivel de sofisticación muchísimo más alto.

Así también lo hicieron los proveedores de insumos, ante la necesidad de hacer frente a la creciente demanda mundial. Surgieron muchísimos más tipos de productos para combatir plagas, malezas, semillas con rendimientos nunca vistos y resistentes al clima, entre otros, nuevas herramientas tecnológicas de medición y seguimiento y así todos los agentes intervinientes fueron creciendo en su oferta y calidad.

La realidad es que, si bien el sector ha evolucionado notablemente en la parte productiva, todavía le queda mucho por hacer respecto a los esfuerzos y las inversiones en promoción y comunicación que no son comparables con la de otros mercados, por lo que aquí es donde se encuentra el principal foco.

El sector sigue muy apalancado en las clásicas y efectivas exposiciones agropecuarias y en los métodos más tradicionales de comunicación como la radio o el diario impreso, que si bien no son para nada desechables, deberían ser un complemento de una estrategia más profunda e integral que abarque no solo la forma de dar a conocer los productos y ofertas sino que también se embarque en el conocimiento profundo y real de los productores, quienes seguirán siendo los protagonistas de este mercado.

4.6 Análisis del cliente

En este punto y seguido de lo que venimos comentando, es sumamente determinante para el negocio conocer a los productores, entender como y porque toman decisiones, cuáles son sus hábitos y gustos y cuales son las formas más efectivas de llegar a ellos.

Aquí juega un rol clave la estrategia de comunicación que implementemos y cómo será la forma de acercarnos y cuidarlos brindando un servicio de punta a punta.

Así, a través de la encuesta realizada obtuvimos algunas conclusiones importantes :

- Recambio etario en los productores. Se evidencia una transición en los productores que toman las decisiones, encontrándonos con personas jóvenes y capacitadas en todos los aspectos del negocio.
- Si bien, la elección de los insumos y servicios necesarios para la producción sigue prevaleciendo el precio como primer factor de decisión, encontramos que se le da un alto valor también al rendimiento de los productos comercializados y los servicios que brinda el distribuidor.
- Comercialización por medios no tradicionales. Es evidentemente el crecimiento de la venta de productos agropecuarios por redes sociales, plataforma B2C de e-commerce, páginas web, todos medios que si bien no han tenido un boom de uso, se nota un crecimiento y una adopción positiva por parte de los productores.
- Mayor educación y profesionalización. Las nuevas generaciones de productores poseen estudios terciarios, universitarios y en algunos casos posgrados, a

comparación del productor tradicional que vivió de lleno en el campo y se nutría sólo de su experiencia.

4.6.1 Segmentación propuesta

En términos generales podemos identificar dos grandes segmentos de productores según su edad y preferencias.

PRODUCTOR TRADICIONAL

El primero sigue siendo el productor tradicional, el cual hoy en día ya tiene más de 50/60 años, en su mayoría de género masculino, que vive en el campo y que toma decisiones en base a su experiencia. Además, se informa por medios como la radio, televisión o el diario papel y que mayoritariamente tiene un perfil conservador. Las compras de insumos las realiza de manera segura y no está mayormente dispuesto a los cambios. Por otro lado, basa mucho sus decisiones con el distribuidor en la confianza y las relaciones creadas desde hace años. No suele ser entusiasta con los nuevos modelos de comercialización y a su vez tiende a tomar posiciones bastante críticas al respecto.

PRODUCTOR MODERNO

Por otro lado, tenemos al productor más joven, debajo de los 50 años, posiblemente promediando los 40, mucho más energético, informado y tolerante a los cambios en el mercado. En este caso ya observamos la participación de mujeres a diferencia de lo expresado en el párrafo anterior. Utilizan más tecnología y son conscientes que para mejorar sus negocios

deben tomar decisiones disruptivas e incorporar nuevas metodologías tanto de producción como de información.

Crecieron con el boom tecnológico tanto de dispositivos como de internet, por lo que entienden el cambio de paradigma que se está dando en el mundo y comprenden que el agro no es una excepción. Además, observan muchas oportunidades en ello.

Sumado a esto, son personas con una amplia red de contactos, son verdaderos empresarios y le dan a sus empresas la profesionalización que muchas veces hacía falta en el sector.

4.7 Nuevos canales de comunicación y comercialización

Específicamente para el mercado de insumos agropecuarios, hoy en día se están viendo importantes cambios en términos de comunicación. Empezando por las redes sociales y plataformas de comercio electrónico, desmitificando la negación del sector sobre estos nuevos canales.

Los productores también cambian junto con la globalización, existe un recambio de generaciones que ayuda en esta ampliación necesaria de canales de comunicación y acercamiento entre los distintos agentes del mercado. Lo vimos precisamente en las encuestas realizadas, donde el 50% tenía entre 35 y 50 años y un 30% extra ya eran menores de 35. Además, la mayoría utiliza whatsapp como medio de comercialización y algunos de ellos ya han utilizado Facebook e Instagram para realizar compras de insumos. Al momento, ya se pueden encontrar plataformas de venta de insumos dentro de estos canales, existen también páginas web especializadas donde se dedican a unir las dos puntas, es decir, productores y

distribuidores de insumos, podríamos decir que funciona como el Mercado Libre o Amazon del Agro.

Se evidencia un impulso notable de todas estas herramientas que, si bien algunas no son tan novedosas en el mundo, si lo son para el sector, muy acostumbrado, como lo dijimos, a otras prácticas.

Para seguir mencionando algunas, también podemos mencionar el e-mail marketing, estrategias de Up y Cross Selling por e-commerce, el marketing de influencers, estrategias de marketing de experiencias, entre otros.

Hoy el punto clave del sector es determinar cómo generar reconocimiento de marca y maximizar la visibilidad de los productos en los distintos nichos.

4.8 Estrategias de marketing

En referencia a los modelos estratégicos utilizados en este trabajo sobre los cuales desarrollamos su impacto y metodología dentro de la sección del marco teórico, y a través de la información recabada y analizada, vemos claramente cómo el enfoque hacia el cliente y la importancia de mantener la atención puesta en ellos es clave.

4.8.1 Modelo Delta. Elección de alternativas

Dentro de los aportes que hace el Modelo Delta, el abordaje de **SERVICIO AL CLIENTE** es el indicado para analizar y volcar dentro de la estrategia a llevar a cabo por Renovar Las Varillas S.A. Hemos visto cómo a través de las encuestas realizadas y la investigación hecha a través de distintas lecturas nos confirman la importancia de estar cerca de los clientes, de brindarle

mayor y mejores soluciones y de innovar permanentemente para no quedar obsoleto.

Tal cual como lo expresa el modelo, la empresa necesita estar a la vanguardia. El mercado agrícola está en permanente cambio y evolución y eso exige que Renovar se adapte de manera rápida y sólida. Un tema importante que debe resolver puertas adentro son los procedimientos de todas las áreas, desde comerciales hasta administrativos, para lograr la Eficiencia Operativa tal cual dicta el modelo. Por otro lado, como ya mencionamos, esto le va a permitir poner mayor atención en las necesidades y exigencias del mercado, lograr así un orden a través del cual pueda planificar con un horizonte más extenso y así tener la posibilidad de innovar de forma más veloz que hasta el momento.

4.8.2 Matriz de Ansoff. Elección de alternativas

En tanto la Matriz de Ansoff nos ayudó, por medio de las distintas estrategias planteadas en la misma, identificar la que se adapta de mejor manera a la empresa, en base a las características de la empresa y el entorno. Así, determinamos que la guía que debe seguir la empresa es la relacionada a la **PENETRACIÓN EN EL MERCADO**. Esto es así debido a que el mercado agrícola presenta características de hipercompetencia en donde los precios y por consiguiente los márgenes de venta son muy acotados y muy poco diferenciados, misma situación cumplen los productos ya que son, en general, drogas genéricas las cuales se diferencian por marca, pero prácticamente muy poco por rendimiento. El objetivo de la empresa será el de ganar terreno dentro de la zona asignada a través de mejoras en los servicios ofrecidos, mayor acercamiento hacia el productor, profesionalizar y acentuar el valor agregado por lo intangible.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Propuestas de mejora

Ante lo previamente expuesto y de acuerdo al análisis realizado proponemos a continuación una serie de cursos de acción en virtud de los objetivos planteados por Renovar Las Varillas S.R.L.:

PRIMER ETAPA

- Determinación de los valores fundamentales del negocio y de los objetivos de mediano y largo plazo. Desarrollar claramente la Misión y Visión estratégica para poder sentar las bases sobre las que se sostienen las demás decisiones del negocio. Lo importante es dejar expresado de forma concisa hacia dónde se quiere llevar el negocio en base, primero y principal, a la motivación y perspectivas que el dueño de la empresa y, segundo, en base a las perspectivas del mercado.

SEGUNDA ETAPA

- Profesionalización de canales digitales. Incorporar presencia y seguimiento en Facebook e Instagram. Sinergizar contenido y soporte desde las grandes marcas. Determinar estrategias de venta integral por catálogos en whatsapp. Tal cual venimos mencionando a lo largo de esta presentación, es inevitable y totalmente necesario apostar a estas nuevas herramientas de comercialización. Renovar Las Varillas S.A. debe incorporar estos nuevos canales para mejorar su alcance y precisión con los clientes. Además, debe

solicitar apoyo a las grandes marcas para generar un tráfico de contenido tal que le permita mantener sus redes sociales actualizadas para que se vea repercutido en la imagen de la empresa y, para que ello se traduzca en ventas.

TERCER ETAPA

→ Confección de tableros de seguimiento de clientes y nuevas herramientas. A fin de relevar la performance de los nuevos canales de comercialización y del impacto y alcance que tendrán las redes sociales y la incorporación de nuevas formas de promoción, es que se necesitará crear indicadores de seguimiento.

Para ello se propone primero darle especial atención a las métricas que brindan los distintos servicios de redes sociales, tanto de visualización, cantidad de clicks, visitas a la página, Me Gusta, Comentarios, entre tantos otros.

Por otro lado, se sugiere implementar encuestas de satisfacción por cada venta realizada. Para ello es ideal comenzar con pequeñas encuestas por mail y/o whatsapp realizadas con Google Forms o alguna herramienta similar para darle seguimiento pormenorizado a cada comprador.

Además, es necesario realizar un tablero de comando con indicadores de gestión y retención de clientes, sobre todo, para el canal tradicional que es hoy el de mayor volumen y sostén de la empresa. Para ello se proponen algunos indicadores:

Índice de Recompra: Cantidad de clientes que realizan nuevas compras por mes.

$$I R : \frac{\text{Cantidad de clientes que compraron en el mes}}{\text{Cantidad de clientes totales}}$$

Net Promoter Score: Satisfacción general del cliente

$$\text{NPS : \% de promotores - \% de detractores}$$

Fidelidad: Cantidad de segmentos de productos o servicios que adquiere el cliente

$$F : \frac{\text{Cantidad de productos por segmento}}{\text{Cantidad de segmentos ofrecidos}}$$

Tasa de Retención de clientes:

$$\text{TRC: } [(\text{clientes finales} - \text{nuevos clientes}) / \text{clientes iniciales}] \times 100$$

Tasa de Deserción de clientes:

$$\text{TDC: } \text{Número total de clientes que se han ido} / \text{Número total de clientes} \times 100$$

CUARTA ETAPA

- Confección de estados proforma y proyecciones, tanto de ingresos como de gastos. En esta última etapa lo que se propone es confeccionar presupuestos de ventas y de gastos basándonos en los historiales obtenidos, y conociendo además, los indicadores de gestión y retención de clientes implementados. Así se podrá encontrar mayor claridad

en el mediano y largo plazo, además de obtener un panorama más estable y así poder dedicarle tiempo y esfuerzo en ajustar variables más finas que, por estar cubriendo el día a día no salen a la luz.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES FINALES

Respecto a los objetivos propuestos, el trabajo deja sentadas las bases para el logro de los mismos. Debido a las limitantes de tiempo y el contexto, es muy difícil implementar y medir resultados inmediatos, pero sí es seguro que el impacto se verá en el futuro inmediato.

Logramos si, identificar nuevas tendencias sobre la decisión de los clientes de Renovar Las Varillas S.A. y con ello, nuevos cursos de acción y propuestas en esa dirección.

En cuanto a las contribuciones realizadas es de destacar la importancia que este tipo de trabajos tienen respecto a pequeñas empresas donde el tiempo es acotado así como el presupuesto, por lo que es sumamente gratificante poder aportar una visión estratégica y mayor claridad, obviando el día a día. Sumado a esto, la gratificación personal de poder trabajar junto a mi papá, dueño de la empresa, así como el desafío de generar un valor agregado para la empresa familiar.

Otro punto muy positivo fue el alcance de la encuesta. Al encontrarnos en un mercado bastante informal, donde los productores no son amantes de la tecnología y en general, muy tradicionales con los medios de comunicación que eligen, entendemos que los resultados en base a la cantidad de encuestados sobre los productos estimados de la zona fueron más que importantes.

Por el lado de las limitantes, podemos mencionar claramente el contexto en el que estamos desarrollando este trabajo. Plena pandemia mundial, muchísima incertidumbre en todos los aspectos económicos y sociales tanto del país como del mundo. Por otro lado, si bien entendemos que los resultados de las encuestas fueron positivos, existe alguna probabilidad de que alguna de las respuestas obtenidas hayan carecido de objetividad al haberse tratado de

clientes que ya operan hace años con la empresa.

Es notorio y gratificante observar como un sector tan importante para nuestro país como lo es el agropecuario está embarcado y comprometido dentro de una transformación íntegra, arrastrada por una ola mundial de tecnología y nuevos hábitos de consumo, tanto de bienes como de servicios.

Renovar Las Varillas S.R.L., ocupa un pequeñísimo espacio dentro de esa inmensidad y se encuentra transitando la misma ola de cambios y mejoras como la mayoría de los participantes en este mercado.

Las posibilidades para la empresa son muy grandes, debe tomar muchas decisiones al respecto, priorizar la prolijidad y proyectarse con perspectivas al mediano y el largo plazo. Darle vital importancia a los mecanismos y medios de promoción será fundamental para lograr un crecimiento sostenido y genuino dentro de su plaza y para, porque no, dejar de ser un comercio de cercanía, para convertirse en un participante de peso en la zona.

Las bases y el conocimiento del mercado lo tiene en cabeza de su dueño, la distribución y las marcas y productos también son un activo importante, es ahora tiempo de conformar un equipo interdisciplinario con vistas al futuro, que ya llegó hace rato.

ANEXO I: Referencias bibliográficas

- *Marketing Management, 14a edición* por PHILIP KOTLER y KEVIN KELLER, publicada por Pearson Education, Inc., publicada como Prentice Hall, Copyright © 2012.
- The Delta Model -- Toward a Unified Framework of Strategy. © 2002 by Arnaldo C. Hax and Dean L. Wilde II
- *Marketing 11e.* Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Jr. y Carl McDaniel. © D.R. 2011 por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc. Corporativo Santa Fe
- Harvard Business review. Michael Porter. ¿Que es la estrategia ? . Diciembre 2011
- Aprendiendo con el Agro Argentino. De la Ventaja comparativa a la ventaja competitiva. El rol de los KIB's. Guillermo Anlló, Roberto Bisang, Jorge Katz. Diciembre 2015
- AGRIS. Guía para la Encuesta Agrícola Integrada. Estrategia global para el mejoramiento de las estadísticas agropecuarias y rurales. FAO, Diciembre 2018
- Encuesta sobre las necesidades del Productor Agropecuario Argentino. CEA 2009. Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Austral
- Zikmund, William G. y Barry J. Babin *Investigación de mercados*, 9a. ed. ISBN-13: 978-607-481-324-1 ISBN-10: 607-481-324-8
- https://www.academia.edu/26819478/1_J_DIRECCIÓN_ESTRATÉGICA_Traducción
- © Real Academia Española, 2020.. <https://dle.rae.es/estrategia>
- Corporate Finance Institute. © 2015 to 2020 CFI Education Inc. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/haxs-delta-model/>
- El Modelo Delta: comienza en Porter pero no termina ahí. Publicado el 8 agosto, 2011. <https://jeandelpino.com.ar/2011/08/08/el-modelo-delta-comienza-en-porter-pero-no-termina-ahi/>
- Agricultural and Food Marketing Management. I.M. Crawford. <http://www.fao.org/3/w3240e/W3240E00.htm#TOC>
- Corporate Finance Institute. © 2015 to 2020 CFI Education Inc. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/5-ps-marketing/>

- The Chartered Institute of Marketing. © 2020 CIM. <https://www.cim.co.uk>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Los contenidos de Argentina.gov.ar están licenciados bajo Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/publicaciones/_archivos/000102_Informes/000888_Informe%20de%20Exportaciones%20Agroindustriales%20-%201er%20trimestre%202020%20-%20.pdf
- FAO. 2018. *The future of food and agriculture – Alternative pathways to 2050*. Rome. 224 pp. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. <http://www.fao.org/3/I8429EN/i8429en.pdf>

ANEXO II: ENCUESTA APLICADA

PRODUCTORES AGROPECUARIOS: DECISIONES DE COMPRA Y PANDEMIA

Bienvenidos !

La Pandemia del COVID-19 nos ha afectado absolutamente a todos y queremos conocer de qué manera influye o no en las decisiones que realizan los productores y explotaciones agropecuarias al momento de comprar insumos para sus negocios.

Año a año las costumbres y los hábitos van evolucionando acompañados por los avances tecnológicos y el crecimiento del mercado. Con estas breves preguntas buscaremos identificar de qué manera esos cambios van tomando forma y cuánta influencia está teniendo la nueva realidad.

Le pedimos que nos deje un correo electrónico para poder iniciar la encuesta. La misma no le va a llevar más de 5 minutos.

¡Muchas gracias!

* Required

1. EMAIL ADDRESS *

2. EDAD *

- Menos de 35 años
- Entre 35 - 50 años
- Entre 51 - 70 años
- Mayor de 70 años

3. Género *

- Masculino
- Femenino
- Other: _____

4. Grupo FAMILIAR *

- Sin hijos
- 1 hijo/a
- 2 hijos/as
- 3 o más hijos/as
- Other: _____

5. Nivel de EDUCACIÓN *

- Sin estudios
- Nivel Primario completo
- Nivel Secundario completo
- Nivel Terciario completo
- Nivel Universitario completo
- Nivel Posgrado completo
- Other: _____

DATOS DE LA EXPLOTACIÓN AGROPECUARIA

6. LOCALIDAD *

7. Nombre del productor o EXPLOTACIÓN AGROPECUARIA.

8. Tipo de EXPLOTACIÓN *

- Ganadera Agropecuaria
- Mixta
- Other: _____

9. ¿ CUÁL es su condición en BASE A LA PROPIEDAD de LA TIERRA? *

- Dueño
- Arrendatario
- Mixto

10. HECTÁREAS de LA EXPLOTACIÓN AGROPECUARIA *

- Menos de 25
- Entre 25,1 - 100
- Entre 100,1 - 200
- Entre 200,1 - 500
- Entre 500,1 - 1000
- Entre 1000,1 - 1500
- Más de 1500
- Other: _____

DECISIONES DE COMPRA Y PREFERENCIAS

11. LAS decisiones de COMPRA de insumos LAS REALIZA: *

- El dueño / productor
- El dueño/productor en consenso con la familia
- Encargado del establecimiento
- Asesor técnico
- Propietario y asesor en conjunto
- Other: _____

15. Estoy dispuesto a PAGAR MÁS por un buen servicio : *

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco probable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muy probable

16. Al momento de CALIFICAR AL vendedor con el que tiene RELACIÓN, usted VALORA CON MAYOR INTENSIDAD: *

- Alta competencia
- Honestidad
- Amistad
- Conocimiento de la actividad
- Representa sus intereses
- Other: _____

17. Dentro de LAS ACTIVIDADES que REALIZAN los vendedores, a CUAL/ES de LAS SIGUIENTES les DA MAYOR RELEVANCIA? *

- Llama por teléfono con frecuencia
- Da buen servicio
- Ofrece buenas opciones de precio
- Visitas regulares
- Responde las consultas con precisión
- Muestra seguridad de sí mismo
- Actualización permanente
- Other: _____

21. ¿Tuvo CONTACTO con su distribuidor? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mucho

22. ¿REALIZÓ COMPRAS por medios no TRADICIONALES? *

Whatsapp, Redes Sociales, Aplicaciones y páginas Web

Sí

No

Other: _____

23. En caso de responder que sí, ¿CUÁLES utilizo?

Catalogos por whatsapp

Facebook

Instagram

Aplicaciones de celular

Other: _____

24. ¿Le gustaría recibir información regular de productos, precios y ofertas de insumos agropecuarios? *

Sí

No

Tal vez

