

Las Malvinas
son argentinas



Universidad Nacional del Litoral
Facultad de Ciencias Agrarias

**Planificación estratégica comercial para una pyme productora de insumo
para producciones vegetales intensivas**

Apellido y nombre del maestrando: C.P.N Salzmann Melisa Marta

Trabajo Final Integrador presentado como requisito parcial para optar por el título de Magister en Negocios Agroalimentarios.

Apellido y Nombre del Director del Trabajo Final: Mgter. Maina Mariela

Apellido y Nombre del Co-director del Trabajo Final: Dra. Sanchez Rossi María Rosa

Fecha: Julio, 2022

Aprobación del TFI

Este Trabajo Final Integrador fue aprobado por la Universidad Nacional del Litoral como requisito parcial para optar al grado de Magister en Negocios Agroalimentarios.

Fecha y Lugar:.....

Resumen

Existe mucha competencia en insumos destinados a las producciones vegetales, no sólo en Argentina sino en el mundo, con marcas posicionadas de empresas multinacionales. En su mayoría son de química sintética destinada a modelos de producción convencional. Pero con la enmienda biológica no sucede lo mismo, es un producto que no es conocido por todos los productores, y es poca competencia a comparación de la nombrada anteriormente.

La empresa Naturalis es una pyme que produce enmienda biológica líquida. Tiene su planta de producción en una localidad de Santa Fe, y llega a todas las provincias a través de vendedores y distribuidores que cubre las distintas las zonas.

Siendo la finalidad de la empresa “contribuir al desarrollo sostenible de las producciones vegetales, brindando insumos no contaminantes para proteger el medioambiente”, resulta necesario repensar el camino a seguir.

El objetivo de este trabajo consiste en presentar los lineamientos necesarios para la implementación de un plan de marketing estratégico para la empresa Naturalis. El mismo contempla la definición de la estrategia de marketing y la propuesta comercial a desarrollar.

Para el desarrollo del proyecto, se presenta un marco conceptual relativo a la necesidad de realizar una planificación estratégica en una pyme, las etapas para llevarlo a cabo, las estrategias posibles, y el modo de implementarlo. Posteriormente, se analiza la situación actual de la empresa y el sector externo. A partir de ambos análisis se identifica una oportunidad de mercado para la empresa, que consiste en desarrollar el mercado de insumos biológicos en el país aprovechando el crecimiento de la agroecología, la producción orgánica y periurbana.

Dedicada

“Solo aquellos que se arriesgan a ir demasiado lejos pueden descubrir lo lejos que pueden llegar” (Thomas Stearns Eliot).

Esta tesis se la dedico a mi madre, que me enseñó el valor de la perseverancia, el esfuerzo y la dedicación para lograr lo que me proponga en la vida. Junto a ella, mi hermana y a mi padre quienes me apoyaron para llegar a esta instancia.

A mi compañero de vida José Luis, por estar a mi lado en todos estos años de estudios, por creer en mi capacidad, ser comprensivo y brindarme cariño y amor.

A mi hija Victoria, por ser mi fuente de motivación e inspiración para superarme cada día.

A mis compañeros y amigos, quienes sin esperar nada a cambio compartieron sus conocimientos, alegrías y tristezas y a todas aquellas personas que durante todos mis años de estudios estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

Agradecimientos

En primer lugar agradezco a mis directoras de tesis Mariela Maina y María Rosa Sanchez Rossi por su acompañamiento en este trabajo.

A la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional del Litoral por darme la oportunidad de realizar esta maestría.

A María Isabel, Oscar y todos los profesores y profesoras de esta formación por compartir sus conocimientos, su dedicación y predisposición.

A mis compañeros de cursado, que hicieron gratos los momentos compartidos.

Al dueño de la empresa que es quien estuvo predispuesto a resolver mis inquietudes.

A mis compañeros de trabajo por su apoyo.

A mis amigas, simplemente por estar y contener.

A la vida por darme esta oportunidad.

Índice de contenido

Aprobación del TFI	II
Resumen	III
Dedicada	IV
Agradecimientos.....	V
Índice de contenido	VI
Índice de gráficos	VIII
Índice de tablas	X
Abreviaturas	XI
CAPÍTULO 1: ASPECTOS METODOLÓGICOS	1
1.1 Introducción	1
1.2 Definición del problema.....	3
1.3 Objetivos del estudio.....	3
1.4 Diseño de la investigación	4
1.5 Técnicas de Recolección de Datos	4
1.6 Relevancia del trabajo.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	8
2.1 Introducción	8
2.2 Plan de Marketing Estratégico	10
2.3 Estrategias de un plan de marketing estratégico	19
2.4 Implementación del plan de marketing estratégico	26
CAPÍTULO 3: LA EMPRESA NATURALIS.....	27
3.1.1. Los inicios de la empresa.....	27
3.1.2. Estructura organizativa	28
3.1.3. Evolución de las ventas	29
3.1.4. Naturalis y su vinculación con el entorno	31
3.1.5. Producto.....	33
3.1.5.1. Atributos.....	33

3.1.5.2. Usos posibles.....	33
3.1.5.3. Beneficios.....	34
3.1.5.4. Envase	35
3.1.6. Distribución y logística	35
3.1.7. Comunicación	36
3.1.8. Precio.....	37
3.2.1 Conclusiones del análisis interno	37
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LA SITUACION EXTERNA.....	40
4.1. Tendencias del mercado.....	40
4.1.1 Análisis del mercado de los bioinsumos	40
4.1.2 Análisis del mercado de fertilizantes químicos sintéticos.....	41
4.1.3 Análisis de las tendencias en el consumo de alimentos orgánicos y agroecológicos.....	42
4.2 Comportamiento del cliente	44
4.2.1. Segmentos de clientes.....	44
4.2.1.1 Productores agrícolas extensivos e intensivos.....	44
4.2.1.2 Productores agrícolas orgánicos y agroecológicos.....	46
4.2.1.3 Productores Periurbanos.	50
4.3 Análisis de la demanda	51
4.4 Estimación de la demanda.....	62
4.5 Conclusiones del análisis externo	63
CAPÍTULO 5: LINEAMIENTOS DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO....	65
5.1 Análisis FODA.....	65
5.2 Oportunidad de Mercado	66
5.3 Visión, misión, valores, ventaja competitiva y participación en el mercado .	67
5.4 Objetivos	68
5.5 Estrategias	69
5.6. Segmentación	70
5.7 Posicionamiento.....	70
5.8 Estrategia comercial.....	71

5.8.1 Producto.....	71
5.8.2 Precio.....	72
5.8.3 Distribución.....	73
5.8.4 Comunicación.....	74
5.9 Resumen de la estrategia comercial.....	77
5.10 Previsión y control.....	79
5.10.1 Previsiones.....	80
5.10.2 Presupuesto incremental.....	82
5.10.3 Actividades.....	85
5.10.4 Indicadores.....	86
5.10.5 Control.....	88
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
Bibliografía.....	92
Anexos.....	97
Anexo I: Cuestionario a potenciales clientes.....	97
Anexo II: tablas.....	103

Índice de gráficos

Gráfico N°1. El papel del marketing en la estrategia.....	9
Gráfico N°2. Esquema básico del plan de marketing estratégico.....	11
Gráfico N°3. Matriz de Ansoff.....	19
Gráfico N°4. Tres estrategias genéricas.....	23
Gráfico N°5. Tipología de estrategias de Miles y Snow.....	23
Gráfico N°6. Priorización de los planes de acción.....	26
Gráfico N°7. Organigrama de la empresa Naturalis.....	29
Gráfico N°8. Litros vendidos desde el 2015 al 2021.....	30
Gráfico N°9. Ventas por provincias desde 02/2016 a 04/2021.....	31
Gráfico N°10. Envase.....	35

Gráfico N°11.	Ventas proforma 2017 de firmas líderes después de fusiones y escisiones	42
Gráfico N°12.	Superficie implantada por grupo de cultivos en primera y segunda ocupación. Total del país. Del 1 de julio de 2017 al 30 de junio de 2018.....	46
Gráfico N°13.	Superficie orgánica cosechada.....	49
Gráfico N°14.	Actividad que desarrolla.....	51
Gráfico N°15.	Sistema de producción que desarrolla.....	52
Gráfico N°16.	Ubicación del predio por provincia.....	52
Gráfico N°17.	Ubicación del predio rural o periurbano.....	53
Gráfico N°18.	Superficie donde desarrollan las actividades.....	53
Gráfico N°19.	Productos de la actividad.....	54
Gráfico N°20.	Productores que utilizan nutrición Vegetal.....	54
Gráfico N°21.	Volumen utilizado en la última campaña de Nutrición vegetal	55
Gráfico N°22.	Aplicación del producto de nutrición vegetal.....	55
Gráfico N°23.	Usuarios de productos de terapéutica vegetal.....	56
Gráfico N°24.	Volumen utilizado en la última campaña.....	56
Gráfico N°25.	Conocimiento sobre la enmienda biológica.....	56
Gráfico N°26.	Resultados de la aplicación de enmienda biológica.....	57
Gráfico N°27.	Aplicación de la enmienda biológica.....	57
Gráfico N°28.	¿Cómo se enteró del producto?.....	58
Gráfico N°29.	Razón porque no lo aplica más enmienda biológica.....	58
Gráfico N°30.	Razones porque no utiliza enmienda biológica.....	59
Gráfico N°31.	Disposición a utilizar enmienda biológica.....	59
Gráfico N°32.	Factores de los que depende la utilización de la enmienda biológica	59
Gráfico N°33.	Marcas de enmiendas biológicas conocidas.....	60
Gráfico N°34.	Envase de preferencia para enmienda biológica líquida.....	60
Gráfico N°35.	Productores que cuentan con asesoramiento técnico.....	61
Gráfico N°36.	Productores que participan de agrupaciones vinculadas a la actividad	61
Gráfico N°37.	Estrategia de crecimiento de Ansoff.....	69

Gráfico N°38.	Ventas estimadas para los próximos tres años.....	81
Gráfico N°39.	Estimación de venta en litros hasta el 2034 aplicando el plan de marketing propuesto.....	81
Gráfico N°40.	Estimación de venta en litros hasta el 2034 sin aplicar el plan de marketing	82

Índice de tablas

Tabla N°1.	Ficha técnica de cuestionarios a potenciales clientes	6
Tabla N°2.	Litros vendidos desde el 2015 al 2021	30
Tabla N°3.	Terrenos y superficie por tipo de terreno, según provincia, en unidades y hectáreas.	45
Tabla N°4.	Explotaciones agropecuarias con prácticas de agricultura orgánica, y agroecológica, según provincia, en unidades.	49
Tabla N°5.	Principales centros urbanos (localidades de más de 500.000 habitantes)	50
Tabla N°6.	FODA.....	65
Tabla N°7.	Resumen de estrategia comercial	77
Tabla N°8.	Ventas estimadas para los próximos tres años	80
Tabla N°9.	Presupuesto del plan de marketing en dólar.	83
Tabla N°10.	Detalle de actividades y responsables	85
Tabla N°11.	Indicadores.....	87
Tabla N°12.	Empresas que comercializan enmiendas químicas en Argentina.	103
Tabla N°13.	Empresas que comercializan enmiendas biológicas en Argentina.	106
Tabla N°14.	Empresas que comercializan enmiendas que están en etapa de aprobación por SENASA en Argentina.....	106
Tabla N°15.	Terrenos y superficie por tipo de terreno, según provincia, en unidades y hectáreas.	107

Abreviaturas

BPA: buenas prácticas agrícolas.

CABIO: Cámara Argentina de Bioinsumos.

CNA-2018: Censo Nacional Agropecuario del año 2018.

CREA: Asociación civil sin fines de lucro integrada y dirigida por empresarios agropecuarios que se reúnen en grupos para compartir experiencias y conocimientos.

FAZ: Cátedra de Zoología agrícola.

FCA: Facultad de Ciencias agrarias.

FFA: Facultad de Agronomía y Agroindustria.

FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

ha: hectáreas.

INDEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo.

INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

MinCyT: Ministerio de ciencia, tecnología e innovación.

S.A.: sociedad Anónima.

S.A.S: sociedad anónima simplificada.

S.R.L: sociedad de responsabilidad limitada.

SAGyP: Secretaria a agricultura, ganadería y pesca.

SENASA: Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.

UNSE: Universidad Nacional de Santiago del Estero.

UNT: Universidad Nacional de Tucumán.

USD: dólar estadounidense.

CAPÍTULO 1: ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 Introducción

Hasta mediados del siglo pasado, en épocas de guerra y postguerra, la nutrición se orientaba a paliar carencias y evitar desnutriciones. De ésta forma, se consideraba que una nutrición óptima era aquella capaz de prevenir las carencias, importando la disposición y cantidad, pero no les preocupaba la calidad y la seguridad de los alimentos. En la actualidad, el nivel de vida y la disponibilidad de alimentos han mejorado significativamente, y el concepto de nutrición ha evolucionado hacia un concepto más amplio que incluye la óptima función del organismo, la calidad de vida del individuo y la disminución del riesgo de enfermedades (Jiménez, 2014).

Por otra parte, los consumidores actualmente están más informados y son conscientes de la relación que existe entre la alimentación y su salud. Por lo tanto, han empezado a exigir mayores cualidades en los alimentos en términos de salud, mostrando preocupación por el cuidado del medio ambiente y de los recursos naturales.

Ante lo expuesto no solo los requisitos alimentarios cambiaron, la forma de producirlos también. El modelo argentino de producción agroexportador paso desde 1930 a un modelo de sustitución de importaciones, procurando desarrollar una industria más sólida en Argentina. Las producciones agropecuarias incorporaron tecnologías que permitieron que aumente los rendimientos. Se produjo la expansión de la frontera agropecuaria y un cambio en el uso del suelo, donde la agricultura ocupó los mejores campos de la región pampeana y de otras regiones como el litoral o el noroeste argentino, lo que generó un aumento sustantivo de la producción agrícola (Cetrangolo, 2014).

Esto se dio como consecuencia no sólo de avances tecnológicos basados en la genética, la utilización de fertilizantes, las mejoras tecnológicas en los cultivos, dentro de las cuales se señala la siembra directa y la biotecnología aplicada a la producción, sino que además hay que destacar la creación de nuevas formas de organizaciones que le dieron mayor competitividad al sistema.

Las urbes crecieron en cantidad de población, surgiendo la necesidad de alimentar a una mayor cantidad de personas. Según datos del Observatorio Federal Urbano (OFU) del Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda de la República Argentina entre 1991 y 2019 se evidenció un fuerte crecimiento de la superficie urbanizada del 77%. Este crecimiento hizo que se redujese el espacio de producción agrícola tradicional. Con ello emergieron las demandas sociales que condujeron a la implementación de normas que limitan el uso de productos de síntesis química en las áreas periurbanas (Ley 11273 Santa Fe).

Además, aparece la agricultura orgánica como sistema de producción que contempla la calidad e inocuidad de sus productos, el cuidado del medioambiente, el bienestar animal, y la defensa del principio de equidad, que promueve la igualdad, el respeto, la justicia y la gestión responsable del mundo compartido, tanto entre seres humanos, como en sus relaciones con otros seres vivos (De Bargas, 2014).

Debido a estos cambios de métodos de producción que se han dado a lo largo de la historia, se produce el incremento de demanda de fertilizantes en las producciones vegetales, principalmente desde la década de los 90.

Caso de estudio: Naturalis

La empresa en estudio, denominada Naturalis, se dedica desde el año 2002 a la elaboración de una “enmienda biológica líquida”, definida así por SENASA cuando se obtuvo la aprobación definitiva del producto en el año 2005. Esta enmienda ayuda a bioestimular el desarrollo y la sanidad vegetal, y es de carácter sustentable, es decir que en su fabricación no se recurre a manipulaciones químicas sintéticas.

El producto es apto para ser utilizado en los diferentes sistemas agrícolas, debido a que es orgánico.

La empresa se encuentra localizada en San Carlos Sud, en su comienzo las ventas se concentraron en la provincia de Santa Fe, y luego se expandió a otras provincias de Argentina, principalmente a Entre Ríos, Corrientes, Mendoza, Salta, Tucumán, Santiago del Estero, Neuquén, Río Negro y Provincia de Buenos Aires.

La empresa está a cargo del fundador y actual dueño, quien realiza la dirección de la organización. Se trata de una pequeña empresa de carácter unipersonal, que no tiene una cultura de planificación estratégica. La gestión se rige por la intuición del dueño, que han llevado a expandir sus ventas de manera creciente, pero que todavía no está aprovechando el potencial que tiene el producto en el mercado argentino.

De ésta manera se considera la necesidad de realizar un Plan de Marketing Estratégico como sustituto de esa planificación que no lleva adelante la empresa.

1.2 Definición del problema

¿Cómo el plan de marketing estratégico posibilitará a esta Pyme expandirse en el mercado?

1.3 Objetivos del estudio

Objetivo General

Diseñar un plan de marketing estratégico destinado a una pyme productora de insumos para el sector agrícola, con el objetivo de consolidar su estrategia de crecimiento en el mercado argentino.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del entorno de la empresa para conocer el sector, reconocer competidores directos, potenciales y sustitutos.
- Analizar la situación interna de la empresa.
- Realizar un diagnóstico de la situación de la empresa Naturalis, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Formular los objetivos de marketing a alcanzar.
- Proponer las estrategias de marketing a seguir.
- Definir el plan de acción.

1.4 Diseño de la investigación

Para cumplir con los objetivos planteados, se realizó una investigación de tipo exploratoria.

Los estudios de tipo exploratorio son comunes, sobre todo en situaciones donde existe poca información. Estas indagaciones se caracterizan por ser flexibles en su método, y son amplias y dispersas (Hernandez Sampieri et al, 2012).

El enfoque de la investigación es tanto retrospectivo como prospectivo, pues requiere la recopilación de datos del pasado, para generar un escenario de futuro (Hernandez Sampieri et al, 2012).

En cuanto a las fuentes que se emplearon, las que se refieren a los estudios del Macroentorno son de tipo secundaria, recopiladas de fuentes diversas, mientras que las del Microentorno son primarias, provenientes del ámbito de la empresa. Para realizar el Plan de Marketing estratégico se recurrió a fuentes primarias, recolectando datos del campo.

La unidad de análisis: la empresa Naturalis.

La población en estudio son los productores de agricultura intensiva, extensiva, en sus distintas formas de producción, modalidades y localizaciones en el territorio argentino, a los que se aspira a llegar con la propuesta del producto.

1.5 Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos que se emplearon fueron documentales, entrevistas semiestructuradas y encuestas realizadas a muestras no representativas de la población. Esto significa que los datos recopilados provinieron de fuentes secundarias y primarias.

Los datos de fuente secundaria se obtuvieron tanto de fuentes externas de la empresa como internas. Los datos secundarios internos se encontraban disponibles dentro de la empresa y se los empleó para realizar el análisis interno.

Las fuentes internas a las que se recurrieron, entre otras, fueron las siguientes:

- Sitio web de la empresa.
- Registros contables.

- Base de datos de clientes.

En lo que respecta a las fuentes secundarias externas se exploraron bases de datos, sitios web, órganos especializados en producción vegetal, entes gubernamentales, cámara de productores hortícolas, frutihortícolas, artículos periodísticos, revistas especializadas, normativa de fitosanitarios, así como informes sobre rendimientos en producciones vegetales elaborados por distintos organismos expertos como el INTA, la Universidad Nacional del Litoral, Universidad de Comahue, Universidad Nacional de Tucumán, entre otras.

Los datos de fuentes primarias se recolectaron mediante entrevistas a informantes claves y encuestas.

Para comenzar con el trabajo de campo la primera entrevista se realizó al propietario de la empresa, quien es a la vez fundador y creador del producto. Este se constituyó en informante experto de alto nivel, dado que también es quien se encarga de organizar el negocio, participa de las ferias de productores, se contacta con las universidades, y capacita a los vendedores.

Además se realizaron entrevistas semiestructuradas a dos productores agropecuarios con estudios en ingeniería agrónoma.

En cuanto al abordaje de la muestra no representativa de potenciales clientes o prospectos, se empleó como recurso una encuesta, que se realizó mediante un cuestionario semiestructurado.

Las variables a relevar fueron: en el caso de la variable independiente, tipo de productor que se considera prospecto para el producto, y las variables dependientes fueron el conocimiento y percepción que tienen los productores acerca de este producto o productos similares, y de su impacto en el rendimiento de los cultivos, entre otros datos.

El cuestionario empleado fue de carácter mixto, empleando preguntas tanto cerradas como abiertas.

Según (Hernández Sampieri et al, 2012) las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas, o sea que se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de

respuesta) o incluir varias opciones de respuesta. Mientras tanto, las preguntas abiertas no delimitan las alternativas de respuesta y son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas.

Encuestas: se realizaron cuarenta y cinco encuestas en el mes de abril de 2022. Las mismas tuvieron como soporte un cuestionario, disponible en el Anexo I: Cuestionario a potenciales clientes. La modalidad de encuesta fue online a través de contactos personales, por instagram, whatsapp, email y personalmente para las personas que se vieron imposibilitadas al uso de las tecnologías y acceso a internet.

Ficha técnica: a continuación en la Tabla N° 1 se muestra la ficha técnica de las encuestas.

Tabla N°1. Ficha técnica de cuestionarios a potenciales clientes

Universo	Potenciales productores interesados en la enmienda biológica líquida.
Unidad muestral	Sistemas de producción convencional, agroecológica, orgánica y en transición, con ubicación del predio rural o periurbano.
Tamaño de la muestra	45
Método de muestreo	No probabilístico, por conveniencia.
Técnica de obtención de información	Encuesta realizada por correo electrónico, instagram y whatsapp.
Herramienta de obtención de información	Encuesta con cuestionario estructurado online,
Período de trabajo de campo	Desde el 13/4/2022 al 30/04/2022
Técnica de análisis de datos	<ul style="list-style-type: none"> Análisis univariable: análisis a través de gráficos y estadísticas básicas.
Software utilizado	<ul style="list-style-type: none"> Formulario google.

	<ul style="list-style-type: none">• Planillas de cálculo de Excel.
--	--

Fuente: elaboración propia

1.6 Relevancia del trabajo

Es poco frecuente que las pequeñas empresas denominadas pyme, realicen planificación estratégica. Más bien se guían por la intuición de quien tiene la dirección del negocio. Esto muchas veces puede llevar a obtener buenos resultados, pero no suficientes para alcanzar el potencial que tiene la empresa, y otras veces directamente los lleva a la quiebra de los negocios.

La razón que motiva la realización de este trabajo es poder presentar un documento de desarrollo de mercado de modo que la empresa pueda contar con una estrategia planificada. El plan de marketing le servirá como guía para desarrollar esas estrategias que procuren un desarrollo de mercado que sea sostenible en el tiempo, dejando de lado la improvisación a la hora de realizar los negocios.

Es necesario diseñar un plan que posibilite el incremento de las ventas, procurando que el negocio tenga sentido estratégico y operativo, de modo que sea redituable y sustentable, sin perder sus ejes fundamentales.

Para realizar este trabajo se deberá estudiar los mercados potenciales para el producto, así como la forma más eficiente de abordarlos en el proceso comercial.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

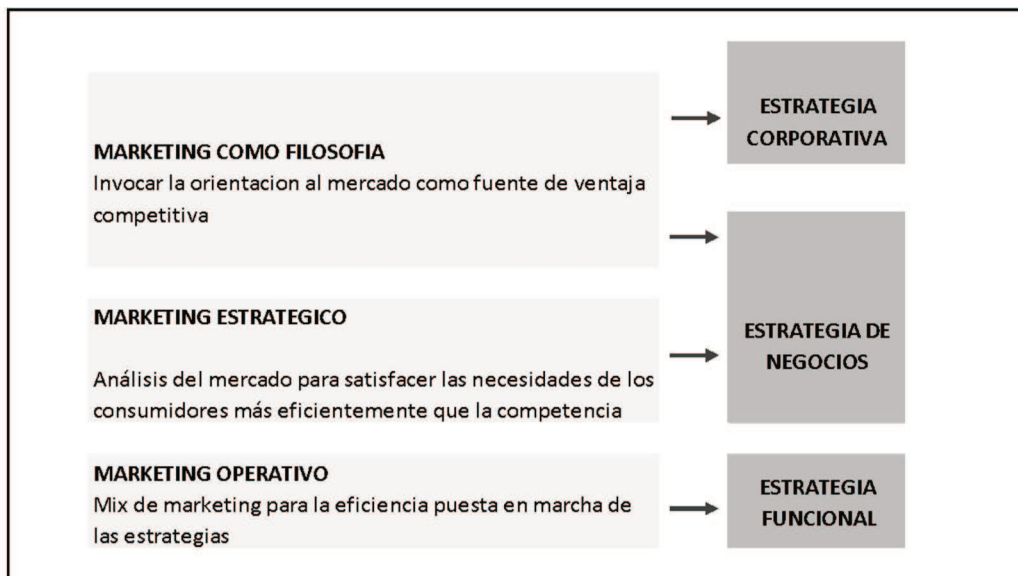
El marketing estratégico es el proceso que mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control, persigue el conocimiento de las necesidades de los clientes y la estimación del potencial de las empresas y de la competencia (orientación al mercado), para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a los competidores (Sainz de Vicuña Ancín, 2008).

Esta disciplina tiene la mirada puesta en el mediano y largo plazo, y se orienta a satisfacer las necesidades de los clientes que constituyen oportunidades económicas atractivas para la empresa.

Lambim (2009) afirma que el marketing estratégico es el análisis de las necesidades de los individuos y las organizaciones. Desde el punto de vista del marketing, el comprador no busca un producto como tal, sino una solución a un problema que el producto o el servicio le puede ofrecer.

La estrategia ayuda a la adaptación de la empresa a las contingencias del mercado, en particular, y del entorno, en general y para lograr esa adaptación, es necesario ejecutar la estrategia desde los siguientes niveles organizativos: corporativo, de negocios y funcional.

Según Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2007), la estrategia corporativa busca definir en qué negocios participará la organización. Esto se puede ver en gráfico N° 1. En tanto, la estrategia de negocios pretende lograr y mantener una ventaja competitiva aprovechando las habilidades y recursos distintivos de la empresa, coordinando e integrando los esfuerzos de las diferentes funciones en orden al logro de los objetivos propuestos, y explorando nuevas fuentes de ventajas. La estrategia funcional está relacionada con la búsqueda de la maximización de los recursos asignados a la función correspondiente.



■ El papel del marketing en la estrategia

Fuente: Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2007). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección, pág. 41.

La dimensión filosófica que impera en la disciplina en la actualidad es la orientación al mercado. El papel del marketing de orientación al mercado es invocar a nivel corporativo y de negocios esta orientación. Una vez adoptada esta filosofía hay que pasar al plano de las actuaciones para concretar esa filosofía en una ventaja competitiva que genere un resultado superior. Aquí entra en juego el marketing estratégico; es decir aquel que cubre el mediano y largo plazo y se orienta a satisfacer las necesidades del cliente que constituyen oportunidades económicas atractivas para la empresa. El marketing operativo es el que posibilita que esa estrategia genere los resultados esperados; opera en plazos de tiempos más cortos y se corresponde con la acción de la gestión de marketing.

En definitiva, la dimensión estratégica del marketing es más trascendente ya que marca el rumbo, afianzándolo o cambiándolo. Mientras que su dimensión operativa es más cortoplacista; sobre un rumbo ya trazado, trata de cumplir con los objetivos fijados. Por ello, el marketing estratégico es la esencia del plan de marketing estratégico.

2.2 Plan de Marketing Estratégico

Existen diversas metodologías para llevar adelante un Plan de Marketing estratégico que son propuestos por autores como Sainz de Vicuña Ancín, Munuera Alemán y Escudero, Lambin que logran sintetizar los puntos que analizaremos. Cabe destacar que el formato no condiciona la calidad del plan de marketing, sino que es el análisis y la información que uno busca.

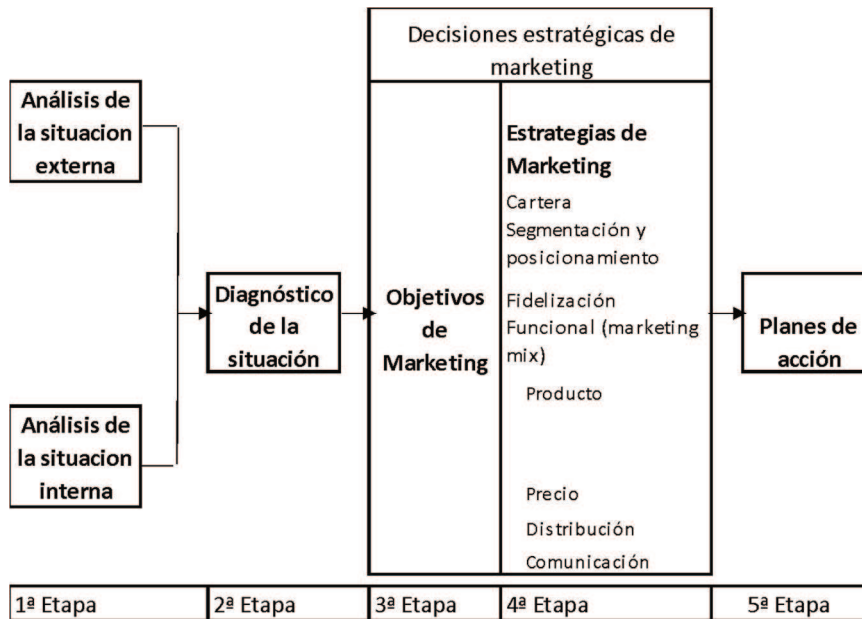
El presente trabajo adopta la propuesta de José María Sainz de Vicuña Ancín que fue publicada en su obra “El plan de marketing en la práctica”.

En aquellos casos en los que la empresa no tiene un plan estratégico formal y se embarca a hacer un plan de marketing estratégico, éste puede suplir bastante bien gran parte del contenido del primero. Es por ello que este autor lo sugiere como buen sustituto de la planificación estratégica, sobre todo en las pymes donde no es posible abordar todo el proceso de planificación global.

“El plan de marketing es un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, y se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto” (Sanz de la Tajada, L.A., 1974, como se citó en Sainz de Vicuña Ancín, 2008, p. 77).

Lambin (2009) expresa que también en entornos turbulentos se debe hacer previsiones. Es realizar una estimación cuantitativa o cualitativa de lo que se espera, dado un conjunto de supuestos sobre el entorno. No es un fin en sí mismo, sino un ejercicio de pensamiento, una herramienta para aumentar la capacidad de reacción de la empresa y de adaptación a lo inesperado. Este objetivo puede alcanzarse incluso si no se alcanza el resultado previsto.

El desarrollo del plan de marketing pasa por varias etapas como se puede ver en el Gráfico N° 2:



Esquema básico del plan de marketing estratégico

Fuente: Sainz de Vicuña Ancin, J.M. El plan de marketing en la práctica, pág. 107.

Primera etapa: Análisis de la situación

Se trata de un estudio exhaustivo del mapa situacional, tanto externo como interno, en el que se encuentra la empresa en el momento actual.

El autor divide el análisis de situación en dos etapas: el análisis de situación externa, y el análisis de situación interna.

En lo que respecta a la situación externa, propone realizar los siguientes estudios:

- Análisis del mercado, observando la estructura y naturaleza del mercado en el que se opera, la cuota de los diferentes competidores, así como la demanda visualizada en sus aspectos cuantitativos y cualitativos, su evolución y tendencias.

Por otra parte, Lambin (2009) sugiere que, para analizar la situación externa se debe realizar:

Análisis de las tendencias del mercado: aquí se describen el objetivo, segmento por segmento, las tendencias de la demanda total dentro de un horizonte de 3 a 5 años. La tarea será posicionar cada producto-mercado en su ciclo de vida y cuantificar el tamaño del mercado. Debe identificarse la unidad de volumen y los valores monetarios.

Esta auditoría externa, llamada también análisis de oportunidades y amenazas, es la primera parte del análisis de situación. Un análisis de atractivo examina los principales factores externos, es decir, los factores que no están dentro del control de la empresa, pero que pueden tener un impacto en el plan de marketing.

Análisis del comportamiento del cliente: se debe analizar el comportamiento del cliente en términos de compra, uso y posesión. Sumado a la descripción de los hábitos de compra de los clientes, también es útil conocer el proceso de compra e identificar los factores de influencia.

Esta información descriptiva se debe complementar con mediciones de la respuesta afectiva y cognitiva (recuerdo, actitudes, preferencias, intenciones, etc.), así como con el análisis de la imagen de la empresa o de la marca.

Análisis de la estructura de distribución: El objetivo es evaluar el desarrollo futuro de los canales de distribución y entender las motivaciones y expectativas de los socios comerciales de la empresa.

Análisis del entorno competitivo: La estructura competitiva de un mercado establece el marco dentro del cual operará la empresa. Los atractivos básicos de un segmento de mercado están ampliamente determinados por la fortaleza de las capacidades de los competidores. Para la empresa es de vital importancia la evaluación de las directrices de la competencia.

Tendencias del macroentorno: esta sección describe las tendencias demográficas, económicas, políticas/legales y socioculturales que tienen una incidencia en el futuro desarrollo del mercado estudiado. Estos factores externos pueden brindar oportunidades productivas o severas limitaciones para los productos de la empresa.

En lo que atañe a la situación interna, Sainz de Vicuña Ancín (2008) plantea las siguientes etapas:

- Analizar la estrategia de productos, precio, distribución, ventas y comunicación que tiene la empresa, para identificar las fortalezas y debilidades.

Asimismo Lambim (2009) plantea realizar los siguientes análisis para conocer la situación interna:

Análisis de competitividad de la empresa

El objetivo de la auditoría interna, también conocido como análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, es evaluar los recursos de la empresa e identificar el tipo de ventaja competitiva sustentable en que basar la estrategia de desarrollo. Las fortalezas y debilidades son factores internos, al contrario de las oportunidades y amenazas, que son factores externos. Las fortalezas de la empresa (o sus cualidades distintivas), señalan ciertas estrategias que pueden ser exitosas para la empresa, mientras que las debilidades señalan ciertos puntos que la empresa debe corregir. Un análisis de la competitividad no debe ser abstracto. La referencia a la competencia en general es demasiado vaga. Por lo tanto, la competencia debe referirse en términos de los competidores más peligrosos, denominados competidores prioritarios.

Las fortalezas de la empresa o de la marca constituyen las ventajas competitivas sobre las cuales basar el posicionamiento y la estrategia de comunicación. Las debilidades determinan la vulnerabilidad de la marca y requieren acciones correctivas. Algunas debilidades pueden ser estructurales, es decir, vinculadas con el tamaño de la empresa y, por lo tanto, son difíciles de corregir.

Por lo tanto, debe hacerse una distinción entre las debilidades que la empresa puede corregir y que debido a ello se transforman en temas prioritarios que deben ser atendidos en su plan, y las debilidades estructurales de alto riesgo, que están más allá del control de la empresa y que requieren de un alto grado de vigilancia.

El análisis de la competitividad se organiza de manera similar al análisis de atractivo. La principal diferencia proviene del hecho de que la empresa, y no el mercado, es el sujeto de análisis central.

Situación actual de la empresa

Se presenta información sobre los mercados atendidos por cada uno de los productos de la cartera de la empresa, en volumen y cuotas de mercado para

varios años y áreas geográficas, así como información sobre la mezcla de marketing actual.

Análisis de la cartera de productos

Se debe analizar la tasa de venta actual por producto, segmento, canal de distribución, región, país, en volumen y valor. La cuota de mercado por producto. Comparar la calidad de los productos con los de la competencia.

Análisis del competidor prioritario

Él o los competidores prioritarios deben identificarse dentro de cada producto-mercado. Para cada uno de estos competidores, se recolecta y compara la misma información sobre los productos de la empresa.

Con la información provista, puede desarrollarse un análisis de la cartera de productos.

Análisis de la penetración en la distribución

Los distribuidores, socios de la empresa en el proceso de marketing, controlan el acceso al mercado de los usuarios finales y juegan una función importante para asegurar el éxito del programa de marketing. Además, si son compradores poderosos, cuentan con un poder de negociación fuerte frente a sus proveedores. En realidad, los distribuidores deben ser vistos como clientes intermedios y también como clientes finales. La función del marketing comercial, o trade marketing, es analizar las necesidades y requisitos de estos clientes intermediarios con el fin de poder desarrollar una relación de intercambio satisfactoria.

Los objetivos que persiguen la empresa y sus distribuidores no son exactamente los mismos, y pueden surgir conflictos en los canales. Los distribuidores ya no son intermediarios pasivos en la mayoría de los mercados. La función del trade marketing es asegurar que la empresa vea a los distribuidores como socios y como clientes intermediarios.

Análisis de los programas de comunicación

La publicidad en medios masivos, la publicidad interactiva, la fuerza de ventas, la propaganda, etc., son armas competitivas poderosas si se utilizan correctamente, es decir, cuando los mercado-objetivos son bien seleccionados

y cuando el contenido del programa de comunicación está alineado con las estrategias de posicionamiento, precio y distribución.

Análisis de la política de precios

A diferencia de los otros instrumentos de marketing, el precio es el único componente de la mezcla del marketing que genera ingresos. También tiene la más alta visibilidad en el mercado y puede ser fácilmente comparado con los rivales.

Es importante tener en mente que el precio es un factor determinante en la estrategia de posicionamiento de marca y debe ser compatible con los otros elementos de la mezcla de marketing.

Segunda etapa: diagnóstico de la situación

En la segunda etapa del plan se realiza un diagnóstico de la situación. Se utilizará la herramienta FODA para realizar el análisis.

Para realizar el análisis interno se acude a inventariar las fortalezas y debilidades. Las fortalezas son los atributos internos que le permiten generar ventajas competitivas sobre el resto de sus competidores, mientras que las debilidades se refieren a los elementos, habilidades, actitudes, aspectos particulares del servicio, aspectos financieros, organizativos, culturales o de control que la empresa ya tiene y se han transformado en barreras para lograr la expansión de la organización. Las debilidades constituyen problemas internos, pueden eliminarse desarrollando una adecuada estrategia.

El análisis externo permite conocer el impacto de las oportunidades y amenazas que el contexto le presenta a la empresa. El proceso para determinarlos se puede lograr estableciendo los acontecimientos del ambiente que podrían tener alguna relación con la organización.

Tercera etapa: formulación de los objetivos de marketing a alcanzar

En tercer lugar, se está en condiciones de definir los objetivos de marketing a alcanzar.

Según Lambim (2009) se puede formular los siguientes objetivos:

Objetivos operativos y programas de acción

En esta instancia, la administración conoce los principales elementos y debe tomar ciertas decisiones básicas sobre los objetivos. Utilizando la información provista por la auditoría de marketing estratégico y por la definición de posicionamiento, los objetivos que la empresa identifica como prioritarios deben ser traducidos en programas de acción operativos.

Toda empresa tiene diferentes objetivos que pueden ser agrupados en dos grandes categorías: objetivos de marketing y objetivos fuera de marketing.

- Los objetivos fuera del marketing se describieron en la definición de la misión de la empresa. Éstos detallan el sistema general de valores de la empresa y, como tales, se aplican a todos los objetivos del mercado.
- Los objetivos de marketing son de tres tipos: ventas, ganancias y clientes. Éstos deben ser definidos para cada producto mercado o segmento.

Objetivos de venta

Es una medición cuantitativa del impacto que la empresa “desea” alcanzar en el futuro con un producto-mercado en particular. No es simplemente una previsión de lo que se “espera” que pueda ocurrir en el futuro. Es una declaración activa, no pasiva, sobre el futuro. Los objetivos de ventas se pueden expresar en cifras de ventas, en unidades físicas o en cuotas de mercado.

Los objetivos en cifras de ventas constituyen el modo más conveniente de expresar los objetivos de ventas, porque pueden integrarse fácilmente al sistema contable y financiero. La cifra de ventas puede, sin embargo, inducir al error si no se ajusta a la inflación, y también si se dan modificaciones en la mezcla de ventas, por ejemplo, la cuota de mercado de los productos de precio más elevado cambia de un periodo a otro.

Las unidades físicas representan el mejor indicador, siempre que no cambie la definición del volumen.

La participación de mercado es el mejor indicador del rendimiento competitivo. También, en las industrias de volúmenes donde ocurre el efecto de experiencia,

una alta cuota de mercado implica una ventaja competitiva en costos sobre el competidor directo.

Objetivos del beneficio

El marketing, como el resto de las funciones dentro de la empresa, tiene una responsabilidad financiera. La inclusión de objetivos formales de beneficio (ganancias) fuerza al marketing a estimar las implicaciones del costo de los objetivos de venta establecidos.

La definición de objetivos de beneficio implica una fuerte coordinación interfuncional dentro de la empresa. Una definición de rentabilidad no puede realizarse sin una mirada cercana a la relación costo-beneficio y a las limitaciones de la capacidad. Para nuevos productos, la inversión en capacidad productiva y cargas financieras que se derivan de ella, además de los costos de fabricación y de marketing, deben ser analizados antes de su lanzamiento. De modo similar, los gastos de marketing relacionados con la implementación de la estrategia de marketing deben evaluarse cuidadosamente, al igual que su contribución esperada al desarrollo de la cuota de mercado

Objetivos relacionados con los consumidores

Los objetivos relacionados con los consumidores se deducen de la definición de posicionamiento. Describen el tipo de comportamiento o actitud que la empresa busca que los clientes tengan hacia sus marcas o servicios.

Estos objetivos sobre consumidores son importantes porque brindan directivas a los publicistas para el desarrollo de las estrategias de comunicación y para apoyar el eje de posicionamiento adoptado.

Objetivos sobre la participación de mercado

La participación de mercado es el mejor indicador del rendimiento competitivo de la marca que se basa ya sea en la superioridad intrínseca del producto o en un precio más atractivo.

Resulta interesante que el índice general de participación de mercado sea la interacción entre los efectos. Si uno tiene un rendimiento pobre, el índice general tendrá un rendimiento pobre. Cada efecto de cuota se deriva de un componente

particular de lo que constituye “la mezcla de marketing”. El marketing mix es una herramienta que vincula Producto-Precio-Plaza-Promoción, es decir, una herramienta de marketing que vincula elementos externos e internos.

Cuarta Etapa: elaboración y elección de las estrategias de marketing a seguir

A continuación, como cuarta etapa se definen las estrategias de marketing que se adoptan. Se describen las guías a seguir para colocarse en una posición ventajosa frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado, para conseguir los objetivos de marketing fijados. Los ejes estratégicos a definir son las siguientes:

1. Estrategia de cartera. En este tramo se define la cartera de clientes a la que se aspira llegar como objetivo de marketing.
2. Estrategia de segmentación y de posicionamiento. Esta es la etapa en la que se define el público objetivo y la imagen de marca que se articule con sus ideas.
3. Fidelización.
4. Estrategia funcional: Consiste en armar estrategias de producto, precio, distribución y comunicación, para cada uno de los segmentos estratégicamente definidos.

Quinta etapa: plan de acción

Como quinta etapa del plan de marketing estratégico, Sainz de Vicuña Ancín (2008) plantea la realización del plan de acción, es decir la selección de un conjunto de acciones de marketing que se concretan en el marketing mix, asignando responsables y plazos para la ejecución de estos planes.

Para ser una estrategia efectiva, dice Lambin (2009), ésta debe traducirse en acciones concretas, detallándolas para que no se queden en meras directrices. Para éste autor, lo importante es que el plan de marketing recoja el concepto de costos de las acciones contempladas en el plan. La Dirección necesita conocer antes de aprobar el plan, lo que le va a costar la puesta en marcha del mismo, o lo que va a producir en términos económicos (beneficios o margen de

contribución) dicho plan, si se pone en marcha todas las acciones en él contenidas.

2.3 Estrategias de un plan de marketing estratégico

Estrategias de crecimiento: matriz de Ansoff

Una vez que se han resuelto las etapas previas de análisis y se han determinado los objetivos del marketing estratégico, queda por establecer cuáles serán las estrategias a desplegar. El término estrategia proviene del griego “*strategos*”, tiene como origen lo militar y según la Real Academia Española puede definirse como “*Arte, traza para dirigir un asunto.*”. La característica distintiva de las estrategias es el hecho de que se observan desde una perspectiva alta, para tener en cuenta todos los factores que intervienen en el planeamiento, que es de mediano o largo plazo.

En 1957, el economista ruso Igor Ansoff sistematizaba una matriz de Producto/Mercado, también llamada “vector de crecimiento”. El gráfico N° 3 de la matriz de Ansoff es la siguiente:



■ Matriz de Ansoff

Fuente: Munuera Alemán, J.L. Estrategias de marketing un enfoque basado en el proceso de dirección, pág.182.

Como puede observarse, se plantean dos alternativas: que la empresa tenga definido su producto o que esté planificando productos nuevos. Estas opciones, a su vez se combinan con la posibilidad de abordar mercados existentes o nuevos.

La resultante es que para productos y mercados existentes, la estrategia a adoptar es de penetración de mercado. Si el producto es el mismo, pero se intenta crecer en nuevos mercados, la estrategia es de desarrollo de mercados o de segmentación. Si el producto es nuevo, pero el mercado es el mismo, la estrategia adecuada será la diferenciación, mientras que si tanto el producto como el mercado son nuevos, se indica una estrategia de diversificación (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007).

Penetración de mercados

Busca aumentar la cuota de mercado con los productos actuales en los mercados en los que la empresa opera actualmente. Se puede lograr realizando acciones que incrementen la cuota de mercado, aumentando el uso o consumo del producto actual aumentando la frecuencia en el consumo, incrementando el consumo medio, y logrando nuevas aplicaciones al producto, buscando y atrayendo a nuevos usuarios. Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que la organización opera con sus productos en mercados conocidos. Consiste en potenciar las actuales actividades sin entrar en alteraciones importantes.

Desarrollo de nuevos mercados

Consiste en desarrollar nuevos mercados con los productos actuales. Una modalidad de acción es la expansión hacia nuevos segmentos del mercado objetivo, creando programas de marketing destinados a esos segmentos, renovando los canales de distribución o adoptando otros medios de publicidad. Otra acción podría ser la expansión geográfica hacia el ámbito regional, nacional e internacional.

Desarrollo de nuevos productos

Reside en desarrollar nuevos productos para los mercados actuales. En determinadas ocasiones, que se originan por el cambio constante de los mercados, es necesario ofrecer nuevos productos, modificar o actualizar los actuales para satisfacer las nuevas necesidades generadas en los clientes por dichos cambios. Algunas alternativas pueden ser incorporar nuevas funciones o

atributos a un producto, mejorar la calidad y las prestaciones, expandir la línea de productos desarrollando nuevos modelos, tamaños, versiones, nuevos envases, rejuveneciendo una línea de productos, o creando y lanzando nuevos productos.

Diversificación

Consiste en el desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia es la última opción que debe escoger una organización, ya que ofrece menor seguridad, dado que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo al fracaso.

Las estrategias de penetración y segmentación se denominan genéricamente de crecimiento intensivo y se recomiendan cuando la empresa no ha explorado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos que dispone en los mercados que atiende.

En cambio, si el producto y el mercado son nuevos, estamos ante una diversificación, y a esto se lo denomina como crecimiento diversificado. Esto se justifica si en el mercado en el que opera la empresa se han agotado las posibilidades de expansión. Cabe la posibilidad que la empresa cuente con un exceso de recursos que le posibilite el crecimiento intensivo y diversificado. (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007)

Estrategias competitivas

Se afirma que una empresa tiene una “*ventaja competitiva*” cuando su producto o servicio dispone de determinados atributos o características que le dan cierta superioridad frente a los competidores inmediatos. Sin embargo, se requiere que la ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia para considerarla sustentable. Estos dos requisitos son esenciales, ya que de nada sirve tener una ventaja que puede ser imitada con facilidad, y de ello se ocupa el marketing estratégico.

Según Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2007), el aprovechamiento de los recursos y habilidades de la empresa se traducen en dos tipos de posiciones ventajosas sobre los competidores:

Diferenciación

Se genera un valor superior para el consumidor, la denominada ventaja competitiva externa, y de ello derivan las cualidades distintivas del producto o marca. Este valor incremental que se ofrece, se produce o bien porque el costo del bien es inferior, o porque sus atributos y rendimientos son superiores. Michael E. Porter (2000) además plantea que la diferenciación brinda protección contra la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos.

Liderazgo en Costos

El costo relativo con el que opera la empresa es bajo, la denominada ventaja competitiva interna y esto se consigue porque la empresa tiene un mejor dominio en sus costos de producción, administración o comercialización, por lo que aporta valor al producto con bajo costo unitario, situación que impacta al consumidor como un bajo precio.

Según Michael E. Porter (2000) el tema central de la estrategia lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos.

Como se puede visualizar en el gráfico N° 4, Porter (2000) además plantea:

Enfoque o concentración

Éste procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento en relación a las empresas que compiten en mercados más extensos. La concentración sirve además para seleccionar los mercados menos vulnerables a sustitutos o aquellos donde la competencia es más débil.

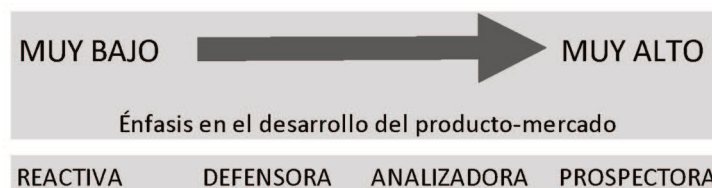
VENTAJA ESTRATÉGICA

OBJETIVO ESTRATÉGICO		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de costos bajos
	Toda la industria	DIFERENCIACION	LIDERAZGO EN COSTOS GLOBALES
	Sólo un segmento	ENFOQUE O CONCENTRACION	

■ Tres estrategias genéricas

Fuente: Michael E. Porter (2000). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, pág. 56.

Miles y Snow (1978) organizaron la estrategia conforme al análisis que la empresa pone en el desarrollo del producto-mercado. Las mismas se definen según la forma de adaptación: prospectora, analizadora, defensora y reactiva como se puede visualizar en el gráfico N° 5.



■ Tipología de estrategias de Miles y Snow

Fuente: Munuera Aleman, Rodríguez Escudero. Estrategias de marketing. 2007 pág. 372.

Prospectora

Cuando se muestra activa en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio. Son las que crean el cambio a los que han de responder el resto de los competidores del mercado. Procesan gran cantidad de información para reforzar la actividad de innovación y alinear su actividad a las necesidades de los consumidores.

Analizadora

Las llevan adelante empresas que mantienen y protegen su negocio básico, sin renunciar por ello al lanzamiento de nuevos productos y a la localización y explotación de nuevos mercados. Están dotadas de mecanismos de integración de la información del mercado para reconocer las oportunidades y protegerse de las amenazas

Defensora

Se caracteriza por haber creado un dominio estable y suficiente para su supervivencia a largo plazo en la parte del mercado en la que ha conseguido penetrar. Su interés por las nuevas oportunidades es muy limitado. Su estructura es formalizada y jerárquica para reforzar la eficiencia interna.

Reactiva

Responde tardíamente a los cambios que están ocurriendo, es decir que toma decisiones basadas en las presiones del entorno. Existe una ausencia de estrategia competitiva.

Kotler y Singh (1981) analizan la posición y el comportamiento de los competidores, así como la actitud que se va a adoptar frente a ellos.

Líder

La empresa líder en un mercado es aquella que ocupa la posición dominante, es reconocida como tal por sus competidores y se convierte a menudo en un punto de referencia que las empresas rivales se esfuerzan en atacar, seguir o evitar. Se enfrenta a tres opciones estratégicas fundamentales: el desarrollo de la demanda primaria del mercado, el mantenimiento de la cuota del mercado y el incremento de su cuota.

Retador

Las empresas retadoras son aquellas que tratan de expandir agresivamente su cuota de mercado atacando al líder, a otras empresas con similar tamaño, o a pequeñas empresas. Existen cinco estrategias de confrontación:

- **Ataque frontal:** Se concentran todos los recursos contra un oponente, combatiendo incluso sus puntos fuertes. Se debe buscar una o más formas de lograr una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores. Se sugieren tres principios: conocer la fuerza de la posición del líder, hallar una debilidad en un punto importante del líder y atacarlo, y es preferible que el ataque se lance sobre un frente estrecho.

- Ataque por bypass: se busca lograr una significativa ventaja sobre los competidores existentes mediante la introducción de una nueva generación de productos dotados de unas prestaciones superiores (tecnología o diseño) a las marcas existentes. Para tener éxito se debe contar con una tecnología superior a la de competidores establecidos.
- Ataque por lateral o flancos: es apropiado cuando en el mercado hay dos o más grandes segmentos y en alguno de ellos las necesidades de los consumidores no están bien explotadas o completamente satisfechas. El retador trata de oponerse al competidor en un segmento o área en la que tal competidor está mal preparado.
- Ataque por rodeo: intentar servir simultáneamente a múltiples pequeños segmentos de mercados no atendidos o no bien desarrollados. Tiene sentido cuando el mercado está fragmentado en muchos segmentos o regiones geográficas con necesidades únicas.
- Ataque por guerrillas: realización de un conjunto de ataques relámpagos a los competidores en zonas concretas y no demasiadas amplias donde estos no están bien pertrechados. El objetivo es prevenir la expansión de la cuota del líder.

Seguidor

Ocupan una posición inferior a la del líder y entienden que un ataque a aquel podría perjudicarlos más que beneficiarlos. El seguidor es un competidor que practica un comportamiento adaptativo, alineando sus decisiones con las decisiones adoptadas por la competencia.

Especialista

Actúan en zonas específicas con poco atractivo para las grandes empresas, o que destinan sus productos a pequeños grupos de consumidores que no interesan a las empresas más grandes. Conocen mejor al consumidor que otras empresas que atienden a varios segmentos.

2.4 Implementación del plan de marketing estratégico

Sainz de Vicuña (2008) plantea que una estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Se debe asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costos previstos y jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a los planes en función de su urgencia e importancia.

Como se puede ver en el gráfico nº 6, el comité de dirección realizará un seguimiento de las acciones de alta importancia y urgencia llamadas "acciones prioritarias". Mientras que los niveles operativos del departamento de marketing se encargara de las acciones urgentes de menor importancia, que son menos prioritarias.

IMPORTANCIA	Vigilancia estratégica	Acciones prioritarias
Alta	Comité de Dirección Analizar incremento de urgencia	Comité de Dirección Implementacion y control
Baja	"No pasa nada" si no se pone en marcha	Trasladar su realización a niveles operativos de la empresa
	Baja	Alta
		URGENCIA

■ Priorización de los planes de acción

Fuente: Sainz de Vicuña Ancin J.M. (2008).El plan de marketing en la práctica, pág. 312.

Lo que se desea lograr es que se detallen las acciones del marketing mix lo más específico posible para poner en marcha el plan, para que no quede simplemente en meras directrices.

CAPÍTULO 3: LA EMPRESA NATURALIS

El esquema de desarrollo que se presenta en este capítulo consiste en realizar en primer lugar, la descripción de la empresa y su estructura organizativa; en segundo lugar, cómo se lleva a cabo la comercialización, qué vinculación existe con otras instituciones y cómo el producto se analiza en relación a la distribución, comunicación y precio.

3.1.1. Los inicios de la empresa

Naturalis es una empresa que se encuentra radicada en la localidad de San Carlos Sud, poblado del centro santafesino, a cincuenta kilómetros de la capital. Tuvo su origen en el año 2022. Es una empresa unipersonal, por lo que es una entidad individual. Lo anterior da como respuesta que quien la lleva a cabo asuma todos los riesgos debido a que no se puede separar los términos y aún menos las responsabilidades, teniendo como objetivo principal que se mantenga dentro del ámbito familiar.

Se dedica a producir un insumo orgánico derivado del humus de lombriz que luego de un proceso químico natural se convierte en líquido y posteriormente, es envasado para su comercialización. Este insumo puede ser utilizado en producciones agrícolas (extensivas o intensivas) y también, por su origen es apto para producciones agroecológicas y orgánicas. Inició el trámite de inscripción de su único producto en SENASA en 2003 y la aprobación definitiva le fue concedida en 2005.

Esta entidad nace luego de varios intentos por parte del dueño de creación de empresas de otros rubros. Para la producción de la enmienda biológica fue inspirado por los productores agropecuarios de la zona centro de Santa Fe, que se dedicaban a cultivos como la soja, el maíz, el trigo, la producción lechera y ganadera. Además, intentaba brindar una solución al problema que generaban los residuos emitidos por los tambos, debido a que el estiércol de vaca es utilizado por las lombrices para la generación del humus, que es el primer proceso para elaborar el producto.

A colación con lo anterior, si bien, el producto empezó a comercializarse en la provincia de Santa Fe, con el correr de los años se expandió a varias provincias

de la Argentina. Su utilidad no se reduce sólo a las producciones que fue inspirado, sino que también a otras que fueron estudiando los beneficios, y de la cual hoy se aplican en todo tipo de cultivos vegetales, ya sea, desde yerba mate en la provincia de Misiones mientras que, a diferencia de lo anterior, en el Sur, a la producción de peras y manzanas.

En relación a lo que se viene exponiendo, la certificación como producto orgánico surge de la necesidad de un cliente de utilizar insumos certificados como orgánicos. De esta forma, en el año 2008 la empresa Naturalis tiene el desafío de poder legitimar el producto, iniciando los trámites ante la certificadora Food safety SA.

3.1.2. Estructura organizativa

Atendiendo a la dimensión organizativa, actualmente, la empresa cuenta con dieciocho personas, distribuidas del siguiente modo (ver gráfico N° 7):

Dirección: la empresa está a cargo del dueño

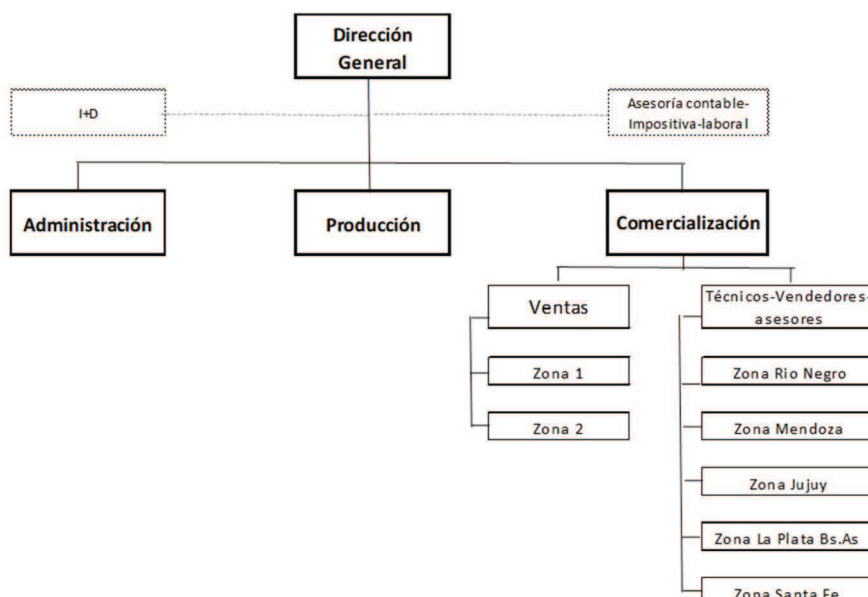
Administración: el área mencionada se dedica a la función contable, cobro y pagos. Está a cargo de una persona que tiene trayectoria laboral en el trabajo administrativo. Además, en el año 2021 se incorpora a la empresa la hija del dueño sin contar con experiencia en el ámbito administrativo, sin embargo, esta incorporación responde a los objetivos de continuar siendo una empresa familiar y de este modo, capacitarse hacia la visión de futuro. Esta área es complementada con el trabajo del director de la empresa.

Producción: Abarca desde la recepción de los insumos hasta el envasado del producto final. Está a cargo de tres personas en relación de dependencia que la empresa capacita para llevar a cabo el área nombrada. El proceso de producción se inicia en el compostaje donde se encuentran las lombrices. Luego, de un proceso químico natural se convierte en líquido y así es envasado para su posterior comercialización.

Debido a que el nivel de producción fue aumentando, se decidió adquirir una maquinaria que dé respuesta a envasar veintisiete mil litros en dieciocho horas.

Comercialización: cuenta con dos vendedores en relación de dependencia que trabajan en la cobertura y expansión del mercado interno de Argentina. Se encuentran distribuidos por zona. La zona 1 abarca: Misiones, Corrientes, Entre Ríos, Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires y la zona 2: el resto de las provincias. Estas personas tienen la formación de técnicos agropecuarios.

En tanto, la empresa cuenta con diez técnicos agropecuarios independientes que realizan el trabajo de vendedores asesores en determinadas zonas que lo requieren. Se trata de Ingenieros agrónomos que asesoran a productores y realizan trabajos de investigación sobre las producciones en conjunto con los clientes.



Organigrama de la empresa Naturalis
Fuente: Elaboración propia

3.1.3. Evolución de las ventas

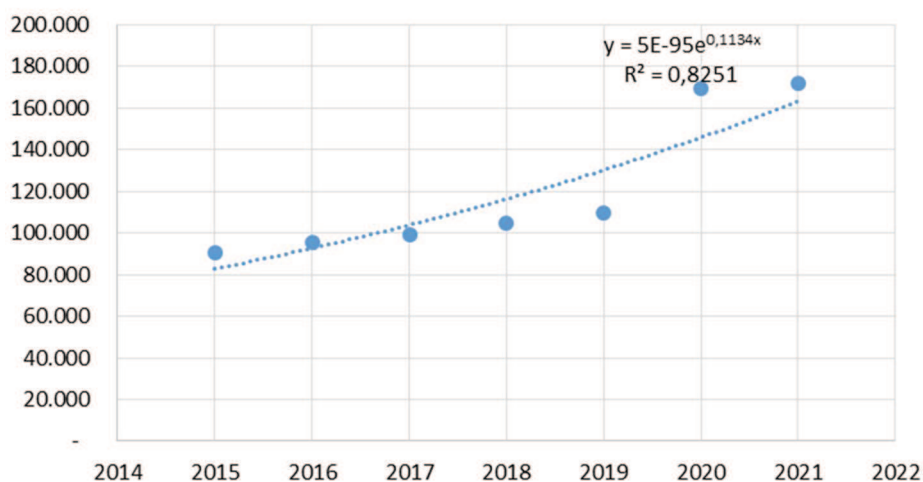
Siguiendo la evolución histórica de las ventas en Argentina, desde el 2015 hasta el 2019 el promedio de ventas era entre noventa mil y ciento diez mil litros anuales. Durante el 2020, hubo un crecimiento de las ventas, incrementándose las mismas a ciento setenta mil litros como se muestra en la tabla N° 2 y el gráfico N° 8. En referencia a lo expuesto, el dueño lo asocia a la pandemia Covid-19 que ha ayudado a que los productores se inclinen por la utilización de productos

biológicos, debido a que sostiene que el crecimiento de venta de este tipo de productos los tuvo la mayoría de los que integran la CABIO.

Tabla N°2. Litros vendidos desde el 2015 al 2021

año	Litros
2015	90.500
2016	95.300
2017	99.500
2018	105.000
2019	109.500
2020	169.500
2021	172.000

Fuente: Naturalis

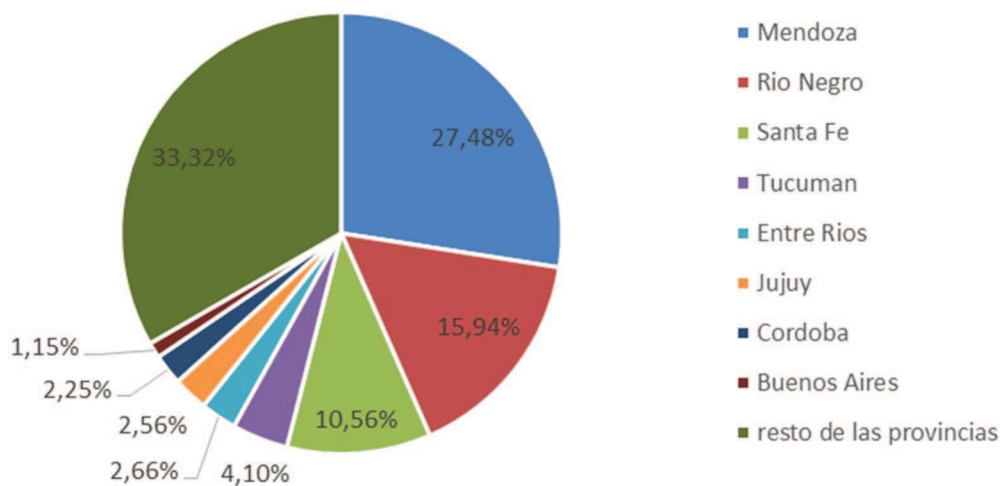


■ Litros vendidos desde el 2015 al 2021.

Fuente: Naturalis

Desde sus inicios, la comercialización se lleva a cabo en las siguientes provincias: Santa Fe, Entre Ríos, Corrientes, Mendoza, Salta, Tucumán, Santiago del Estero, Neuquén, Rio Negro y Buenos Aires. Con el transcurso de los años llega a tener presencia en Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Catamarca, Córdoba, Jujuy, Chaco y Chubut.

Como lo demuestra el gráfico N° 9, en los últimos seis años el mayor porcentaje de ventas se realizó en la provincia de Mendoza con un 27.48%, en Rio Negro en un 15.94%, Santa Fe 10.56%, Tucumán 4,1%, Entre Ríos 2.66%, Jujuy 2.56%, Córdoba 2.25%, provincia de Buenos Aires 1.15%, y en el resto de las provincias con menores porcentajes.



■ Ventas por provincias desde 02/2016 a 04/2021.
Fuente: Elaboración propia

No posee local de ventas exclusivas del producto. Tampoco tiene contratos de ventas con empresas que venden insumos agropecuarios, como son los acopiadores de cereales que venden a su vez los insumos a los clientes. (Por ejemplo, cooperativa Guillermo Lehmann, Asociación Federados Argentinos, Asociación de Unión Tamberos, etc.)

3.1.4. Naturalis y su vinculación con el entorno

La empresa se vincula con distintas instituciones en la que lleva adelante sus actividades de investigación y desarrollo asignándole importancia porque de este modo se acompaña al crecimiento empresarial. Sus principales puntos de vinculación son:

- *CABIO*. Esta es una fuente de comunicación que conecta a los productores agropecuarios con las empresas de bioinsumos. Formar parte de este grupo le permite tener presencia en las exposiciones que realizan la cámara, poder exponer su producto, y tener contactos con productores y potenciales clientes.
- *Universidades del país*. Una forma de realizar investigación es llevando a cabo proyectos en conjunto con las Universidades del país para avalar las propiedades y funciones del producto en diferentes cultivos. Algunas de las instituciones con las que se realizaron trabajos conjuntamente son: Universidad Nacional del Litoral, Universidad Nacional de Entre Ríos, Universidad Nacional

de Santiago del Estero, Universidad de Comahue, Universidad de La Pampa, Universidad Nacional de Rafaela y Universidad de Mendoza.

Cabe mencionar algunos de los trabajos realizados:

- Universidad Nacional de Santiago del Estero (UNSE). Facultad de Agronomía y Agroindustrias (FAA). Ensayo Naturalis en zapallo Tetsukabuto.
- UNSE. FAA. Respuesta del pimiento a la fertilización foliar con Naturalis.
- UNSE. FAA. Cátedra de Horticultura. Respuesta del melón a la fertilización foliar con Naturalis.
- Universidad Nacional de Tucumán (UNT). Cátedra de Zoología Agrícola (FAZ). Ensayo en Frutilla con Naturalis.
- UNT. FAZ. Pimiento en invernadero tipo parral con Naturalis.
- UNT .FAZ. Tomate en invernadero tipo parral con Naturalis.
- Universidad Nacional del Comahue. Facultad de Ciencias Agrarias (FCA). Fertilización con Naturalis. Influencia en variables vegetativas.
- Universidad Nacional del Comahue. FCA. Efecto del fertilizante “Naturalis” en el aumento del número de células en frutos de manzana y pera.

- *INTA*. Con éste también se llevan a cabo trabajos de investigación en conjunto.

Algunos de los trabajos realizados fueron:

- Enmienda biológica líquida en maíz para picado. Campaña 2019/2020. Esperanza. Las colonias Santa Fe. INTA.
- Evaluación del control del trips *Caliothrips phaseoli* (Hood) en lechuga con dos productos de origen natural. INTA Santa Fe.
- Uso de una enmienda biológica líquida en el cultivo de trigo, campaña 2015. Inta Esperanza.

3.1.5. Producto

Dentro de éste se tienen en cuenta:

3.1.5.1. Atributos

El producto que se comercializa es una enmienda biológica líquida generada a partir del humus de Lumbricidae. Se encuentra certificada por SENASA como “enmienda biológica líquida”, y está aprobada como insumo apto para producciones orgánicas por la certificadora Food Safety SA. Además, está certificada tanto por las normas de la Comunidad Económica Europea como de los Estados Unidos de América (NOP). Para Brasil está certificado por el Convenio FS/IBD, para Japón con la certificación JAS-MOU, para Suiza con la certificación BIO SUISSE, y para el Reino Unido la certificación SOIL ASSOCIATION. Esto no sólo permite que la empresa pueda exportar su producto a estos países, sino que posibilita que los productores agrícolas que hayan utilizado este producto tengan la habilitación para entrar a estos mercados.

El tiempo de vida del producto desde el envasado es de seis meses, autorizado por SENASA. Este mismo organismo está posibilitando la ampliación del vencimiento en productos orgánicos, por tal motivo en el año 2021, la empresa Naturalis solicitó una extensión a dieciocho meses.

Siguiendo lo anterior, la vida útil representa una desventaja para la empresa porque el envasado está condicionado a que la venta esté confirmada. El productor agropecuario que lo solicita tiene que adquirir la cantidad estimada que va a utilizar debido a que no lo puede estoquear por un periodo mayor a seis meses. Además, el tiempo de vida condiciona el método de fabricación, distribución, sistema de logística e impacta en los posibles acuerdos de exportación.

3.1.5.2. Usos posibles

Su uso es foliar (se aplica sobre las hojas) aunque en determinadas circunstancias puede ser de mucha utilidad una aplicación al suelo a través de diferentes sistemas de riego. Puede ser pulverizado en cualquier momento del

ciclo del cultivo, incluso mientras se realiza la cosecha. No requiere de cuidados especiales o equipos de protección para las aplicaciones.

Los litros recomendados de aplicación por ha es de cinco litros.

3.1.5.3. Beneficios

El producto brinda los siguientes beneficios:

- Estimula la brotación y proporciona mayor desarrollo radicular.
- Mejora el cuajado y la calidad de los frutos.
- Alivia las consecuencias de estrés, ya sea, por temperatura o humedad (frío y calor, sequía e inundación).
- Pone en disponibilidad de la planta materia orgánica que representa un diferencial en la nutrición, además de ayudar a la fijación biológica del nitrógeno.
- Aumenta el rendimiento y la calidad de la producción porque es un potente bioestimulante.
- Mejora significativamente la sanidad vegetal.
- Disminuye la dependencia de plaguicidas de origen sintéticos porque ayuda a mantener bajos los niveles de daño por ataques de hongos fitopatógenos (enfermedades) e insectos (masticadores, chupadores y raspadores). Por todo lo anterior, mejora significativamente la relación costo-beneficio de los cultivos.
- Es protector del medio ambiente al no poseer elementos tóxicos. Lo anterior, también, es beneficioso para la salud de productores, vecinos y clientes.
- Con el correr del tiempo tiene como efecto de base la reparación de los suelos deteriorados, colonizándolos con microorganismos que son originarios y muy necesarios para el crecimiento de las plantas.

3.1.5.4. Envase

El producto es comercializado en cajas de veinte litros. Se recomienda que esté al amparo de los rayos del sol directo. En el caso de la incidencia directa, está protegido por la caja de cartón especial que posee diez milímetros de espesor, permitiendo que los rayos ultra violeta no penetren por ser un cartón de triple onda (gráfico N° 10). El envase es especial porque se encuentra fusionado el plástico con el cartón que lo cubre, permitiendo esto la protección antes mencionada.

Las condiciones de almacenaje de los Pallets son de sesenta y cuatro cajas, de cuatro cajas de alto.



■ Envase
Fuente: Naturalis

3.1.6. Distribución y logística

Dentro de esta, se encuentran dos modalidades de venta a tener en cuenta:

- *Venta directa:* a través de vendedores de la empresa, llegando personalmente a cada productor agropecuario. Una vez que esta se efectúe, se lo asesora para la mejor aplicación del producto y continúa una relación permanente de investigación, donde los técnicos vendedores reportan a la empresa información de los resultados que obtienen en las producciones.
- *Venta a distribuidores:* se cuenta con distribuidores que a la vez son asesores y se encargan de la zona de la Provincia de Río Negro, Mendoza, Jujuy, Santa Fe y La Plata Buenos Aires.

Logística

Naturalis no posee vehículos para la distribución del producto. El transporte está a cargo del cliente. Tiene convenio con empresas de distribución para que su producto llegue a todo el país. El cliente tiene la opción de elegir otro medio para efectivizar la logística.

3.1.7. Comunicación

Dentro de los canales de comunicación, Naturalis cuenta con uno principal: la experiencia que cada productor tiene en sus cultivos, realizando diferentes notas en distintos medios de comunicación. Tiene, además, un espacio publicitario en televisión, precisamente en la programación “Emprendimientos” del Canal Rural. Estas experiencias pueden ser visualizadas en el canal de Youtube de la empresa que a la fecha 07/06/2022 cuenta con 65 suscriptores, y además en distintos programas reconocidos como Martin Bustamante, Agroverdad entre otros.

Para un mayor énfasis en la comunicación, la empresa cuenta con una página en la red social Facebook, donde la información brindada es exclusivamente de videos y fotos de productores agropecuarios contando sus resultados con la aplicación del producto. A la fecha 13/10/2021 cuenta con 513 suscriptores. No posee “recomendaciones y opiniones”. Las experiencias son positivas, y no cuenta con comentarios negativos.

Asimismo posee una página web donde se publica la descripción del producto, los beneficios del uso, y datos de contacto, pero no posee canal de venta, y tampoco existe responsable de actualizar la página web, por tal motivo no tiene información actualizada.

Tiene presencia en la red social Instagram, con 276 seguidores al 13/10/2021. Si analizamos Rizobacterarg, que forma parte de las cuatro empresas con producto biológico certificado por SENASA, posee nueve mil cuatrocientos veintisiete seguidores en la misma red social. Eso quiere decir que tiene poca presencia en las redes sociales.

El dueño de la empresa expresa en la entrevista la dificultad que tienen al momento de expresar las bondades del producto.

3.1.8. Precio

La empresa fijó su precio en función de los costos de producción y el precio de productos sustitutos ofrecidos por la competencia.

A partir del análisis del precio de productos sustitutos, el dueño decidió establecerlo un diez por ciento inferior a los mismos con el fin de atraer al cliente con un producto biológico. El precio es en dólar, fijado en pesos según la cotización del banco Nación al tipo de cambio vendedor del día en que se cierra la negociación.

Financiación. El dueño expresa que los productores recurren a Naturalis para financiar la compra de insumos a cosecha. La empresa debe asumir el riesgo de incobrabilidad con las consecuencias que implica.

3.2.1 Conclusiones del análisis interno

El objetivo de realizar un análisis de la situación interna es detectar fortalezas y debilidades de la organización desde el punto de vista comercial y de marketing.

Tal como se puntualizó en la presentación de la empresa, se trata de una Pyme alojada en una localidad del entorno productivo de la Provincia de Santa Fe, Argentina.

Una de las debilidades más fuertes de la empresa es su carácter unipersonal, lo que la transforma en limitada y vulnerable. Limitada, porque depende para su expansión, del capital que le aporta el propietario, o del acceso a las fuentes de financiamiento que pueda obtener. Vulnerable porque la figura jurídica no limita la responsabilidad, resultando el propietario totalmente responsable por todos los eventos legales que deriven de controversias de tipo comercial, fiscal y laboral. La figura que el entorno jurídico del país ofrece para este tipo de emprendimientos es la S.A.S, S.A. o S.R.L.

El producto se puede utilizar en la producción agrícola, tanto extensiva como intensiva, y además es apto para producciones agroecológicas, orgánicas y periurbanas debido a que es biológico.

El personal que se encarga del área de comercialización son profesionales: ingenieros agrónomos y técnicos agropecuarios, que brindan el servicio de

asesoramiento al cliente para la utilización correcta del insumo, adaptado a cada cultivo. Además, realizan investigación en conjunto con el cliente de las bondades que brinda el producto.

El esquema del personal administrativo es pequeño, que requiere que el director de la empresa deba complementar esta área personalmente.

Existen mayoristas que proveen de insumos a los productores agropecuarios, con los cuales se pueden hacer alianzas para la venta del producto, y de esta forma llegar a mayores productores, como son los acopios de cereales, cooperativas y asociaciones de productores.

El producto analizado consiste en una innovación de tipo biológica, desarrollada por el dueño, que posee registro de patente. La investigación que se realiza es continua, para lo cual se han desarrollado una serie de alianzas con diferentes Universidades y organismos científicos. Esta amplia red de conocimientos le permite, al mismo tiempo que sigue desarrollando su producto, realizar una difusión en el área técnico profesional especializado, que a su vez se vincula con los prospectos (productores), mediante la recomendación.

La Certificación como producto orgánico emitido por SENASA y Food Safety SA le permite acceder a los mercados de insumos orgánicos de Argentina. Sin embargo, es de notar que la empresa no ha realizado hasta el momento un plan estratégico comercial para aprovechar el auge de las producciones orgánicas en Argentina.

Una desventaja del producto es que posee una vida útil de seis meses desde su envasado según la autorización de SENASA. Se encuentra en trámite de aprobación la amplitud de la vida útil a dieciocho meses.

La aplicación de este insumo se puede hacer de distintas formas, de manera foliar (sobre la hoja), en el suelo, se puede pulverizar en cualquier momento del ciclo del cultivo, incluso cuando se realiza la cosecha. Además, al ser un producto biológico no requiere de equipos de protección para su aplicación.

El producto brinda múltiples beneficios, mejora la sanidad vegetal, destacando el aumento de la calidad y rendimiento de la producción.

Dificultad al momento de realizar una venta de explicar las bondades del producto.

El envase, al estar recubierto por una caja de cartón de triple onda resulta una ventaja porque lo protege de los rayos ultravioleta.

Los usuarios de los productos cuentan sus experiencias, y estas son publicadas en canales de televisión y en las redes sociales de la empresa.

No existe personal capacitado para manejar las redes sociales, en el momento que se hizo el análisis era actualizado por el personal de ventas con título de técnicos agropecuarios.

La distribución del producto lo delega al cliente, para que se encargue de elegir el medio de transporte deseado, ofreciendo las empresas con las que tiene convenio para que llegue a todo el país.

La empresa es la que financia a los productores que lo requieran, con el riesgo que implica la incobrabilidad.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LA SITUACION EXTERNA

4.1. Tendencias del mercado

4.1.1 Análisis del mercado de los bioinsumos

En Argentina, los fabricantes de insumos inscriben sus productos en SENASA que es un organismo estatal certificador. Según datos de éste, en el 2019 se encontraban inscriptos 25.420 productos fertilizantes divididos en los siguientes rubros: fertilizantes químicos, fertilizantes biológicos (dentro del cual se halla la enmienda biológica líquida que en este trabajo se estudia) y fertilizantes experimentales, denominados así los que están en proceso de aprobación.

- De los *fertilizantes químicos*, ciento veintidós son enmiendas, y sesenta y nueve de ellas son producidas en Argentina. El listado puede observarse en el anexo II b.
- En cuanto a los *fertilizantes biológicos*, cuatro de ellos son enmiendas, y se producen en el país; una, corresponde a la empresa Rizobacter Argentina SA con la Marca comercial Premax Protector, otra es Semillera Guasch SRL con la marca Zaden Foliar, por último empresa Biogrow Argentina SA con la marca Bioprotec. Mientras que la empresa analizada está bajo estudio con la marca Naturalis (Anexo II c).
- En lo que concierne a los *fertilizantes experimentales*, sólo dos de ellos son enmiendas: uno es producido por Monsanto Argentina SRL bajo la marca Nitragin Power 200L, como orgánico líquido, y el otro por AECE SRL con la Marca Nanoforte, de naturaleza química líquida, producido en España (Anexo II d).

De lo expuesto se puede concluir que la competencia con enmiendas de origen sintético es amplia, no sólo por los producidos en Argentina, sino que, en el resto del mundo existen grandes productores, no obstante, si analizamos los productos orgánicos existen solo tres empresas rivales certificadas para vender su producto. Mientras que, las que se encuentran en una etapa experimental son

sólo dos, una de Argentina de naturaleza orgánica y otra, de naturaleza química sintética de origen español.

Según la información de CABIO (2018) existen 88 empresas productoras de inoculantes/biofertilizantes con 653 marcas comerciales, y 15 empresas de biocontroladores que ofrecen 27 tipos de productos en el país.

Si analizamos el crecimiento del mercado, Agriculturers (2019) señala que el mercado de los pesticidas tradicionales crece al 2% anual, mientras que los bioinsumos lo están haciendo a tasas cercanas al 15% anual.

Observando la facturación del mercado de biológicos:

- Argentina está en USD 77.793.330 según datos de Todoagro (2021) . El principal producto vendido son los inoculantes, que alcanzó en el 2014 un total de USD 176,5 millones; en menor medida se ubican los biofertilizantes propiamente dichos. Según el MinCyT (2014) las ventas externas alcanzaron un total de USD 884 mil con perspectivas de continuar creciendo en los próximos años.

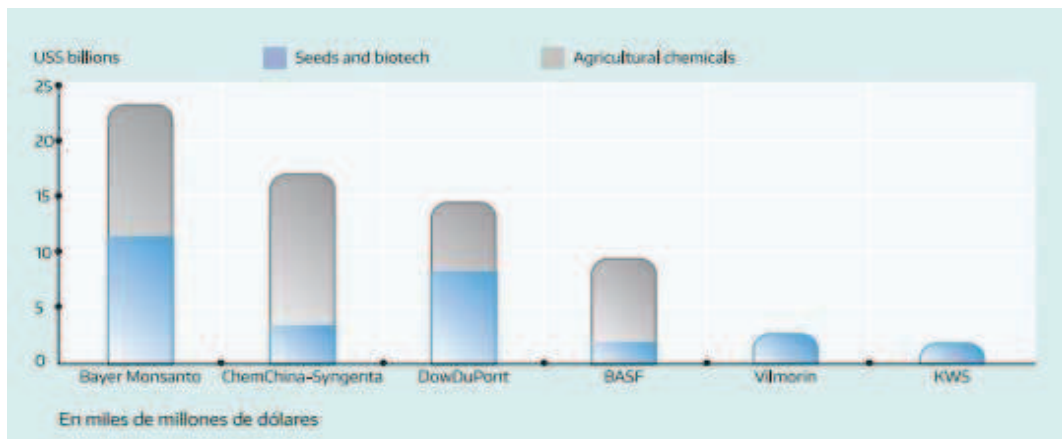
Las proyecciones de la CABIO indican que para el 2022 se llegaría a los USD 300 millones.

- El mercado mundial de bioinsumos en 2018 llegó a USD 3,8 billones. La proyección para el año 2025 es de USD 11 billones (CABIO, 2018).

Los principales mercados a la fecha son Estados Unidos con el 32%, Europa con el 31%, Asia-Pacífico 18% y Latinoamérica con el 19 %.

4.1.2 Análisis del mercado de fertilizantes químicos sintéticos

Para reemplazar a la enmienda biológica en estudio, debería emplearse una combinación de productos como fertilizantes, herbicidas y pesticidas. En este sentido, existe una oferta mundial de gran magnitud. Las firmas más importantes son seis empresas fusionadas: Bayer-Monsanto, ChemChina-Syngenta, DowDupont, Basf, Vilmorin y Kws, cuya participación en el mercado de insumos agropecuarios se presenta en el siguiente gráfico N° 11 (año 2017) y alcanza a casi 24 billones de dólares para el caso de Bayer-Monsanto con la mayor participación.



■ Ventas proforma 2017 de firmas líderes después de fusiones y escisiones
 Fuente: Estimaciones de la OCDE basadas en informes anuales de empresas; Colvin (2017[40]) para ChemChina.

Respecto al consumo de fertilizantes en Argentina, durante el año 2019 se produjo un récord de 4,6 millones de toneladas, siendo el 65% de ellos importados (Terré y Treboux, 2020). Si bien existe un importante desarrollo de la fabricación de fertilizantes nacionales, estos continúan siendo operadores menores en el mercado.

Siguiendo el análisis expuesto, entre 2000 y 2018, el consumo de fertilizantes aumentó 650%, y dentro de ellos el consumo de los importados aumentó 90%.

4.1.3 Análisis de las tendencias en el consumo de alimentos orgánicos y agroecológicos.

En el mundo, diversos hábitos de consumo y maneras de elegir los alimentos se están convirtiendo en tendencias cada vez más claras entre los consumidores después de la pandemia, de acuerdo a un análisis realizado por la Fundación para la Innovación Agraria.

En general, las preferencias se orientan al consumo de alimentos saludables que protegen el organismo y mejoran el sistema cardiovascular. De acuerdo a la agencia clasificadora de riesgo, Moody, se esperan fuertes cambios en las tendencias de consumo de alimentos, con énfasis en los siguientes puntos: seguridad/inocuidad de los productos, relaciones sustentables con los proveedores, mayores auditorías y controles internos. También, los cambios serán esperados en la crianza y bienestar animal como así además en el cuidado de la biodiversidad de los sectores productivos. En relación a lo anterior, la

Asociación de Alimentos de Especialidad de EE.UU. (Specialty Food Association-SFA) señala que la salud es un factor de decisión al momento de efectuar una compra.

Según lo señala Redagrícola (2021), hay un fuerte crecimiento del consumo de alimentos orgánicos. Quienes consumen estos productos, perciben los beneficios que significan para la salud y el medio ambiente, lo cual está reemplazando, aunque de manera aún incipiente, a los alimentos convencionales.

Las preferencias de los consumidores también se están moviendo hacia productos más locales, lo que ejerce presión sobre los fabricantes de alimentos, ya que necesitan invertir en nuevas líneas de productos. (Solunion 2021).

Los patrones emergentes parecen reforzar las tendencias existentes, como un aumento en la demanda de alimentos locales, cadenas de suministro más cortas y ventas de alimentos en línea.

Existe en el mundo lo que se llama Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) que se denomina a las acciones orientadas a la sostenibilidad ambiental, económica y social para los procesos productivos de la explotación agrícola que garantizan la inocuidad de los alimentos (FAO, 2004)

Cabe destacar que en Argentina las BPA son obligatorias según lo establecido en el Código Alimentario Argentino, para asegurar la calidad e inocuidad de los alimentos frescos para los productores de frutas y hortícolas.

Están afectadas al cumplimiento de la misma todas las personas responsables de la producción de frutas y hortalizas cuando realizan las siguientes actividades: producción primaria (cultivo-cosecha), almacenamiento hasta la comercialización dentro del establecimiento productivo, a excepción de aquellos registrados como empaque (Alimentos Argentinos, 2022).

4.2 Comportamiento del cliente

4.2.1. Segmentos de clientes

Este producto tiene como destinatario a los productores agropecuarios, no así, a los consumidores finales de alimentos. Son los iniciadores de la cadena alimenticia que tienen el desafío de cumplir con los requisitos que el mercado exige. A continuación se explicitan los segmentos de clientes en tres categorías.

4.2.1.1 Productores agrícolas extensivos e intensivos

Se denomina agricultura intensiva al método de producción agrícola en el que se hace un uso intensivo tanto de los medios de producción como de los vegetales sembrados. El objetivo de este modelo de producción es lograr la mayor cantidad posible de productos por unidad de superficie mediante la utilización de recursos que aumentan la productividad, tales como: fertilizantes, semillas especiales, riego, maquinarias y otros. Lo anterior permite que se necesite menos tierra para producir una misma cantidad de alimento que el que se obtiene de la agricultura extensiva.

La agricultura extensiva consigue una producción por hectárea mucho menor a la que se consigue con la agricultura intensiva, se desarrolla en terrenos de gran amplitud y extensión.

Según el Banco Mundial (2020) el total de tierras cultivables en el año 2016 en el mundo llegaba a 1.423.083.180 ha.

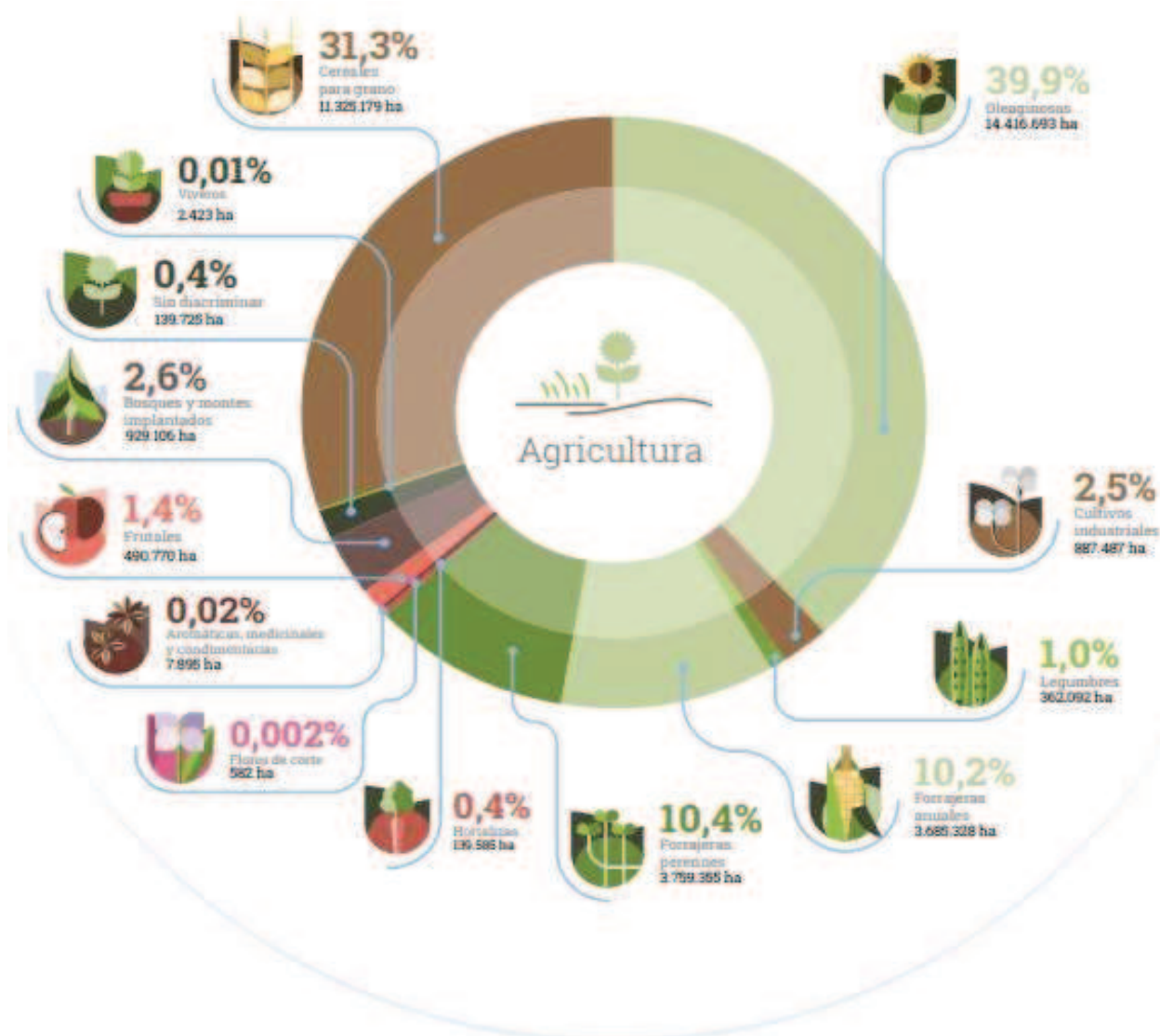
El CNA-2018 ofrece un cuadro que demuestra la distribución de las tierras cultivables en Argentina. De las 206.690.905 ha del total del país relevado, 168.837.695 ha son destinadas al uso agropecuario y forestal (tabla N° 3).

Tabla N°3. Terrenos y superficie por tipo de terreno, según provincia, en unidades y hectáreas.

Provincia		Total	Terrenos por uso				
			Uso agropecuario y forestal			Uso no agropecuario	Sin determinar
			Total	Censado	Observado no relevado *		
Total del país	Terrenos:	594.064	508.676	477.916	30.760	77.702	7.686
	Hectáreas	206.690.905,9	168.837.695,4	154.811.826,8	14.025.868,6	35.254.112,8	2.599.097,7

Fuente: CNA-2018, resultados definitivos. pág.76.

Con base en los datos definitivos del CNA-2018, de la superficie implantada en primera y segunda ocupación por grupo de cultivos entre 1 de julio de 2017 al 30 de junio de 2018, se observa que cereales tuvo una superficie de 11.325.179,1 ha; oleaginosas, 14.416.693,2 ha; cultivos industriales, 887.487,3 ha; legumbres 362.092,1 ha; forrajeras anuales, 3.685.328,6 ha; forrajeras perennes, 3.759.355,5 ha; hortalizas, 139.585,6 ha; flores de corte, 582,6 ha; aromáticas, medicinales y condimentarias, 7.895,9 ha; frutales, 490.770,9 ha; bosques y montes implantados, 929.106,1 ha; viveros, 2.423,2 ha y sin discriminar, 139.725,7 ha. A continuación, en el gráfico N° 12, se puede ver lo expresado anteriormente, y la participación porcentual de cada cultivo.



■ Superficie implantada por grupo de cultivos en primera y segunda ocupación. Total del país. Del 1 de julio de 2017 al 30 de junio de 2018.
Fuente: CNA- 2018, pág. 153.

4.2.1.2 Productores agrícolas orgánicos y agroecológicos

Según el INTA es importante destacar que ambas agriculturas: la agroecológica y la orgánica tienen un fin común, pero conceptualmente son diferentes por los requisitos exigidos para cada una.

La fuerte demanda de consumo, las ventas de frutas, hortalizas frescas y procesadas agroecológicas permiten dar una mirada profunda sobre el cambio cultural hacia los alimentos saludables y un mercado prometedor.

- Agricultura agroecológica

La agricultura agroecológica es un sistema de producción que proporciona alimentos sin residuos de agroquímicos que respeta los ciclos de la naturaleza y los conserva frescos, sabrosos y nutritivos. Lo que la diferencia con la agricultura orgánica es que tiene otra forma de certificación.

Los alimentos agroecológicos garantizan la mejor calidad, y están sujetos a procesos de fabricación, elaboración y transporte (trazabilidad), desde el campo hasta la mesa.

Según informante clave (jornada de agroecología de Universidad de Cuyo) las ha destinadas a este tipo de cultivo son de tres millones.

- Agricultura orgánica

Según SENASA, la producción orgánica se basa en la aplicación de técnicas tendientes a mantener o aumentar la fertilidad del suelo y la diversidad biológica, que permite proteger a los cultivos y animales de plagas, malezas y enfermedades bajo un nivel tal que no provoquen daños económicos. No se permite el uso de productos de síntesis química ni de organismos genéticamente modificados. Toma en consideración la observación y conocimiento de los ciclos naturales de los elementos y de los seres vivos.

La condición “orgánica” de un producto es un atributo de calidad, que garantiza que éste se ha obtenido cumpliendo requisitos adicionales respecto de los exigidos para los productos convencionales.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), las reglas para la producción orgánica contienen requisitos relacionados con el período de transición. Éste es el tiempo que el campo - huerta debe utilizar métodos de producción orgánicos antes de que pueda certificarse, que es generalmente de dos a tres años.

Entre los requisitos que se deben cumplir están presentes la selección de semillas y materiales vegetales; también, se suman el método de mejoramiento de las plantas, el mantenimiento de la fertilidad del suelo empleado y el reciclaje de materias orgánicas. Otras cuestiones que se anexan son: la conservación del agua y el control de plagas, enfermedades y malezas.

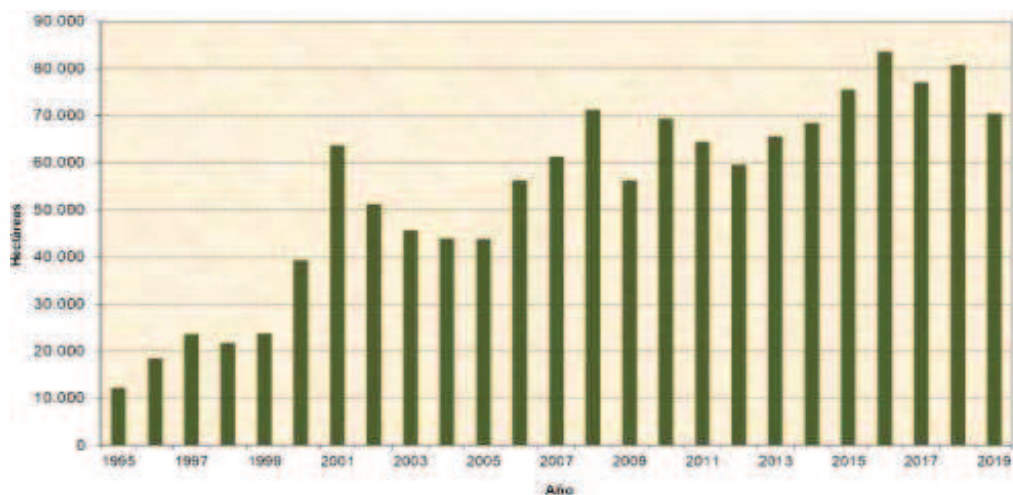
Respecto a la producción de animales, normalmente hay requisitos sobre su sanidad, alimentación, reproducción, condiciones de vida, transporte y procedimientos para sacrificarlos.

Las normas para la agricultura orgánica son creadas principalmente por agencias certificadoras privadas, pero también muchos países han creado normas nacionales.

De esta manera, se armonizan las normas técnicas, que afectan principalmente a los alimentos fraccionados, envasados y ya listos para su comercialización (INTA, 2018).

Las normas que regulan la producción orgánica en Argentina son la Ley 25.127, Decreto 97/2001, Decreto 206/2001, Resolución SENASA N° 374/16, Resolución SAGyP N°1291/2012- y las notas aclaratorias N°25970605/2017, N°26466664/2017, N°8408075/2017, N°14/2017, N°54/2017, N°62/2017, N°108/2016. El SENASA (2020) es la autoridad competente en la fiscalización del cumplimiento de dicha normativa oficial sobre la totalidad del proceso productivo-comercial. El sistema autoriza a entidades certificadoras para el control de los denominados “operadores”, que son quienes producen, elaboran y comercializan los productos orgánicos.

Según datos que brinda SENASA (2020) la superficie destinada a la producción orgánica en Argentina es de 3,7 millones de ha. De esta superficie, unos 3,4 millones de ha se dedican a la producción ganadera y 238 mil ha corresponden a superficie destinada a producción vegetal. La superficie orgánica cosechada durante el año 2019 fue de 70.446 ha. El balance de la última década muestra una tendencia al crecimiento como se muestra en el gráfico N° 13.



■ Superficie orgánica cosechada.

Fuente: Senasa 2020

Según datos del CNA-2018 existen 2.536 unidades productivas de agricultura orgánica, mientras que, 2.309 son agroecológicas. En la Tabla N° 4 se pueden ver las provincias con mayores unidades productivas.

Tabla N°4. Explotaciones agropecuarias con prácticas de agricultura orgánica, y agroecológica, según provincia, en unidades.

Provincia	Agricultura orgánica	Agroecología orgánica
Total del país	2536	2309
Jujuy	377	209
Misiones	348	170
Mendoza	258	134
Río Negro	193	119
Salta	183	282
Buenos Aires	180	312
Santiago del Estero	146	31
San Juan	122	61
Catamarca	108	155
Córdoba	108	114
Entre Ríos	84	143
La Rioja	82	31
Neuquén	81	44
Santa Fe	63	171
Tucumán	50	101
Chubut	49	36
Chaco	25	77
Corrientes	25	62
Formosa	22	10
San Luis	13	11
Santa Cruz	9	5
La Pampa	8	29
Tierra del Fuego	2	2

Fuente: CNA- 2018.

4.2.1.3 Productores Periurbanos.

La mayor concentración urbana y aglomeración de explotaciones periurbanas se observa en el AMBA (cinturón poblacional que rodea a la CABA, pero que pertenece a la jurisdicción de la Provincia de Buenos Aires). En esta viven 14,5 millones de habitantes que representan el 36% de la población total del país (INDEC, 2010).

Además, como se puede ver en la siguiente tabla N° 5 existen otras grandes localidades que nuclean la mitad de la población de Argentina.

Tabla N°5. Principales centros urbanos (localidades de más de 500.000 habitantes)

Nombre	Población	Porcentaje de población del país [%]
Área Metropolitana de Buenos Aires	12.806.866	31,9
Gran Buenos Aires	9.916.715	24,7
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	2.890.151	7,2
Gran Córdoba (1)	1.454.536	3,6
Gran Rosario (2)	1.237.664	3,1
Gran Mendoza (3)	937.154	2,3
Gran San Miguel de Tucumán (4)	800.087	2,0
La Plata	643.133	1,6
Mar del Plata	593.337	1,5
Gran Salta (5)	539.187	1,5
TOTAL	19.011.964	47,4

Fuente: Censo Nacional de Población, hogares y vivienda 2010

Las actividades económicas que se realizan en estos centros urbanos y periurbanos son diversos: industriales, comerciales, y agropecuarias. Allí se encuentran emplazados los mayores mercados concentradores de alimentos frescos y flores, también en gran número las industrias alimenticias, y los centros de logística y distribución sobre las principales vías de acceso a las ciudades, para abastecimiento a supermercados e hipermercados.

Aunque los procesos de urbanización y la presión inmobiliaria se acentúan, la presencia de la actividad primaria, en el cinturón verde de las grandes ciudades y en los intersticios productivos urbanos, siguen siendo fundamentales para el abastecimiento de alimentos frescos y bienes a la población.

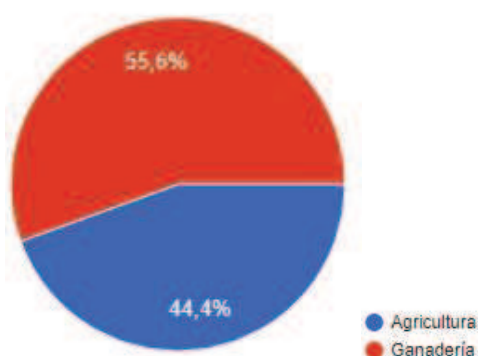
En lo que respecta a la regulación para la aplicación de agroquímicos en la producción de alimentos cada provincia tiene sus normativas legales. En la Provincia de Santa Fe está regulado por la Ley 11273, en su artículo 33 establece los metros mínimos para aplicación terrestre y aérea. Luego cada comuna y municipio tiene su propia ordenanza local donde pueden aumentar esas restricciones.

Cabe destacar que dependiendo de las regulaciones donde se encuentra el establecimiento productivo, se ve afectado en la aplicación de los insumos agropecuarios de química sintética que afecten a los manipuladores y la población aledaña.

4.3 Análisis de la demanda

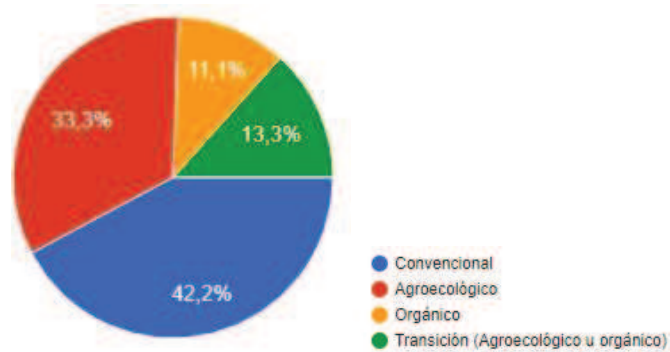
Durante el mes de abril del año 2022 se llevaron a cabo 45 encuestas a productores agropecuarios de distintas provincias de Argentina disponibles en el Anexo I. A continuación, se exponen los principales resultados obtenidos.

Como se observa en el gráfico N° 14 el 55,6% de los encuestados realiza actividad de ganadería, y el 44,4% agricultura. Éstos tienen distintos tipos de sistema de producción: el 42,2% es convencional, el 33,3% agroecológico, el 11,1% orgánico y el 13,3% en transición a agroecológico u orgánico como se observa en el gráfico N° 15.



■ Actividad que desarrolla

Fuente: elaboración propia



■ Sistema de producción que desarrolla

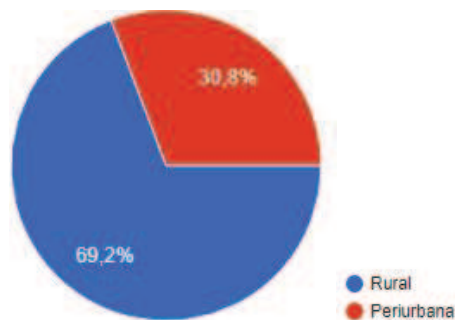
Fuente: elaboración propia

A continuación, los datos relevados pertenecen a producciones agroecológicas, orgánicas o en transición. Los encuestados poseen sus producciones en las provincias de Santa Fe (50%), Córdoba (7,7%), Entre Ríos (7,7%), La Pampa (7,7%), Buenos Aires (23,1%), y Ciudad autónoma de Buenos Aires (3,8%), como se puede ver en el gráfico N° 16. Los establecimientos de estos encuestados se ubican en zona rural el 69,57% y zona periurbana el 30,8% como lo muestra el gráfico N° 17.



■ Ubicación del predio por provincia

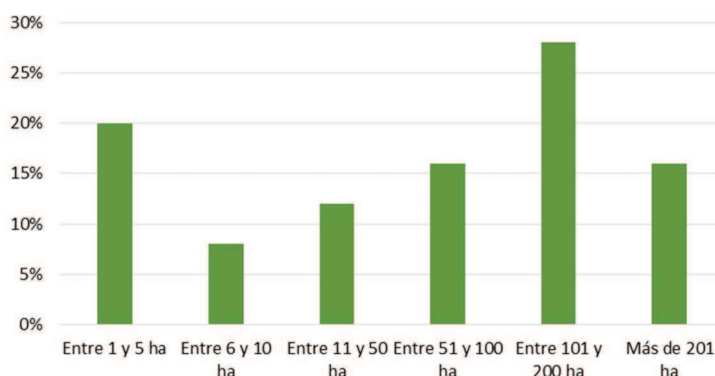
Fuente: Elaboración propia



Ubicación del predio rural o periurbano

Fuente: Elaboración propia

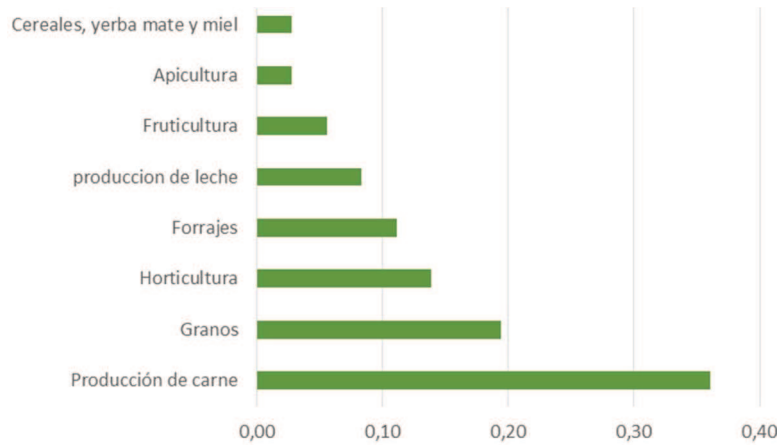
El porcentaje de productores que trabajan en superficies entre 1 a 5 ha es el 20%, entre 6 a 10 ha: el 8%, entre 11 a 50 ha: 12%, entre 51 a 100 ha: 16%, entre 101 y 200 ha el 28% y en superficies mayores a 201 ha el 16% según gráfico N° 18.



Superficie donde desarrollan las actividades

Fuente: elaboración propia

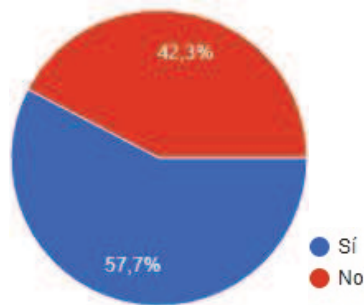
Los encuestados se dedican a distintas producciones, en su mayoría a producción de carne con 36% encuestados, producción de granos 19%, horticultura 14%, forrajes 11%, producción de leche 8%, el resto se distribuye entre, fruticultura, apicultura, cereales, yerba mate y miel según se puede ver en el gráfico N° 19.



■ Productos de la actividad

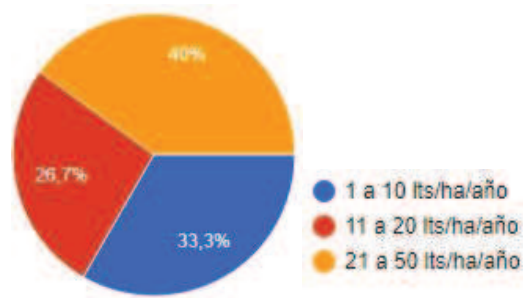
Fuente: elaboración propia

En lo que respecta a la nutrición vegetal, como se muestra en el gráfico N° 20 el 57,7% utilizan estos tipos de productos. De esos productores, el 33,3% utiliza menos de 10 litros por ha por año, el 26,7 % entre 11 a 20 litros, y el 40% más de 21 litros según gráfico N° 21. Como se puede ver en el gráfico N° 22 lo aplican en su mayoría de manera foliar (28%) y al voleo (24%). También lo aplican en localización de líneas (21%), aplicación en líneas (7%), aplicación en hileras (7%) y aplicación de cobertura (7%).



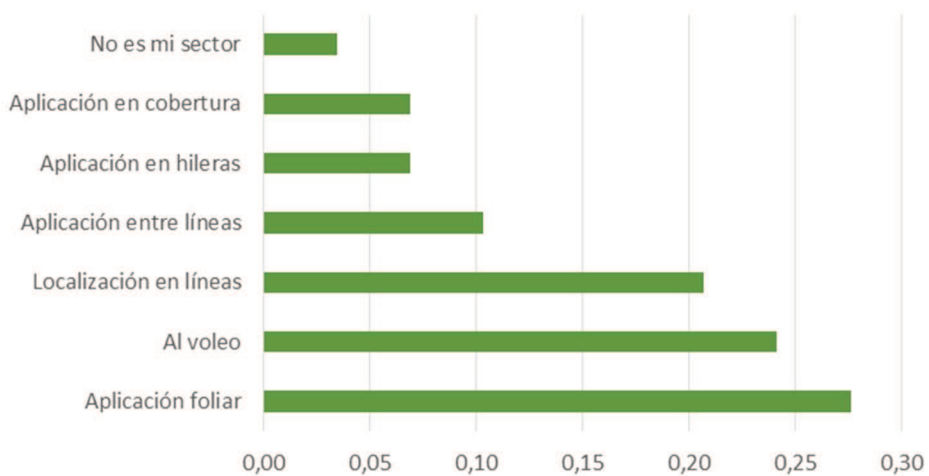
■ Productores que utilizan nutrición Vegetal

Fuente: elaboración propia



■ Volumen utilizado en la última campaña de Nutrición vegetal

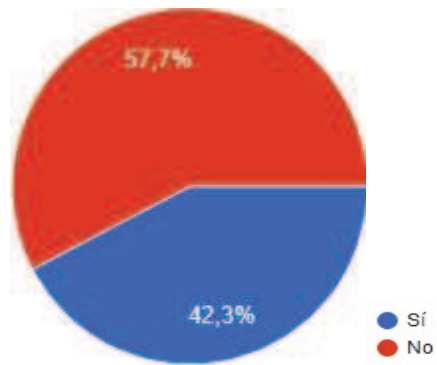
Fuente: elaboración propia



■ Aplicación del producto de nutrición vegetal

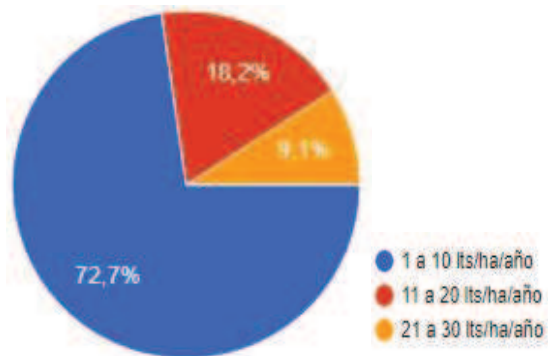
Fuente: elaboración propia

En relación a la aplicación de productos de terapéutica vegetal, el 42,3% utiliza este tipo de insumos como se muestra en el gráfico N° 23. El 72,7% utiliza menos de 10 litros por ha al año. El 18,2% entre 11 a 20 litros, y sólo el 9,1% utiliza más de 21 litros (gráfico N° 24).



■ Usuarios de productos de terapéutica vegetal

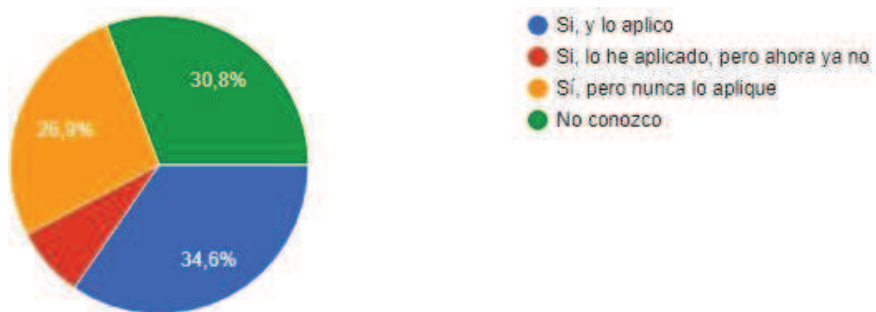
Fuente: elaboración propia



■ Volumen utilizado en la última campaña

Fuente: elaboración propia

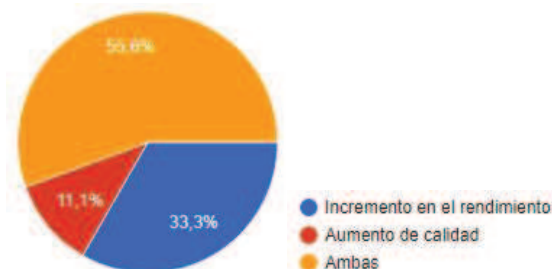
En cuanto al conocimiento sobre enmienda biológica según se puede visualizar en el gráfico N° 25:



■ Conocimiento sobre la enmienda biológica

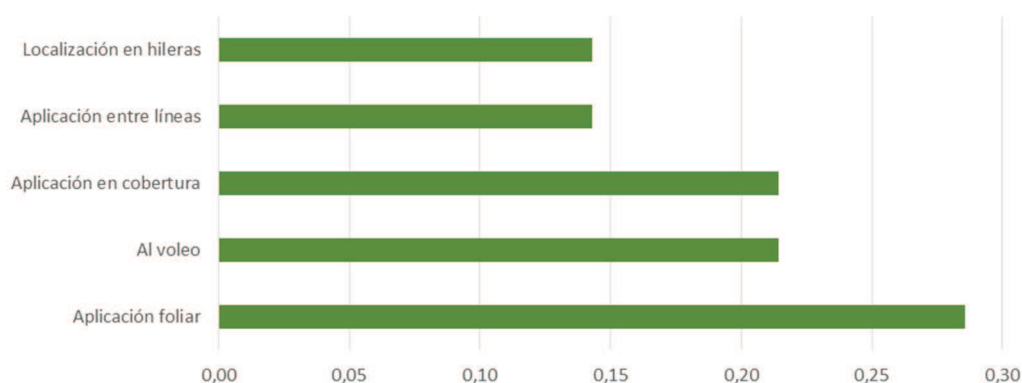
Fuente: elaboración propia

El 34,6 % *conocen y lo aplican*. Todos coinciden que la experiencia es buena o muy buena. El 33,3% de los encuestados que utilizaron estos tipos de productos aseguran que obtuvieron incrementos en los rendimientos, el 11,1% percibieron aumento en calidad, y el 55,6% obtuvo ambos resultados (en rendimiento y calidad) como se ve en el gráfico N° 26.



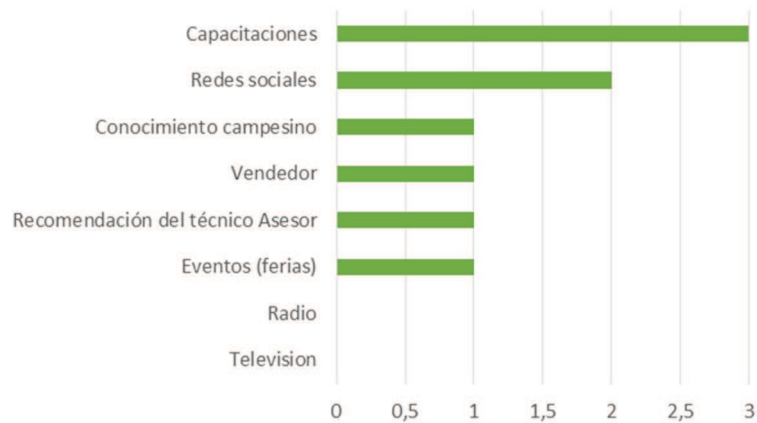
■ Resultados de la aplicación de enmienda biológica
Fuente: elaboración propia

En lo que respecta a la aplicación la mayoría de los encuestados lo aplica de manera foliar, y el resto en cobertura, al voleo, en menor medida entre líneas y localización en hileras según el gráfico N° 27.



■ Aplicación de la enmienda biológica
Fuente: elaboración propia

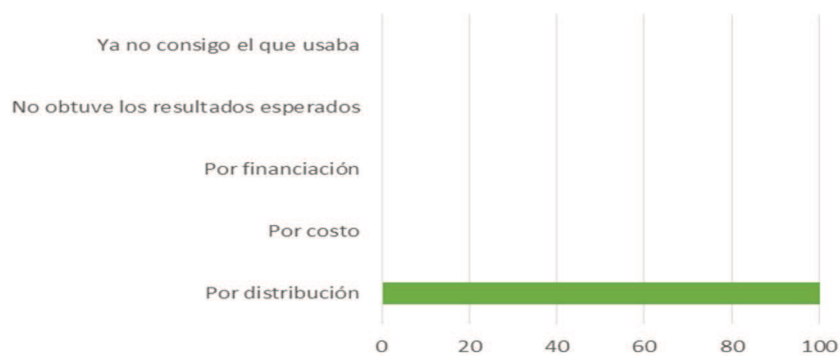
La mayoría se enteró del producto por capacitaciones y redes sociales, el resto por conocimiento en el área agronómica, recomendación de asesores ingenieros agrónomos y ferias (gráfico N° 28).



■ ¿Cómo se enteró del producto?

Fuente: elaboración propia

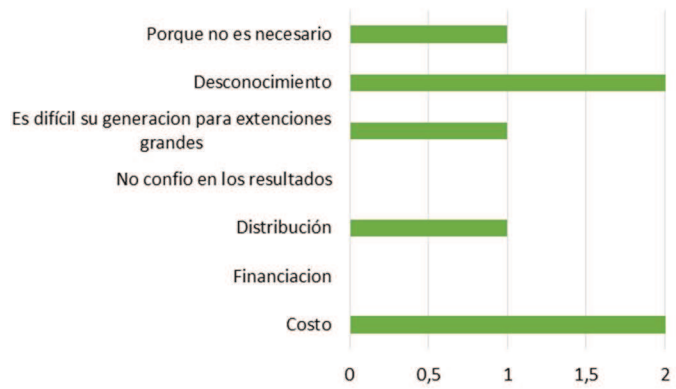
El 7,7% conocen, lo han aplicado, pero no lo aplican más. El motivo que expresan los productores que han utilizado la enmienda alguna vez en sus cultivos, pero que actualmente no lo aplican es por cuestión de distribución (gráfico N° 29).



■ Razón porque no lo aplica más enmienda biológica

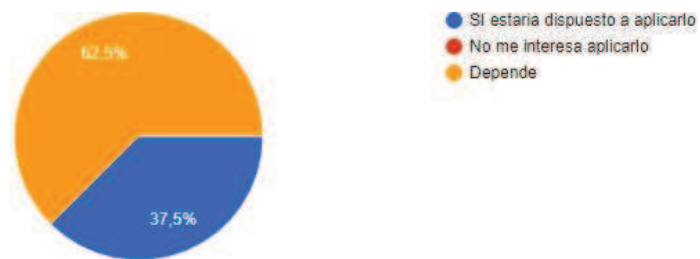
Fuente: elaboración propia

El 26,9% conocen sobre la enmienda, pero nunca lo aplicaron. Los mayores fundamentos que expresaron los productores que tiene conocimiento de estos insumos, pero que nunca lo utilizaron fueron: el costo, distribución, dificultad de generación en grandes extensiones, por desconocimiento, y otros expresaron que no era necesario la utilización (gráfico N° 30).

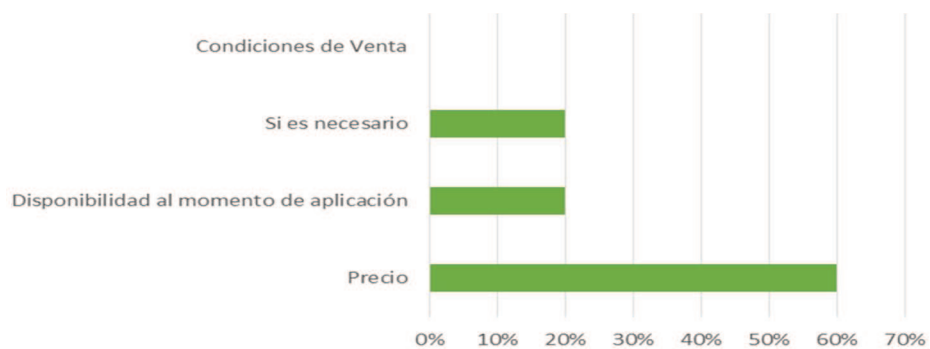


■ Razones porque no utiliza enmienda biológica.
Fuente: elaboración propia

El 30,8% *no conocían sobre la enmienda biológica líquida*. Los encuestados que señalaron que desconocían del producto, cuando se les consulto si estaban dispuestos a aplicarlo respondieron: que si están dispuestos a aplicarlo el 37,5%, y el 57,1% sostuvo que dependían de algunos factores, como el precio, la disponibilidad al momento de la aplicación y si era necesario (gráfico N°31 y N° 32).

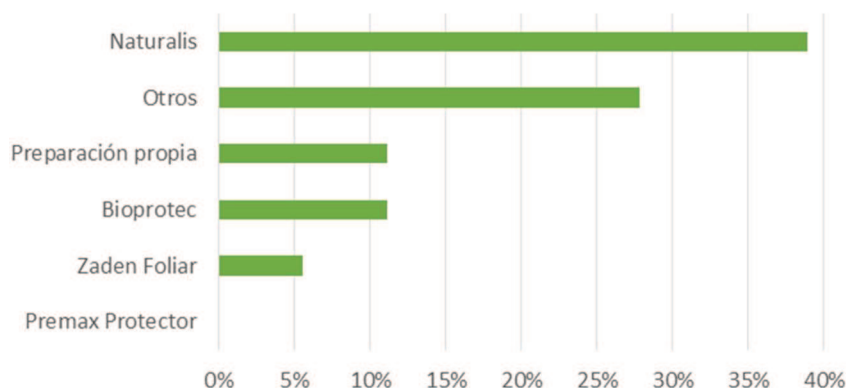


■ Disposición a utilizar enmienda biológica
Fuente: elaboración propia



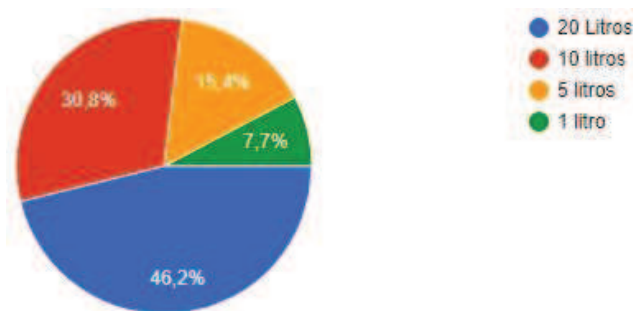
■ Factores de los que depende la utilización de la enmienda biológica
Fuente: elaboración propia

Cuando se les consultó sobre las marcas que utilizan, afirmaron que han utilizado o utilizaría en su mayoría a la empresa Naturalis. Varios señalaron a otros (los mencionados fueron Hampi, Microvidas, el Caburé bioinsumos, enmienda calcárea y La Milpa), en cambio otros encuestados expresaron que realizaban su propio abono. Otras empresas indicadas fueron Bioprotec y Zaden Foliar (gráfico N° 33).



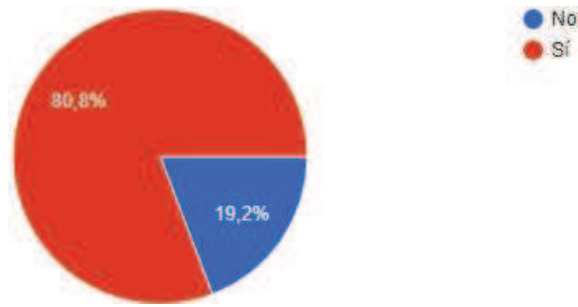
■ Marcas de enmiendas biológicas conocidas
Fuente: elaboración propia

En cuanto al envase de preferencia para adquirirlo es el de veinte litros con un 46,2% como se muestra en el gráfico N° 34. El 30,8% prefiere envases de diez litros, el 15,4% de cinco litros y el 7,7% en un litro.



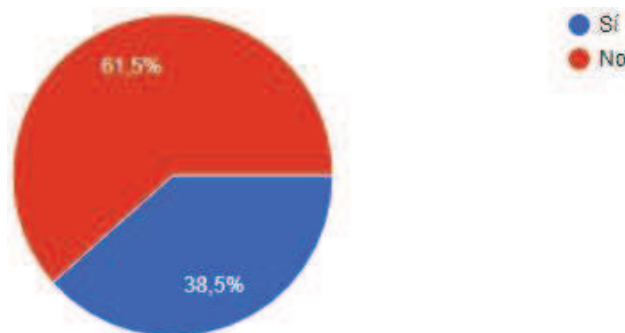
■ Envase de preferencia para enmienda biológica líquida
Fuente: elaboración propia

El 80,8% de los encuestados expresaron que cuentan con asesoramiento técnico (gráfico N° 35).



■ Productores que cuentan con asesoramiento técnico
 Fuente: elaboración propia

El 38,5% de los productores participan en agrupaciones vinculadas a su actividad. Esto se puede ver en el gráfico N° 36, algunas de ellas son CREA, Cambio rural, Ovis21, huertaorganica.ba, Federación orgánica, Grupo de cambio rural El brote de Bolívar, grupo local, sociedad rural, red agricultura racional, conciencia agroecológica. .



■ Productores que participan de agrupaciones vinculadas a la actividad
 Fuente: elaboración propia

Los productores señalaron que reciben información sobre nuevos productos a través del asesor técnico y redes sociales, por medio de visitas de vendedores a su establecimiento, programas de televisión, publicidades de internet, WhatsApp y correo electrónico.

En síntesis, el trabajo de campo realizado señala que el 57,7% de los productores encuestados utilizan insumos para nutrición vegetal y el 42,3% para uso terapéutico. Los productores que conocen y aplican enmienda biológica líquida en sus cultivos destacaron que vieron incrementar sus cultivos en rendimiento y calidad. Los que lo han aplicado al producto, pero no lo hacen actualmente lo atribuyen a cuestión de distribución.

Los que conocen de la enmienda pero nunca lo aplicaron es por razón de costo, desconocimiento, distribución, desconfianza y dificultad de generación en grandes extensiones.

El 37,5 % de los encuestados que desconocían el producto están dispuestos a usarlo y el resto señalaron que depende de cuestiones de precio, disponibilidad y si consideran necesario. Destacando que ninguno expresó que no le interesa.

4.4 Estimación de la demanda

A continuación, se realiza una estimación de la demanda del producto para el segmento de mercado en el que la empresa quiere crecer. En este caso se eligió trabajar con los productores orgánicos, agroecológicos y en transición de Argentina.

Los datos secundarios obtenidos del análisis externo reflejan la cantidad de ha destinadas a la producción agrícola.

- Mercado Agroecológico y Orgánico. 6,7 millones de ha

Producción orgánica: 3,7 millones de ha

Producción Agroecológica: 3 millones de ha

Los periurbanos se consideran abarcados por el mercado agroecológico, orgánico o en transición debido a las normativas antes citada obligan a cambiar el sistema tradicional de producción a uno de estos por la restricción de uso de agroquímicos.

Las encuestas arrojaron un resultado del 57% de productores que utilizan productos de nutrición vegetal, y un 42,3% de uso terapéutico. Además se añade la intención de adquirirlo por parte de los que desconocían el producto del 37,5%, obteniendo como resultado un 18,62% de intención de compra. Por otra parte, la cantidad de producto recomendada por ha es de cinco litros.

Por lo tanto, para el cálculo de la estimación de demanda se realiza el siguiente cálculo: Superficie x litros utilizados x intención de compra.

Mercado Agroecológico y Orgánico= 6.700.000 ha x 5 lts/ha x 18,65% = 6.237.700 litros.

4.5 Conclusiones del análisis externo

Presencia de productos de prestación semejante, desarrollados por competidores poderosos, que cuentan con un fuerte aparato de comunicación y capacitación para técnicos y productores, con el peso simbólico de su marca. Los productos autorizados por SENASA son 25.420 fertilizantes entre químicos, biológicos y en proceso de aprobación.

La competencia de productos químicos sintéticos en el país es amplia, no así los biológicos. Sólo existen tres empresas rivales que producen enmienda biológica certificada por SENASA. Cabe destacar que según lo que se analizó en las encuestas, existen otras empresas con productos similares que no cuentan con certificación de dicho organismo.

No sólo a nivel mundial, sino que también en el país, el mercado de los bioinsumos tiene perspectiva de crecimiento con tasas cercanas al 15% anual.

Existen tendencias en el consumo de alimentos orgánicos y agroecológicos, donde los consumidores finales prestan atención en cómo han sido elaborados, si son amigables con el medio ambiente, y saludables. Esto lleva a que los iniciadores de las cadenas alimentarias adapten sus sistemas de producción acorde a estas demandas. Según el CNA-2018 existen 2.536 unidades productivas que son destinadas a agricultura orgánica y 2.309 agroecológicas.

Existe por ley en Argentina las Buenas Prácticas Agrícolas aplicable obligatoriamente a productores de frutas y hortalizas, y optativa para otros tipos de producción, resultando una oportunidad de mercado, ya que este producto es compatible con estas normativas.

Las producciones periurbanas se encuentran en problemas por las regulaciones legales que existen

La mayoría de los productores utilizan productos para la nutrición vegetal y de terapéutica vegetal en sus producciones.

Los productores que conocen y aplican enmienda líquida en sus producciones tuvieron experiencias buenas, logrando aumentos en calidad y cantidad. Estos reciben novedades de productos a través de las redes sociales, de los asesores técnicos y por capacitaciones como eventos, ferias, diplomaturas.

La mayoría de los encuestados (80%) afirmaron que cuentan con asesoramiento técnico. Esto es un dato importante para saber los canales de vías de acceso y muestra del producto, iniciando desde el asesor agropecuario, para luego llegar al productor.

De igual modo, aquellos que han utilizado el producto, pero que actualmente no lo hacen, identifican como problema a la distribución.

Los productores que conocen de la enmienda biológica, pero no lo aplican por varios motivos, entre ellos: el costo y la distribución; no lo consideran necesario, y porque les resulta difícil su realización en grandes extensiones.

Los encuestados que no conocían la enmienda biológica líquida expresaron que estarían dispuestos a aplicarlo, y otros que dependía del precio, la disponibilidad al momento de aplicarlo y si lo consideraban necesario.

La preferencia de los productores en su mayoría fue por el envase actual de veinte litros (46,2%), pero cabe destacar que varios encuestados expresaron a favor del envase de diez litros (30,8%), de cinco litros (15,4%) y otros de un litro (7,7%).

La demanda estimada para el mercado agroecológico/orgánico es de 6.237.700 litros.

CAPÍTULO 5: LINEAMIENTOS DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO

A continuación, se realiza el análisis FODA de la empresa, para luego detectar la oportunidad de mercado.

Posteriormente se definirá la visión, misión, valores, ventaja competitiva y participación en el mercado. Para luego plantear los objetivos del plan de marketing estratégico para la empresa Naturalis.

Se establecerán las estrategias a seguir, la segmentación del mercado y su posicionamiento. Se planteara la estrategia de marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación. Se llevara a cabo previsiones e indicadores de control.

5.1 Análisis FODA

A continuación en la Tabla N° 6 se detectan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla N°6. FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Producto biológico de alto potencial de uso en múltiples segmentos y nichos de mercado. (agricultura extensiva, intensiva, agroecológica, orgánica y periurbana). ● Múltiples beneficios del producto. ● Distintas formas de aplicar el producto. No requiere de protección para la utilización. ● Profesionalización del personal del sector ventas. ● Certificado por SENASA y Food Safety SA. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Formato jurídico que transforma a la empresa en vulnerable. ● Falta de orientación al mercado. ● Poco personal afectado al área administrativo. ● Corto tiempo de vida útil del producto. ● No hay área de comunicación específica. ● Dificultad de los vendedores para explicar las bondades del producto. ● Clientes requieren de la financiación de la empresa.

<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo de alianzas con agentes de conocimiento y difusión (Universidades, INTA). Investigación continua. 	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Pocas empresas de insumos biológicos certificadas por SENASA. ● Tendencias al consumo de alimentos orgánicos y agroecológicos, que lleva a los productores primarios a cambiar y /o diversificar sus sistemas productivos. ● Mercado de bioinsumos creciendo a una tasa cercana del 15% anual, con perspectiva de continuar creciendo. ● Buenas Prácticas Agrícolas obligatorias para productores de frutas y hortalizas. ● Legislación que limita el uso de insumos de química sintética en áreas periurbanas. ● Mercado argentino de 168.837.695 ha con variadas producciones vegetales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gran competencia de insumos químicos sintéticos con marcas consolidadas. ● Preferencia de insumos químicos sintéticos sobre biológicos en productores de cultivos extensivos. ● Desconocimiento y desconfianza de los productores sobre la enmienda biológica líquida. ● Marcas de enmiendas que se comercializan sin certificación de SENASA.

Fuente: elaboración propia

5.2 Oportunidad de Mercado

El mercado de insumos agropecuarios viene creciendo, por el aumento de la población mundial, y la necesidad de alimentar a mayor cantidad de población.

Las exigencias sobre los productores de cumplir con las normativas vigentes hacen que deban escoger rigurosamente los insumos que utilizan, y a su vez son los que les exigen a sus proveedores el cumplimiento de esas normativas.

Las tendencias que se observan en las producciones agroalimentarias permiten identificar una **oportunidad de mercado para Naturalis** que consiste en aprovechar el crecimiento de la agroecología, la producción orgánica, y dar soluciones a la producción periurbana.

5.3 Visión, misión, valores, ventaja competitiva y participación en el mercado

Misión: Contribuir al desarrollo sostenible de las producciones vegetales, brindando insumos no contaminantes para proteger el medioambiente.

Visión: Liderar el mercado argentino de bioinsumos, y poder estar presentes en el mundo.

Valores: Cuidar el medioambiente (animales, personas, suelo y plantas), respeto hacia el otro, compromiso del trabajo.

Ventaja competitiva: La ventaja competitiva está basada en la orientación al mercado y la gestión estratégica de la empresa que se generará a partir de la elaboración e implementación de un plan de marketing estratégico, invirtiendo en investigación, desarrollando nuevos canales de distribución y comercialización.

Participación en el mercado: La demanda estimada del producto es de 6.237.700 litros anuales para el segmento de mercado analizado (orgánicos, agroecológicos y en transición). Considerando que la empresa actualmente vende 170 mil litros anuales, la participación en el mercado es del 2,72% ($170.000 \text{ litros} / 6.237.000 \text{ litros} = 0,0272$). La empresa busca incrementar su participación en el mercado de bioinsumos, para eso deberá incrementar las ventas.

La capacidad de producción estimada según la máquina envasadora es de veintisiete mil litros en dieciocho horas, es decir que si se trabajarían las veinticuatro horas del día todos los días del año se podrían envasar 13.140.000 litros. Pero para esto hay que considerar que se deberían incrementar el personal de producción, administrativo y de ventas. Por tal motivo el nivel de ventas que se propone como objetivo a continuación tiene en consideración la infraestructura planteada. Superado los niveles de crecimiento esperado se debería realizar una reforma estructural de la empresa.

Cabe considerar como distingos competitivos de la empresa al bioinsumo certificado por SENASA que permite responder a las demandas de los

productores tradicionales, agroecológicos, orgánicos y periurbanos así como también la profesionalización del personal de ventas.

5.4 Objetivos

Los objetivos definidos que se pretenden alcanzar en diferentes horizontes temporales se destacan a continuación:

Corto plazo (hasta un año):

- Aumentar el nivel de notoriedad de la marca Naturalis en el ámbito regional como empresa sólida, confiable, con la venta de un producto biológico.
- Incrementar en un 20% el nivel de venta actual durante el primer año.

Mediano plazo (uno a tres años)

- Incrementar las ventas en un 50% a dos años, y llegar al 100% a tres años respecto de los litros actuales.
- Continuar realizando investigaciones con respaldo científico de las distintas producciones vegetales, que permitan avalar el producto.
- Segmentar el mercado según el tipo de productor (tradicional, agroecológico/orgánico, periurbano), para diseñar una propuesta comercial que se adapte a las necesidades de cada uno de los segmentos de mercado identificados, y de esta manera llegar a nuevos clientes.

Largo plazo (más de tres años):

- Ampliar la oferta de productos incorporando la línea de consumo domiciliario en envase de un litro.
- Generar alianzas estratégicas con distribuidores en otros países.

A partir de los objetivos planeados lo que se busca es aprovechar la oportunidad de mercado, lográndolo en tres etapas.

La primera etapa (corto plazo) consiste en gestionar mejor los recursos con los que cuenta la empresa, logrando obtener mayores ventas. Incrementar el prestigio de la marca.

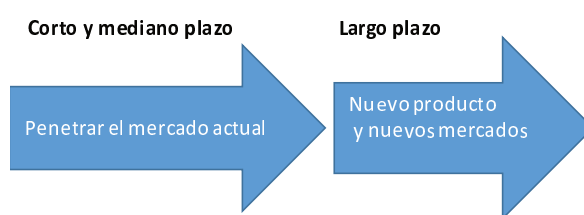
La segunda etapa (mediano plazo) se relaciona con obtener respaldo científico para brindar credibilidad en los posibles usuarios del producto, y mejorar la comunicación para llegar a estos.

Por otro lado, con la estrategia de segmentación diferenciada de los usuarios, se pueden diseñar distintas estrategias para llegar a cada uno aumentando así el nivel de ventas y la participación en el mercado.

Finalmente, en un mayor plazo que excede el horizonte temporal de planeación de este trabajo, la empresa debe estar en condiciones de ofrecer el producto a consumidores con fines domiciliarios, que dan importancia a la producción de sus propios alimentos y cuidado de las plantas en el hogar. Además, de poder desarrollar nuevos mercados en otros países.

5.5 Estrategias

La estrategia de crecimiento como lo propone Ansoff se puede visualizar en el gráfico N° 37, y en éste trabajo se propone: a corto y mediano plazo penetrar el mercado actual con el mismo producto y mercado. A largo plazo desarrollar un nuevo producto (con el nuevo envase para consumidores domiciliarios) y nuevos mercados al expandirse geográficamente en el ámbito internacional. Recordamos que este trabajo abarca el corto y mediano plazo por lo que se trabajara en penetrar el mercado.



■ Estrategia de crecimiento de Ansoff
Fuente: elaboración propia

Continuando con la teoría planteada por Michel E. Porter (2000), la *estrategia competitiva* que se utilizará es la de *enfoque o concentración*, teniendo en cuenta la concentración en el segmento de productores orgánicos, agroecológicos y periurbanos, buscando diferenciarse a través de la ventaja lograda por el certificado de producto biológico.

Según la forma de adaptación al mercado que proponen Miles y Snow (1978) debe tomar una actitud *analizadora*. A través de la investigación que llevan adelante los vendedores (técnicos) y los productores que utilizan la enmienda, crean los cambios en las conductas de los usuarios, llevando la producción a una mejor rentabilidad, gracias a los beneficios que obtienen.

Finalmente, según la estrategia competitiva planteada por Kotler y Singh (1981), Naturalis debería seguir una estrategia *especialista*, dado que la empresa se enfocará en un nicho de mercado, logrando posicionarse como una empresa sólida y prestigiosa, que brinda un producto certificado, con investigación científica de respaldo.

5.6. Segmentación

De acuerdo al análisis y diagnóstico realizado, el plan de marketing se planteará para el segmento: productores agroecológicos/orgánicos y periurbanos.

La segmentación a utilizar será la estrategia diferenciada, y se aplicará una mezcla de marketing diferente de acuerdo al beneficio pretendido por cada grupo de productores. El beneficio buscado por los productores agroecológicos y orgánicos es obtener un producto certificado. Para los productores periurbanos cumplir con las con las normativas de uso al ser un producto orgánico.

5.7 Posicionamiento

El objetivo es posicionar a Naturalis como empresa sólida, referente en el mercado de los bioinsumos. Para lograrlo, será necesario traducir la misión, metas, estrategias de negocio y estrategia de marketing a acciones concretas. En este sentido, dado que hasta el momento Naturalis no tiene definidas sus estrategias comerciales, resulta necesario precisar los lineamientos de marketing mix.

5.8 Estrategia comercial

5.8.1 Producto

La empresa tiene como misión brindar a la sociedad un producto que cuide el medio ambiente, protegiendo el suelo, las plantas, las personas que aplican el producto, el consumidor final de la producción, y la sociedad que habita la zona aledaña a la unidad productiva.

- **Marca:** Se adoptará una estrategia de marca única, bajo el sello de Naturalis. La marca ya está posicionada dentro del mercado de los insumos agropecuarios, y se asocia a los tributos vinculados a calidad y prestigio. Se encuentra inscrita ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial Argentina.
- **Logo:** Se utiliza actualmente como logo el nombre de la empresa abreviado, lo que permite que se reconozca como marca identificativa del producto.
- **Slogan:** Actualmente el lema de la empresa es “Protección que rinde”. En éste trabajo se propone “bioestimulante del desarrollo y la sanidad vegetal”, haciendo hincapié que es un producto biológico y los beneficios que brinda: desarrollo y la sanidad para la planta.

Cabe destacar que las personas que manipulan y aplican el producto no necesitan equipo de protección especial dado que no contiene elementos tóxicos.

Envases

El envase que se utiliza actualmente posee colores atractivos, estéticamente visible. El material utilizado permite el apilado hasta de hasta cuatro cajas para su almacenado, además los protege de la luz.

Considerando las encuestas realizadas, la mayoría de los encuestados señaló como preferencia al envase de veinte litros, y considerando que para hacer modificaciones en el tamaño o imagen del envase, se debe solicitar la aprobación de SENASA, se decide mantener el envase actual.

Cuando se envía el producto al cliente, se entrega el prospecto, el cual debe ser acorde a los diseños que se plantean en el punto 5.8.4 Comunicación, uno para el mercado Agroecológico/Orgánico, y otro para el Periurbano.

Investigación

La empresa enfrenta el desafío a la hora de realizar la venta de dar a conocer los beneficios que tiene la enmienda biológica líquida en las distintas producciones.

Si bien ya realiza investigación con vendedores que son ingenieros agrónomos, productores que utilizan el producto, y con universidades e INTA, resulta necesario invertir en investigación científica que respalde las bondades del producto aplicado a diferentes cultivos.

De este modo, cuando el vendedor ofrezca el producto, dispondrá de herramientas para poder explicar los beneficios que puede lograr en su producción, avalado por la investigación.

Extensión de la vida útil

Es necesaria la aprobación por parte de SENASA de la ampliación de la vida útil de seis a dieciocho meses. Esto permitirá incrementar la capacidad de producción, así como también mejorar las condiciones de venta y logística.

5.8.2 Precio

Se propone elaborar una política de precios que contemple:

- Descuentos: por compra en cantidad.

Cabe destacar que la empresa determina el precio de venta, en base a precios de la competencia de químicos sintéticos (control de insectos, control de enfermedades, patógenos) con un descuento del 10% del promedio de estos, logrando un margen de contribución alto. De esta manera lo puede utilizar como herramienta para negociar ante posibles reacciones de la competencia.

Financiación con tarjeta Agro.

Al comercializar insumos agropecuarios se puede adherir a la venta con tarjeta Agro nación, AgroMacro, AgroSanta Fe, y bancos que tengan este beneficio,

dando la posibilidad al cliente de escoger la forma de pago, cuotas, montos. Por otra parte, la empresa disminuirá el riesgo de incobrabilidad debido a que es el banco quien se encarga de realizar el cobro.

5.8.3 Distribución

El objetivo de este plan tiene la intención de llegar a una mayor cantidad de productores diversos, haciendo visible la misión empresarial de brindar a la sociedad productos que cuiden el medio ambiente.

Para ello, es necesario trabajar con vendedores, distribuidores y plataformas de distribución.

Distribuidores

Cabe destacar la importancia de los vínculos que tiene el dueño con cada distribuidor/mayorista, para que se interesen por cada cliente. Estos son ingenieros agrónomos que ofrecen el producto, que visitan al posible cliente antes de concretarse la venta, los asesora en la aplicación y luego hace un seguimiento.

Los nuevos acuerdos con distribuidores posibilitarán colocar el producto en lugares del país a los que la empresa no llega con los vendedores actuales. Motivo por el cual conviene continuar con los representantes e intermediarios actuales, que garantizan la venta y llegada del producto, e incrementar los mismos para cubrir más zonas.

Para ello será necesario la suscripción de un contrato que defina las reglas de consignación, plazo de devoluciones, descuento comercial, plazos de cobro, entre otros.

En este sentido se prevé realizar alianzas con acopios y cooperativas proveedoras de insumos para productores agropecuarios.

Personal de comercialización

La empresa posee sólo dos personas en relación de dependencia que se encargan de las ventas directas en todas las provincias de Argentina, por lo tanto debe incorporar personal con el perfil similar al actual (título de ingeniero

agrónomo o técnico agropecuario), asignados al área “Agroecológicos/Orgánicos”, y al área denominada “Periurbanos”.

Plataforma web

La estrategia es ofrecer el producto en distintas plataformas web, como es la venta en Agrofy, Todo agro, Mercadolibre, entre otras.

Por otro lado, la página web de la empresa debe contar con acceso directo al whatsapp del sector ventas de la empresa, facilitando el contacto ágil con un vendedor.

5.8.4 Comunicación

La comunicación es una variable muy importante del marketing mix en la siguiente propuesta del plan de marketing estratégico. La razón radica en dos cuestiones: que la enmienda biológica líquida se encuentra en un estadio temprano en el país y, que la empresa Naturalis no es reconocida en el ámbito nacional. Frente a este panorama resulta necesario realizar acciones que involucren la difusión de la marca, y las bondades del producto. Estas acciones de comunicación resultan necesarias pensarlas mediante un plan de comunicación estratégico que logre generar vínculos para impulsar a la empresa como líder en insumos biológicos.

El plan de comunicación tendrá como objetivo principal *presentar a Naturalis como empresa que brinda un insumo biológico certificado apto para producciones agroecológicas, orgánicas y periurbanas, de sanidad vegetal que mejora los rendimientos en cantidad y calidad.*

Para poder implementarlo, se plantean las siguientes acciones para la primera etapa del plan:

Etapa 1: Análisis de identidad actual.

- Desarrollo de piezas gráficas para destacar la marca con los atributos de calidad y prestigio.
- Folletería: desarrollar carpetas y folletos institucionales acorde a los mercados.

- Video de promoción: diseñar el video de promoción y difusión.
- Confeccionar banners.
- elaborar tarjetas personales para el personal de la empresa.

En toda esta gráfica se debe ajustar la paleta de colores a cada mercado objetivo: una para “agroecológica/orgánica” y otra para el mercado “periurbano”.

Etapa 2: Acciones de comunicación.

Continuando con lo definido en la etapa 1, se desarrollarán las acciones de comunicación para la empresa Naturalis.

Participación en eventos

La empresa realiza permanentemente trabajos de investigación en conjunto con universidades del país, y el INTA. Continuar con esto, ya que es un gran beneficio para la empresa, porque además de tener respaldo de las bondades del producto, es una forma de comunicación con las personas que asesoran a productores, y futuros asesores, haciendo referencia a los alumnos de las universidades que estudian ingeniería agronómica.

Participar en eventos que estén destinados a empresas locales, regionales y nacionales donde se pueda exponer el producto y explicar las bondades.

- Auspiciar jornadas de Ingenieros agrónomos. Cabe destacar que según datos revelados por la encuesta, los productores señalaron recibir información sobre nuevos productos a través del asesor técnico. Además el 80% de los encuestados aseguraron contar con asesoría para realizar los trabajos. Para poder lograr que los profesionales conozcan y recomiendan el producto hay que estar presentes en las jornadas de capacitación que organicen y auspiciar eventos.
- Eventos organizados por municipios, comunas, gobierno provincial y nacional: destinado a productores periurbanos: mostrando el producto como una solución a los productores.

Presencia en redes sociales

Naturalis tiene cuentas en las redes sociales, hacerlo a través de ellas, ya sea Instagram, Facebook y la página web. Como se analizó en el capítulo 3 la empresa no tiene actualizada la página, no posee muchos seguidores, y solo se realizan publicaciones en Facebook, donde los encargados de subir es el personal de ventas con estudios en ingeniería agrónoma.

El objetivo final es interactuar con los clientes, a través de la red social, con el fin de conseguir información y comunicar las novedades del producto.

Cabe destacar que el 31% de los encuestados señalaron que reciben información de nuevos productos a través de las redes sociales.

Se recomienda contratar un servicio especializado externo para realizar las publicaciones en estos medios y hacer publicidad al público objetivo definido.

Por otro lado, el posicionamiento en el buscador de google reviste importancia fundamental, es por ello que al colocar en Google el nombre de la empresa aparece en quinto lugar. Por tal motivo se necesita posicionar a la empresa en este buscador, e informar los datos para que los clientes tengan acceso directo. Realizar anuncios pagos con la búsqueda de las palabras: “enmienda”, “enmienda biológica”, “enmienda biológica líquida”, “bioinsumo”, “agroecológico”, “orgánico”, “periurbano”.

Publicidad en radio y revistas especializadas

Actualmente la empresa hace publicidad en el Canal Rural, que es un medio especializado en el tema.

Se sugiere aumentar la presencia en otros medios de comunicación tales como programaciones radiales, dedicadas a la producción agropecuaria. También en revistas especializadas como: revista Chacra, Supercampo e Infocampo. Las notas deben estar enfocadas a cada público objetivo.

Alianzas con las cámaras y asociaciones que agrupan a productores

Estar presentes en eventos, y actividades que realizan las Cámaras y grupos de productores. Para citar algunos de los grupos de los que forman parte los encuestados:

- Crea

- Federación orgánica
- Sociedad rural
- Red agricultura racional
- Grupo de cambio rural el brote de Bolívar
- Ovis 21
- Conciencia agroecológica
- Huerta organica.ba

Venta personal

Desarrollar un cronograma de visitas a potenciales clientes:

- A productores agroecológicos/orgánicos, tomando como punta pie inicial la lista de productores primarias inscriptos en SENASA, certificados como orgánicos.
- Por localidades, empezando por las que poseen mayor polo productivo vegetal periurbano.

5.9 Resumen de la estrategia comercial

En la siguiente tabla N° 7 se resumen las estrategias de marketing diferenciadas para cada segmento de mercado identificado.

Tabla N°7. Resumen de estrategia comercial

Segmento	Caracterización del segmento	Mezcla comercial
Mercado agro-ecológico y orgánico	Conformado por 2.536 explotaciones orgánica y 2.309 agro-ecológicas según el CNA-2018.	<p>Producto: La línea Agroecológica/ Orgánica está diseñada para productores que buscan insumos certificados por SENASA. Envase de 20 litros, con imagen del prospecto alineado al mercado.</p> <p>Investigación: continuar invirtiendo para obtener respaldo científico de las bondades en la amplia variedad de producciones.</p> <p>Ampliación de la vida útil a dieciocho meses.</p>

		<p>Precio: Mantener el mismo precio con el objetivo de transmitir prestigio y calidad superior del producto, y así instalarse en estos grupos de productores con el concepto de un nuevo producto certificado como Orgánico que brinda múltiples beneficios.</p> <p>Descuentos: por compra en cantidad.</p> <p>Financiación con Tarjetas bancarias.</p> <p>Distribución:</p> <p>Distribuidores: lograr alianzas con más distribuidores ubicados en otras provincias. El vendedor debe tener como requisito estudio en Ingeniería agrónoma, o técnico agropecuario.</p> <p>Venta directa: incrementar la planta de personal en relación de dependencia, con estudio en Ingeniería agrónoma, o técnico agropecuario.</p> <p>Plataforma web: vender el producto a través de plataformas que ofrezcan líneas orgánicas (Agrofy, todo agro, etc).</p> <p>Comunicación:</p> <p>1er etapa. Análisis de identidad. Desarrollar piezas gráficas. Folletería, video de promoción, banner, ajustando los colores al mercado “agroecológico/ orgánico”.</p> <p>2da etapa. Acciones de comunicación. Alianzas con universidades. Participación de eventos y jornadas destinadas a ingenieros agrónomos, y al público objetivo: “agroecológico/ orgánico”.</p> <p>Publicidad en redes sociales: facebook, Instagram, página web. Publicidad en radio y revistas especializadas destinadas a productores agroecológicos y orgánicos.</p>
Mercado periurbano	Este segmento de mercado está	<p>Producto: La línea Periurbana está diseñada para productores que buscan una solución debido a la restricción en el uso productos de química sintética.</p>

	<p>conformado por productores que realizan la actividad en cercanía a las 20.563 localidades que se encuentran en Argentina y que se ven restringidos en la aplicación de productos que pueden dañar la salud los vecinos.</p>	<p>Envase de 20 litros, con imagen del prospecto alineado al mercado.</p> <p>Investigación: continuar invirtiendo.</p> <p>Ampliación de la vida útil a dieciocho meses.</p> <p>Precio: Mantener el mismo precio.</p> <p>Descuentos: por compra en cantidad</p> <p>Financiación con Tarjetas bancarias.</p> <p>Distribución:</p> <p>Distribuidores: lograr alianzas con más distribuidores ubicados en otras provincias. Vendedor con estudio en Ingeniería agrónoma, o técnico agropecuario.</p> <p>Venta directa: más personal en relación de dependencia. Programas de visitas por localidades empezando por las de mayor polo productivo vegetal.</p> <p>Plataforma web: vender el producto a través de estos medios (Agrofy, todo agro, etc).</p> <p>Comunicación:</p> <p>1er etapa. Análisis de identidad. Desarrollar piezas gráficas. Folletería, video de promoción, banner, ajustando los colores al mercado “Periurbano”.</p> <p>2da etapa. Acciones de comunicación. Alianzas con municipios, gobiernos provinciales y nacional.</p> <p>Publicidad en redes sociales: facebook, Instagram, página web. Publicidad en radio y revistas especializadas destinadas a productores periurbanos.</p>
--	--	--

Fuente: elaboración propia

5.10 Previsión y control

Para implementar el plan de marketing, es necesario que se asigne un responsable de la ejecución y seguimiento del mismo. Además, se debe establecer y asignar un presupuesto para el desarrollo del plan, desglosado en acciones concretas.

Una vez ejecutado el plan de marketing, es necesario llevar a cabo un control a fin de asegurar los objetivos propuestos con su implementación. Controlar hace

referencia a la medición de resultados, comparando lo planificado con lo ejecutado, identificando y analizando las causas de desvíos y definiendo los planes y acciones para corregir esas desviaciones.

5.10.1 Previsiones

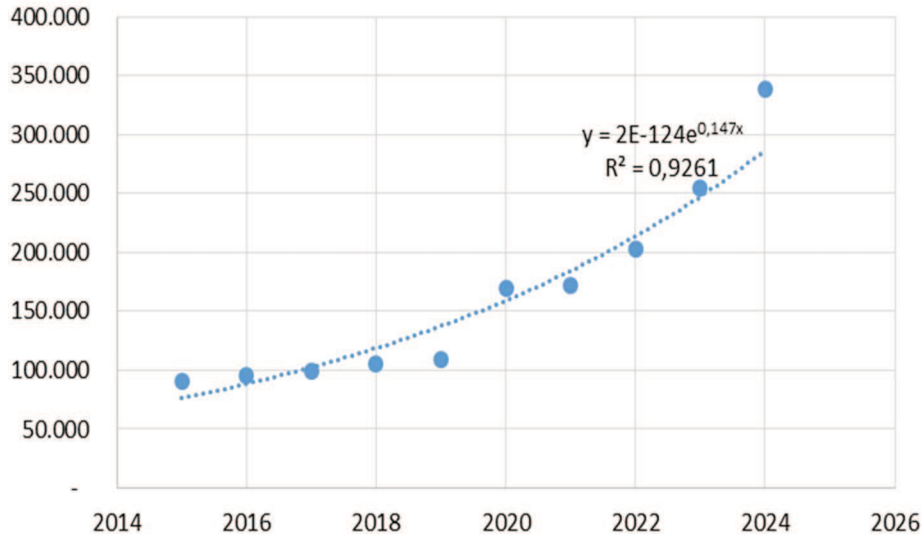
Implementar un plan de marketing con las características propuestas en este trabajo generará en la empresa un incremento de las ventas provenientes de la mayor publicidad del producto (en jornadas de capacitación, redes sociales, radios, revistas, alianzas estratégicas) y mayor cantidad de vendedores y distribuidores ofertando el producto en cada segmento de mercado objetivo.

La estimación de la demanda de los productos actuales se realizó en función de los datos históricos de ventas de la empresa y bajo el supuesto del incremento en las ventas que se espera obtener a partir de una mejor gestión con la implementación de esta propuesta. A continuación se muestra en la tabla N° 8 y el gráfico N° 38 la estimación de ventas en litros para los próximos tres años.

Tabla N°8. Ventas estimadas para los próximos tres años

	año	Litros
Ventas reales	2015	90.500
	2016	95.300
	2017	99.500
	2018	105.000
	2019	109.500
	2020	169.500
	2021	172.000
ventas estimadas	2022	203.400
	2023	254.250
	2024	339.000

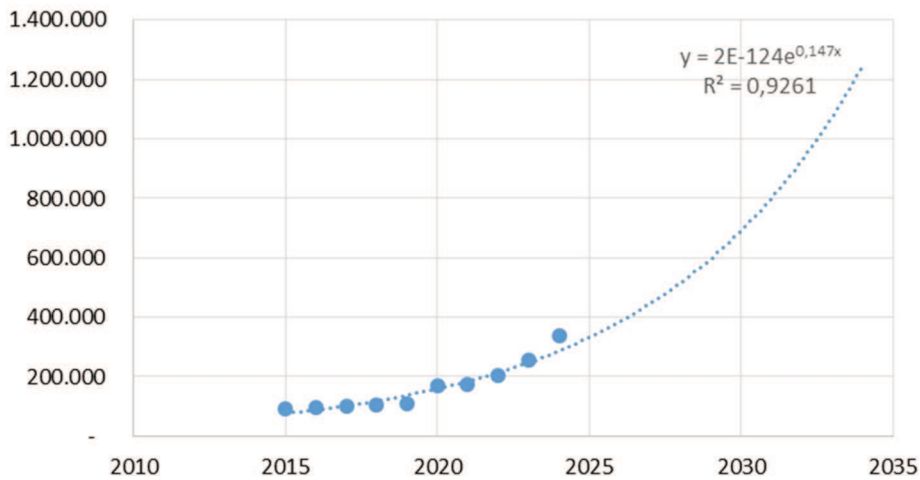
Fuente: Elaboración propia



■ Ventas estimadas para los próximos tres años

Fuente: Elaboración propia

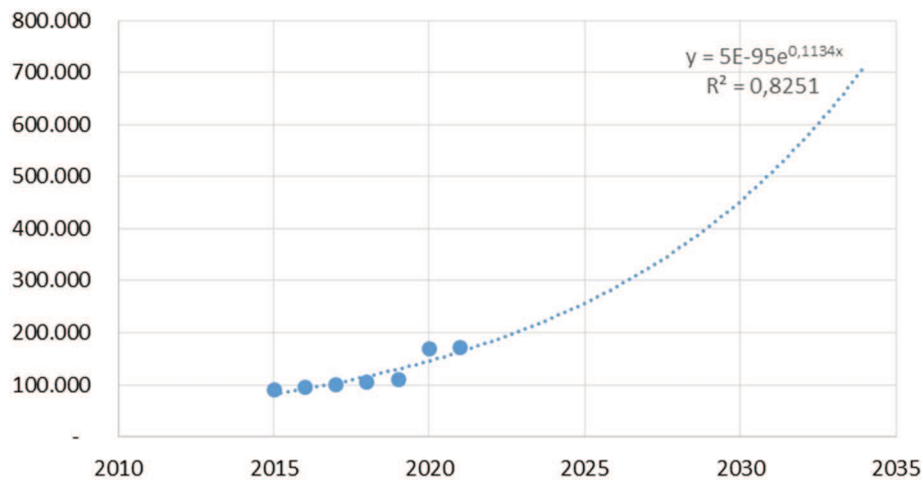
Realizando una extrapolación a diez años se puede ver en el gráfico N° 39 como serían las ventas continuando la línea de tendencia si se aplicara el plan de marketing propuesto. Para el 2034 se podrían lograr ventas de hasta un millón doscientos mil litros representando una participación de mercado según la demanda estimada cercana al 20% ($6.237.000/1.200.000 \times 100 = 19,24$)



■ Estimación de venta en litros hasta el 2034 aplicando el plan de marketing propuesto.

Fuente: elaboración propia

En el gráfico N° 40 se visualiza la tendencia de ventas si no se aplicara el plan de marketing propuesto, pudiendo llegar a obtener un nivel de ventas que no superarían los setecientos mil litros anuales, representando un 11,22% de participación en el mercado ($700.000/6.370.000 \times 100 = 11,22$).



■ Estimación de venta en litros hasta el 2034 sin aplicar el plan de marketing

Fuente: Elaboración propia

5.10.2 Presupuesto incremental

El presupuesto aquí presentado (según tabla N° 9) se efectuó considerando los ingresos incrementales y los egresos que genera la implementación de esta propuesta, realizada para un horizonte temporal de tres años.

El primer año comprende los meses de junio 2022 a mayo 2023, el segundo año abarca los meses de junio 2023 a mayo 2024, y el tercero finaliza en mayo 2025.

Teniendo en cuenta que la inflación anual del año 2021 según datos del Indec fue del 50,9%, se optó por elaborar el presupuesto en dólar.

A continuación se expone un cuadro resumen con un análisis presupuestario que contempla las erogaciones que implicaría la implementación del plan y los ingresos incrementales.

Los gastos principales son los que se corresponden con la incorporación del personal de ventas en relación de dependencia, investigación y gastos en publicidad.

Tabla N°9. Presupuesto del plan de marketing en dólar.

CONCEPTO	Año 1		Año 2		Año 3		TOTAL
	1er semestre	2do semestre	1er semestre	2do semestre	1er semestre	2do semestre	
Ingreso incremental mercado "agroecológico/ orgánico"	22.100	22.100	55.250	55.250	110.500	110.500	375.700
Ingreso incremental mercado "periurbano"	22.100	22.100	55.250	55.250	110.500	110.500	375.700
Ingresos	44.200	44.200	110.500	110.500	221.000	221.000	751.400
Diseño e impresión de prospecto	291	209	523	523	1.047	1.047	3.642
Investigación	4.927	4.927	4.927	4.927	4.927	4.927	29.559
Rediseño de logotipo	82	-	-	-	-	-	82
Folletería: diseño e impresión de folletería y carpetas	1.067	-	985	-	985	-	3.038
Diseño de banners	99	-	99	-	99	-	296
Impresión de Bannerrrs	123	-	123	-	123	-	369
Diseño de video de promoción	328	-	328	-	328	-	985
Redes sociales: facebook, Instagram y sitio web: rediseño	246	-	-	-	-	-	246
Redes sociales: mantenimiento mensual	1.232	1.232	1.232	1.232	1.232	1.232	7.390
Publicidad en redes sociales	1.478	1.478	1.478	1.478	1.478	1.478	8.868
patrocinio de eventos	1.478	1.478	1.478	1.478	1.478	1.478	8.868
Sueldo y leyes sociales personal de ventas	14.761	13.707	18.592	18.592	26.733	26.733	119.118
Gastos	26.113	23.030	29.765	28.229	38.429	36.894	182.461
RESULTADO ACUMULADO POR SEMESTRE							
	18.087	21.170	80.735	82.271	182.571	184.106	568.939

Fuente: elaboración propia

A continuación se presenta una explicación del cálculo realizado para cada ítem del presupuesto:

- Ingreso incremental mercado "agroecológico/orgánico" y "periurbano". Uno de los objetivos de este plan es incrementar el nivel de ventas en litros al 20% anual para el primer año, un 50% para el segundo, y un 100% para el tercero.
Para el cálculo se tomó como referencia los 170.000 litros vendidos el año anterior, es decir 8.500 cajas de veinte litros cada una, al tipo de cambio de fecha 11/06/2022 de \$121,79 a un precio de venta de USD 52, con un 20% de ventas incrementadas esperadas.

En lo relativo a los gastos, sólo se consideraron aquellas erogaciones inherentes a la implementación de la propuesta, es decir los gastos incrementales actuales. Para estimar los costos se hicieron consultas a diseñadores gráficos de San Carlos Centro y Esperanza a la fecha 27/04/2022. Sobre los mismos cabe realizar las siguientes aclaraciones:

- Diseño e impresión de prospecto: Se requerirá el diseño de piezas gráficas por parte de un diseñador gráfico externo. Costo estimado de diseño para los dos mercados “agroecológico/orgánico” y “periurbano” USD 82,10. Costo estimado de impresión: USD 209,37 para el primer semestre (incrementándose el costo de las impresiones en cada período en base a las unidades estimadas a vender).
- Investigación: Costo estimado USD 821,08 por mes.
- Rediseño de logotipo: rediseño del logo actual adaptado a la paleta de colores referente a cada mercado objetivo. La actividad será realizada por un diseñador gráfico externo. Costo estimado USD 82,10.
- Folletería: diseño de folletería y carpetas: Actividad realizada por diseñador gráfico externo. La impresión se derivará a un estudio de impresión. La carpeta será de tipo A3 plegada. Costo estimado de diseño USD 82,10 por única vez y de impresión USD 985,30 anual.
- Diseño de banners: Costo estimado para el diseño de dos banners USD 98,53. Se renovaran los banner una vez al año.
- Impresión de banners: Costo estimado para impresión de dos banners USD 123,16.
- Diseño de video de promoción: elaboración de dos videos, placa de 2D animada con texto, fondo y animación de una duración de un minuto aproximadamente cada uno, enfocada al mercado objetivo. El video se renovara una vez al año. Costo estimado para el primer año USD 328,43.
- Redes sociales: Facebook, Instagram y sitio web. Actividad realizada por diseñador externo. Costo estimado USD 246,32.
- Redes sociales: Actividad realizada por diseñador externo. Mantenimiento mensual USD 205,27.
- Publicidad en redes sociales. Costo estimado de USD 246,32 mensual.

- Patrocinio de eventos. Costo estimado de USD 246,32 mensual.
- Sueldo y leyes sociales del personal de ventas: se consideran el sueldo de dos nuevos empleados, considerando el sueldo mensual incorporando el 6% de comisión por venta y cobranza. Para estimar el costo se utilizó la escala salarial vigente al 27/04/2022 correspondiente a viajantes de comercio y leyes sociales correspondientes.

Análisis de rentabilidad. El presupuesto estimado muestra una rentabilidad del 75,71% acumulado en los tres años (resultado/ingreso) antes de impuestos.

5.10.3 Actividades

Es importante resaltar el beneficio de contar con un plan de marketing estratégico para plasmar las ideas que permitan obtener mayores ventas así como también disponer de un presupuesto de gastos para llevar adelante los proyectos.

Para avanzar en la implementación de las estrategias descritas en este trabajo se deben encarar acciones específicas que favorecerán la implementación. En la siguiente tabla N° 10 se detallan las principales acciones y responsables de su ejecución.

Tabla N°10. Detalle de actividades y responsables

Actividad	Responsable
Selección y contratación de personal de comercialización.	Proveedor externo.
Capacitación al personal de comercialización.	Dirección y Comercialización.
Nuevos distribuidores	Dirección y comercialización.
Creación de nuevos contenidos en redes sociales, sitio web y publicidad.	Proveedor externo.
Ampliación de vida útil del producto ante SENASA	Administración.
Alianzas con cámara y asociaciones de productores, universidades.	Dirección.
Investigación	Dirección.

Participación en jornadas de capacitación.	Comercialización.
Convenios con entidades bancarias para adhesión con tarjetas de crédito.	Administración.

Fuente: elaboración propia

Primero se debe contratar a un servicio externo especializado en selección de personal para lograr escoger a los vendedores que la empresa necesita para el puesto en comercialización.

Una vez incorporadas las personas, se los debe capacitar, actividad que debe ser llevada a cabo por el personal con más antigüedad en el puesto de comercialización, acompañado por la Dirección.

La creación de alianzas con nuevos distribuidores permitirá cubrir otras zonas a las que no se llega actualmente.

Para el diseño de logos, prospectos, folletos, carpetas, sitio web, y publicaciones en redes sociales se **contratará** a una empresa externa especialista en el rubro de comunicación digital.

La obtención de la aprobación por parte de SENASA permitirá la ampliación de la vida útil del producto.

Fortalecimiento de los vínculos de la empresa con universidades, cámara de productores, asociaciones afines.

Será necesario también continuar invirtiendo en investigación para respaldar las bondades del producto en su comercialización.

Sostener la participación en jornadas de capacitación para ingenieros agropecuarios, productores agroecológicos, orgánicos y periurbanos.

5.10.4 Indicadores

A continuación, en la tabla N° 11 se proponen indicadores que permiten realizar un seguimiento en el avance de la propuesta. Los mismos están relacionados con los objetivos y el presupuesto del plan propuesto.

Tabla N°11. Indicadores

Objetivo	Indicador	Frecuencia de medición
Aumentar el nivel de notoriedad de la marca Naturalis en el ámbito regional.	Grado de satisfacción de clientes	Trimestral
	Cantidad de visitas realizadas/ Total de visitas planificadas	Semestral
	Impacto en las redes sociales y sitio web: Total de clics por publicación Alcance de la publicación logrado/ Alcance de la publicación esperado	Mensual
Incrementar en un 20% el nivel de ventas actual durante el primer año	Total de unidades vendidas / Total de unidades vendidas en año base	Mensual
Realizar investigaciones con respaldo científico de las distintas producciones vegetales.	Total de investigaciones realizadas / Total de investigaciones planificadas.	Anual
Incrementar las ventas en un 100% respecto de los litros actuales	Total de litros vendidos / Total de litros vendidos en año base	Semestral- Mensual
Segmentar el mercado según el tipo de productor para diseñar una propuesta comercial que	Nuevos clientes "agroecológicos/orgánicos" /Total de clientes activos en año base	Trimestral

se adapte a las necesidades de cada uno.	<p>Nuevos clientes “periurbanos” /Total de clientes activos en año base</p> <p>Litros vendidos “agroecológicos/orgánicos” /total litros vendidos año base</p> <p>Litros vendidos “periurbano” /total litros vendidos año base</p>	
--	---	--

Fuente: elaboración propia

5.10.5 Control

Se plantea realizar un control anual del cumplimiento del plan desde la implementación de las actividades propuestas y los indicadores planeados anteriormente.

Con estos elementos, la dirección de la empresa estará en condiciones de hacer el seguimiento de la ejecución de esta propuesta y realizar los ajustes que considere adecuados en función del contexto de la implementación del plan.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los productos biológicos están abarcando mayor participación en el mercado de los insumos agropecuarios, pero con poca participación si se compara con los químicos sintéticos, sin embargo están creciendo a mayor tasa que éstos, a razón de un 15% anual.

Las tendencias de alimentación en el mundo están cambiando, exigiendo alimentos saludables y amigables con el medioambiente. Debido a esto, los productores primarios deben cambiar sus sistemas de producción tradicionales y adecuarse a estas demandas. Nace en éste mercado los productores agroecológicos y orgánicos para dar respuestas a estas demandas incipientes.

Además, crece con los años la población mundial y surgen problemas en las localidades porque se necesita producir mayor cantidad de alimentos y muchos lo realizan en las zonas urbanas y periurbanas. En respuesta a esto, los gobiernos legislan en favor de la restricción al uso de productos químicos contaminantes para la salud de vecinos.

Es por eso, que la empresa Naturalis proporciona a las producciones tradicionales múltiples beneficios cuando se utiliza, siendo apto este producto también para las producciones agroecológicas y orgánicas. Además brinda soluciones a los productores aledaños a las doscientas mil localidades de Argentina que se encuentran en problemas a la hora de escoger sus insumos debido a la restricción que tiene cada localidad, llamados en este trabajo: productores periurbanos.

Se llevó a cabo un análisis del sector interno de la empresa, pudiendo observarse que es una empresa pequeña, con amplio potencial de crecimiento dentro del sector. Los vendedores, ya sea en relación de dependencia o distribuidores, son pocos en relación al amplio mercado argentino donde actualmente trabajan.

La comunicación de la marca en redes sociales y pagina web está a cargo de los vendedores, teniendo poca presencia, pudiendo ser designada a personal externo capacitado en el tema.

El dueño de la empresa ha logrado formar lazos con instituciones estratégicas como la Cabio, donde permite visibilizar su producto entre productores biológicos

y potenciales clientes. Además de realizar trabajos con varias universidades del país, e institutos como el INTA, que gracias a estas investigaciones en conjunto logra demostrar las bondades de su producto.

Durante el análisis del sector externo se detectó que la competencia mundial de productos químicos sintéticos es muy agresiva, con seis empresas que lideran el ranking, con marcas posicionadas. Cuando se lleva a cabo el análisis de los productos orgánicos en el país, se detecta que sólo tres empresas más se encuentran certificadas como enmiendas biológicas. Cuando se realizan las encuestas a potenciales clientes, se detecta que existen en el mercado otras marcas que no cuentan con dicha certificación, que se comercializan y son conocidas entre los productores.

A partir del análisis interno y externo, se elaboró una matriz FODA que permitió detectar una oportunidad de mercado: los productores agroecológicos, orgánicos y periurbanos, para posicionar a la marca Natularis con mayor participación en el mercado de insumos biológicos en el país.

Partiendo de la oportunidad de mercado detectada, se definieron los distintos tipos de estrategias a adoptar por la empresa. A corto y mediano plazo del plan de marketing estratégico la estrategia será de penetrar el mercado aprovechando las oportunidades que dispone el mercado argentino. A largo plazo desarrollar un nuevo producto con el envase de un litro para consumidores domiciliarios, y nuevos mercados al expandirse geográficamente en el ámbito internacional. Con respecto a las estrategias competitivas de marketing, se estableció que se perfile una estrategia de enfoque o concentración (según Michel E. Porter) centrándose en el segmento de productores a los que no llegan las grandes empresas de insumos, buscando diferenciarse a través de la ventaja lograda por ser un producto biológico certificado.

Según la forma de adaptación al mercado planteada por Miles y Snow (1978) debería tomar una actitud analizadora, ya que a través de la investigación que llevan adelante entre vendedores técnicos y los productores que utilizan el producto, crean los cambios en las conductas de estos últimos, llevando la producción a una mejor rentabilidad, gracias a los beneficios que obtienen.

Según Kotler y Singh (1981), se sigue una estrategia especialista, generando la especialización en consumidores agroecológicos, orgánicos y periurbanos.

Una vez definidas las estrategias, se realizó la propuesta de los lineamientos del plan de marketing estratégico. Se plantearon acciones comerciales de producto, precio, distribución y comunicación, poniendo énfasis en este último debido a que, como reflejaron las encuestas, la enmienda biológica líquida no es conocida por un amplio porcentaje de productores, y otros que lo conocen no lo aplican, ya sea por costos, desconfianza y desconocimiento técnico. Por último, se estableció un presupuesto para la implementación de la propuesta y se definieron indicadores para controlar la ejecución.

El plan de marketing es fundamental para las empresas, porque permite traducir la misión, visión y objetivos estratégicos en acciones concretas. Para la empresa Naturalis, tener un horizonte de planificación a tres años le permitirá trabajar de manera ordenada y actuar frente a posibles volatilidades que puedan surgir.

A modo de recomendación final, sería deseable incorporar un responsable del área administrativa para que el dueño de la empresa destine más tiempo a su función gerencial. Además, la inversión en investigación para el desarrollo de una formulación en polvo del producto actual, lo que contribuiría a la disminución de los costos de logística y, al mismo tiempo aportaría mayor valor agregado a los clientes de la empresa.

Bibliografía

- Banco de la Nación Argentina. Recuperado el 11 de 06 de 2022. Disponible en:
<https://www.bna.com.ar/Cotizador/MonedasHistorico>
- Banco Mundial. Análisis inicial de las Naciones Unidas. COVID-19 en Argentina: Impacto socioeconómico y ambiental. Recuperado el 19 de 06 de 2020.
- Banco Mundial. Disponible en:
datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2019&locations=AR&start=2007.
- Banco Mundial. Disponible en:
<https://datos.bancomundial.org/indicador/AG.LND.ARBL.HA?end=2016&locations=1W&start=1961&view=chart>.
- Banco Mundial. Recuperado el 28 de 09 de 2020. Disponible en:
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Benson P. S. "Qué demonios significa orientación al mercado". Disponible en:
<https://vdocuments.site/que-demonios-significa-orientacion-al-mercado.html>.
- Buenas prácticas agrícolas. Disponible en:
<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/bpa/>
- Centrángolo, H. (2014). Sistemas agroindustriales. Competitividad, estrategias y mercados. Ed. Facultad agronomía. Universidad de Buenos Aires. Argentina.
- Ciudades.co. País Argentina. Disponible en:
<http://www.ciudades.co/argentina/#:~:text=La%20Argentina%20cuenta%20con%2C%20de,14%20hab.%2Fkm%C2%B2>)
- Dalmario, M. (2009). La Investigación literaria. Problemas iniciales de una práctica. Santa Fe. Universidad Nacional del Litoral.
- De Olivera Betucci, J.(2013). Metodologia Básica para Preparação de Trabalhos de Conclusão de Curso. Atlas. São Paulo.

- Facultad de Cs. exactas y naturales. Dpto. de Cs. Biológicas. Grupos Fosfatos, Agrominerales. Disponible en: <http://fosfatos.gl.fcen.uba.ar/index.php/nutrientes-del-suelo/#:~:text=Abonos%20sustancias%20que%20se%20aplican,clasifican%20en%20minerales%20y%20org%C3%A1nicos.>
- FAO (2020). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Disponible en: <http://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/230559/>
- Fundación para la innovación agrícola (2021). Chile. Disponible en: <http://www.fia.cl/la-tendencia-en-consumo-de-alimentos-en-el-escenario-mundial-y-nacional-postcovid/>
- Guerrero Lozano, E. (2018). La demanda global de productos orgánicos. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/productos-organicos-demanda-global-pais-suple-nid2178160.>
- Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la investigación (5ta ed). Mc Graw Hill. México.
- IARAF (2020). Informe Económico. Recuperado el 05 de 01 de 2021. Disponible en: <https://www.iaraf.org/>
- Indec (2021). Censo Nacional Agropecuario 2018. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/cna2018_resultados_definitivos.pdf
- Indec. Recuperado el 11 de 06 de 2022. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_2209A10232C4.pdf
- Inta. Alimentos: el consumo responsable trastoca paradigmas. Recuperado el 05 de 01 de 2021. Disponible en: [https://inta.contenido/alimentos-el-consumo-responsable-trastoca-paradigmas?l=en.](https://inta.contenido/alimentos-el-consumo-responsable-trastoca-paradigmas?l=en)
- Lambin, J. J. Gallucci C. y Sicurello C. (2009). Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado (2ª ed). Ed Mc Graw Hill. México.
- Magyp (2020). Ministerio de Agricultura, ganadería y pesca de la Nación Argentina. Disponible en:

www.magyp.gob.ar/sitio/areas/observatorio_bioeconomia/indicadores/04/index.php

Magyp (2021). Listado de Operadores Orgánicos. Recuperado el 31 de 12 de 2021. Disponible en: http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Organicos/informes_y_listados.php

Magyp. Disponible en: https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/observatorio_bioeconomia/indicadores/04/index.php

Magyp. Disponible en: https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/publicaciones/_archivos/000101_Perfiles/999997_Proyecci%C3%B3n%20Consumo%20de%20Fertilizantes%20-%20COSECHA%202016-17.pdf

Martín, H, Casas, X, Hernandez Otaño, C (2020). Las otras víctimas del coronavirus: empresas y comercios que agonizan en medio de la crisis por la cuarentena. Recuperado el 05 de 01 de 2021. Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2020/08/19/las-otras-victimas-del-coronavirus-empresas-y-comercios-que-agonizan-en-medio-de-la-crisis-por-la-cuarentena/>

Minetti, A. (2002). Marketing de alimentos ecológicos. Madrid.

Minist. Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. Sec de Planeamiento y Políticas. Las empresas de biotecnología en Argentina 2016. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/encuesta_nacional_empresas_biotecnologicas.pdf

Ministerio de Agroindustria de la Nación Argentina. Disponible en: <http://www.minagri.gob.ar/new/0-0/programas/dma/indicadores/metodologia.php>

Munuera Alemán, J, Rodríguez Escudero, A. (2007). Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC. Madrid.

Naciones Unidas. Recuperado el 09 de 28 de 2020, disponible en:
<https://www.un.org/es/sections/issues-depth/population/index.html>

OECD. Concentración en los mercados de semillas. Efectos potenciales y respuestas políticas. Recuperado el 07 de 06 de 2021. Disponible en:
<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9789264308367-6-en/index.html?itemId=/content/component/9789264308367-6-en>

Plataforma Arquitectura. Disponible en:
<https://www.plataformaarquitectura.cl/cl/929915/como-crecieron-las-ciudades-de-argentina-en-los-ultimos-30-anos>.

Porter, M. E. (2000). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia. Editorial Continental. México.

Producción orgánica. Disponible en:
<https://www.argentina.gob.ar/senasa/programassanitarios/produccion-organica>

Red agrícola (2021). Tendencias postcovid: énfasis en la demanda de productos saludables, seguros y preferencia por cultivos orgánico. Disponible en:
<https://www.redagricola.com/cl/tendencias-postcovid-enfasis-en-la-demanda-de-productos-saludables-seguros-y-preferencia-por-cultivos-organicos/>

Ricca, A (2018) Agricultura: Agroecológica vs orgánica. INTA. Disponible en:
<https://inta.gob.ar/noticias/agricultura-agroecologica-vs-organica>

Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2008). El Plan de marketing en la práctica (12º ed.). ESIC. Madrid.

Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2009). El Plan de marketing en la PYME (12º ed.). ESIC. Madrid.

Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2018). El Plan de marketing digital en la práctica (3º ed). ESIC. Madrid.

Sanchez Huerta, D. (2020). Análisis FODA o DAFO. Editorial Brubock. Madrid.

- SENASA (2020). Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/situacion_de_la_produccion_organica_en_la_republica_argentina_-2019.pdf
- SENASA (2021). Productos inscriptos. Fertilizantes noviembre 2021. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/files/fertilizantesnoviembre2021xlsx>
- SENASA. Fitosanitarios. Resolución 350.
- SENASA. Informes y estadísticas. Disponible en: <http://www.senasa.gob.ar/cadena-vegetal/cereales/informacion/informes-y-estadisticas>.
- Solunion (2021). El sector agroalimentario en 2021: atento a los cambios en los hábitos de consumo. Disponible en: <https://solunion.com/en/el-sector-agroalimentario-en-2021-atento-a-los-cambios-en-los-habitos-de-consumo/>
- Thompson , A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). Administración estratégica. Mc Graw Hill. México.
- Thompson, A., Peteraf M., Gamble J.y Strickland A. (2012). Administración estratégica. Teoría y casos. Mc Graw Hill. México.
- Todo agro (2021). El mercado argentino de productos biológicos continúa creciendo. Disponible en: <https://www.todoagro.com.ar/el-mercado-argentino-de-productos-biologicos-continua-creciendo/>
- Valent, R. (2020). COVID-19 en Argentina. Impacto socioeconómico y ambiental. Naciones Unidas.
- Vilella F. 2019. El mercado de bioinsumos para el agro crece a tasas del 15% anual. Agricultureros. Disponible en: <https://agricultureros.com/el-mercado-de-bioinsumos-para-el-agro-crece-a-tasas-del-15-anual/>

Anexos

Anexo I: Cuestionario a potenciales clientes

Estimado productor,

La presente encuesta tiene como finalidad recolectar datos importantes para realizar mi trabajo final de la Maestría en Negocios Agroalimentarios.

Los datos obtenidos serán analizados y utilizados en el diseño de un plan de Marketing estratégico para una empresa dedicada a la producción y venta de insumos orgánicos destinados a la producción agrícola.



En virtud a lo anterior, le agradeceré su colaboración para responder las pocas preguntas que siguen a continuación. No le tomará más de 5 minutos.





Datos del productor

Actividad que desarrolla *

Agricultura

Ganadería

Sistema de producción que desarrolla  Varias opciones 

<input type="radio"/> Convencional	X	Enviar formulario	
<input type="radio"/> Agroecológico	X	Ir a la siguiente sección	
<input type="radio"/> Orgánico	X	Ir a la siguiente sección	
<input type="radio"/> Transición (Agroecoló...	X	Ir a la siguiente sección	

¿En qué provincia se ubica la producción? *

Mencione la localidad en la que se encuentra su establecimiento productivo *

De acuerdo a su ubicación: El establecimiento se encuentra en zona: *

Rural

Periurbana

¿En qué superficie desarrolla su actividad? *

- Entre 1 y 5 ha
- Entre 6 y 10 ha
- Entre 11 y 50 ha

- Entre 51 y 100 ha
- Entre 101 y 200 ha
- Especificar

¿Cuáles son los productos de su actividad? *

- Producción de Carne
- Producción de leche
- Horticultura
- Fruticultura
- Granos
- Forrajes
- Otra...

Nutrición vegetal

¿En su sistema productivo utiliza productos para la nutrición vegetal?(fertilizantes) *

- Sí
- No

Volumen de producto para nutrición vegetal utilizado

¿Podría mencionar el volumen aproximado utilizado en la última campaña? *

- 1 a 10 lts/ha/año
- 11 a 20 lts/ha/año
- 21 a 50 lts/ha/año

¿Cómo ha aplicado el producto? *

Al voleo

Localización en líneas

Aplicación en hileras

Aplicación en cobertura

Aplicación entre líneas

Aplicación foliar

Otra...

Terapéutica vegetal

¿En su sistema productivo utiliza productos para terapéutica vegetal?(herbicidas, fungicidas, plaguicidas)

Sí

No

Volumen de producto para terapéutica vegetal utilizado

¿Podría mencionar el volumen aproximado utilizado en la última campaña? *

1 a 10 lts/ha/año

11 a 20 lts/ha/año

21 a 30 lts/ha/año

Otra...

Conocimiento sobre enmienda Biológica

¿Conoce lo que es una enmienda Biológica? *

Sí, y lo aplico

Sí, lo he aplicado, pero ahora ya no

Sí, pero nunca lo aplique

No conozco

Conoce sobre la enmienda Biológica y lo aplica

¿Cómo fue la experiencia con la utilización de la enmienda? *

Muy buena

Buena

Regular

Mala

¿Qué resultados obtuvo en la aplicación? *

- Incremento en el rendimiento
- Aumento de calidad
- Ambas
- Otra...

¿Cómo aplica el producto? *

- Al voleo
- Localización en hileras
- Aplicación en cobertura
- Aplicación entre líneas
- Aplicación foliar
- Otra...

¿Cómo se enteró de este producto? *

- Televisión
- Radio
- Redes sociales
- Eventos (ferias)
- Otra...

Conoce sobre la enmienda Biológica, lo ha aplicado, pero no lo aplica más.

¿Por qué no lo aplica más? *

- Por costo
- Por financiación
- Por distribución
- No obtuve los resultados esperados
- Ya no consigo el que usaba
- Otra...

Conoce sobre la enmienda, pero nunca lo aplicó.

Nunca lo utilizó por: *

- Costo
- Financiación
- Distribución
- Porque no confio en los resultados
- Otra...

No conoce sobre la enmienda Biológica líquida

Es una enmienda que ayuda a bioestimular el desarrollo y la sanidad vegetal, y es de carácter sustentable, es decir que en su fabricación no se recurre a manipulaciones químicas.

Sabiendo que la enmienda ayuda al desarrollo de la planta, y su sanidad: *

- Si estaría dispuesto a aplicarlo
- No me interesa aplicarlo
- Depende

Factores que condicionarían la compra del producto

Seleccione el/los factores de los cuales dependería que utilice una enmienda biológica *

- Precio
- Disponibilidad al momento de aplicación
- Condiciones de venta
- Otra...

¿Qué considera Usted?

¿Qué Marcas utiliza, ha utilizado o utilizaría ?

- FFO
- PREMAX PROTECTOR
- ZADEN FOLIAR
- BIOPROTEC
- Otra...

¿Qué Marcas o laboratorios de Enmiendas conoce? ¿Podría ordenarlas según el orden de prestigio que Ud. le atribuye, siendo las primeras que mencione las de mayor prestigio?.

Texto de respuesta larga

¿Si Usted ya utiliza el producto, o bien si se decide por comprar Enmienda Biológica líquida, le sería útil poder conseguirlo en envases de que tamaño? *

- 20 Litros
- 10 litros
- 5 litros
- 1 litro

¿Cuenta con asesoramiento técnico? *

- No
- Sí

¿Participa de alguna agrupación vinculada a su actividad? *

- Sí
- No

Mencione la agrupación en la que participa

Texto de respuesta larga

¿A través de que medios recibe información sobre nuevos productos? *

- Asesor técnico
- Visita de vendedores de insumos de diferentes firmas
- Televisión
- Redes sociales
- Radio
- Otra...

Anexo II: tablas

a) Empresas certificadas por SENASA que comercializan enmiendas de química sintética según tabla N° 12.

Tabla N°12. Empresas que comercializan enmiendas químicas en Argentina.

FERTILIZANTES QUIMICOS					
N° REGISTRO	EMPRESA	MARCA COMERCIAL	TIPO	NATURALEZA	ORIGEN
13474	NUTRIEN AG SOLUTIONS ARGENTINA S.A.	GRANUCAL	ENMIENDA - CALCAREO DOLOMITICO	FISICO - GRANULADO	ARGENTINA
14509	INDUSTRIAS QUIMICAS CARFOS S.R.L.	SULPHUR ACE	ENMIENDA - AZUFRE	QUIMICO - GRANULADO	ARGENTINA
14755	POLYSAN S.A.	POLYSAN	ENMIENDA FISICA - MAGNESIO	QUIMICO - POLVO	ARGENTINA
14897	LABORATORIOS CKC ARGENTINA S.A.	CKC PROTECT	ENMIENDA BIOLÓGICA - PROTECTOR	LIQUIDO	ARGENTINA
14941	FRAGARIA S.R.L.	PROTECTOR ACQUA	ENMIENDA BIOLÓGICA - PROTECTOR	LIQUIDO	ARGENTINA
15072	NOVA S.A.	PROTECTOR BIONOVA	ENMIENDA - PROTECTOR	LIQUIDO	ARGENTINA
15095	EL JARDINERO DE MILNE SILVIA BEATRIZ	EL JARDINERO - TIERRA FERTIL	ENMIENDA - TIERRA ABONADA	ENMIENDA - SOLIDO	ARGENTINA
15096	EL JARDINERO DE MILNE SILVIA BEATRIZ	EL JARDINERO - COMPOST	ENMIENDA - COMPOST	ENMIENDA - SOLIDO	ARGENTINA
15116	LA PIPA S.R.L.	CALZUFRE POLVO	ENMIENDA - SULFATO DE CALCIO	POLVO	ARGENTINA
15152	EVONIK ARGENTINA S.A.	STOCKOSORB 680 MICRO	ENMIENDA - POLIMERO ABSORVENTE	QUIMICO - SOLIDO	EE.UU.
15153	EVONIK ARGENTINA S.A.	STOCKOSORB 680 MICRO	ENMIENDA - POLIMERO ABSORVENTE	QUIMICO - SOLIDO	ALEMANIA
15246	INDUSTRIAS QUIMICAS CARFOS S.R.L.	S 8 PLUS	ENMIENDA - QUIMICA	SOLIDO - POLVO	ARGENTINA
15290	ARGEN MINERA S.A.	AGROCALCIO MAX	ENMIENDA - CORRECTOR DE SUELOS ACIDOS	QUIMICA - SOLIDO	ARGENTINA
15382	PIEDRAS BLANCAS S.A.	YESOER 80	ENMIENDA - YESO AGRICOLA	MINERAL - SOLIDO GRANULADO	ARGENTINA
15527	SERVICIOS MINEROS LOZANO S.R.L.	SULFALOZ	ENMIENDA - YESO AGRICOLA	MINERAL - POLVO FINO	ARGENTINA
15540	AMBAR COMPAÑIA MINERA S.A.	AGRICAL	ENMIENDA - CARBONATO DE CALCIO	MINERAL - POLVO	ARGENTINA
15567	AGROPLATA S.R.L.	RENDIDOR HIDRO - MAX	ENMIENDA FISICA - ADSORVENTE	QUIMICO - POLVO	ARGENTINA
15582	FIDELITY SECURITY S.A.	MAX	ENMIENDA ORGANICA	ORGANICO - LIQUIDO	ARGENTINA
15756	NITRAP S.R.L.	PROTRAP	ENMIENDA BIOLÓGICA - PROTECTOR	ORGANICO - LIQUIDO	ARGENTINA
15871	VIOLINO JUAN CARLOS	CADECIC	ENMIENDA - FERTIRRIEGO	QUIMICO ORGANICO - LIQUIDO	MEXICO
15894	INDUSTRIAS QUIMICAS CARFOS S.R.L.	SAS	ENMIENDA AZUFRADE	QUIMICO - POLVO	ARGENTINA
16071	AMBAR COMPAÑIA MINERA S.A.	AMBAR	ENMIENDA - CORRECTOR DE SUELOS ACIDOS	MINERAL - SOLIDO GRANULADO	ARGENTINA
16121	ARYSTA LIFESCIENCE ARGENTINA S.A.	GOEMAR CALIBRA	ENMIENDA ORGANICO - FERTIRRIEGO - FOLIAR	QUIMICO ORGANICO - LIQUIDO	FRANCIA
16131	AMADEO IGNACIO MARIA	MICROGEO	ENMIENDA - EXTRACTOS VEGETALES	ORGANICO - SOLIDO	BRASIL
16190	ABRANTES S.A.	SUSTRATO PARA SHIITAKE	ENMIENDA - SUSTRATO - USUARIO	ORGANICO - SOLIDO	CHILE
16191	ABRANTES S.A.	SUSTRATO PARA CHAMPIGNON	ENMIENDA - SUSTRATO - USUARIO	ORGANICO - SOLIDO	CHILE
16229	C.P.Q. S.R.L.	C.P.Q. GRAMINEAS y FORRAJE	ENMIENDA	QUIMICO - LIQUIDO	ARGENTINA
16243	NIVELAGRO S.A.	PROTECTOR EXTRAPLUS	ENMIENDA - PROTECTOR	LIQUIDO	ARGENTINA
16254	FRAGARIA S.R.L.	PROTECTROM	ENMIENDA BIOLÓGICA - PROTECTOR	LIQUIDO	ARGENTINA
16270	DAASONS S.A.	ORGANUTSA 10 PB	ENMIENDA - COMPUESTO - MEZCLA FISICA	QUIMICO ORGANICO - POLVO	ARGENTINA
16271	DAASONS S.A.	ORGANUTSA 15	ENMIENDA - COMPUESTO - MEZCLA FISICA	QUIMICO ORGANICO - POLVO	ARGENTINA

16415	ARROZ GUAVIRAVI S.A.	USUARIO	ENMIENDA - DOLOMITA	MINERAL - POLVO	BRASIL
16494	MARUBENI ARGENTINA S.A.	HYDRA-HUME DG "COATED"	ENMIENDA - AC. HUMICOS Y FULVICOS	ORGANICO - POLVO	EE.UU.
16527	RED SURCOS S.A.	HULK	ENMIENDA - PROTECTOR	QUIMICO - LIQUIDO	ARGENTINA
16528	RED SURCOS S.A.	CAREBAC	ENMIENDA - PROTECTOR	QUIMICO - LIQUIDO	ARGENTINA
16563	AGRORGANICOS S.R.L.	NURTURE SEED	ENMIENDA - LOMBRICOMPUUESTO	ORGANICO - LIQUIDO	ARGENTINA
16572	SUMMIT AGRO ARGENTINA S.A.	REGENSOIL WP	ENMIENDA ACONDICIONADOR - SUELOS SODICOS	QUIMICO - POLVO	MEXICO
16599	AGRO BIOFERTIL S.A.	VEGETABLE - N	ENMIENDA - NITROGENADO - FOLIAR	QUIMICO - LIQUIDO	ARGENTINA
16601	COSMOFLOR S.A.	HUMICROP PS	ENMIENDA - LEONARDITA	ORGANICO - POLVO SOLUBLE	MEXICO
16617	BONPLAND LEAF S.A.	BL CALCAREO PRO	ENMIENDA - DOLOMITA	QUIMICO ORGANICO - POLVO	BRASIL
16643	LABORATORIO SAN PABLO PRODUCTOS BIOLÓGICOS S.R.L.	PRE - 60	ENMIENDA - PROTECTOR INOCULANTE	ORGANICO - LIQUIDO	ARGENTINA
16647	CHEMIE S.A.	CUTSALT	ENMIENDA - CORRECTOR SUELOS SODICOS	QUIMICO - LIQUIDO	PERU
16688	ABISAL DEL ATLANTICO S.A.	GOLPE	ENMIENDA - HIDROLIZADO DE PLUMAS	ORGANICO - LIQUIDO	ARGENTINA
16732	TERRAFERTIL S.A.	TERRAFERTIL ARBOLES Y ARBUSTOS	ENMIENDA - SUSTRATO ARBOLES Y ARBUSTOS	ORGANICO - SOLIDO	ARGENTINA
16733	TERRAFERTIL S.A.	TERRAFERTIL CACTUS	ENMIENDA - SUSTRATO CACTUS	ORGANICO - SOLIDO	ARGENTINA
16734	TERRAFERTIL S.A.	TERRAFERTIL BONSAI	ENMIENDA - SUSTRATO BONSAI	ORGANICO - SOLIDO	ARGENTINA
16735	TERRAFERTIL S.A.	TERRAFERTIL PALMERAS Y HELECHOS	ENMIENDA - SUSTRATO PALMERAS - HELECHOS	ORGANICO - SOLIDO	ARGENTINA
16780	ABRANTES S.A.	TOPTERRA	ENMIENDA - SUSTRATO BASE TURBA	ORGANICO - SOLIDO	ALEMANIA
16821	TERRAFERTIL S.A.	TERRAFERTIL LOMBRICOMPUUESTO	ENMIENDA - LOMBRICOMPUUESTO	ORGANICO - SOLIDO	ARGENTINA
16831	DISTRIBUIDORA ECONAT S.R.L.	TURBA JIFFI	ENMIENDA - TURBA SPHAGNUM COMPRIMIDA	ORGANICO - SOLIDO	CANADA
16835	VIOLINO JUAN CARLOS	LIGNOSULFONATO DE SODIO (MATERIA PRIMA)	ENMIENDA - LIGNOSULFONATO DE SODIO	ORGANICO - POLVO	FRANCIA
16846	MERANOL S.A.C.I.	FERTIMERA 70 SOLIDO GRANULADA	ENMIENDA - AZUFRE - CALCIO	QUIMICO - SOLIDO GRANULADA	ARGENTINA
16847	MERANOL S.A.C.I.	FERTIMERA 70 POLVO	ENMIENDA - AZUFRE - CALCIO	QUIMICO - POLVO	ARGENTINA
16861	EVONIK ARGENTINA S.A.	STOCKOSORB 660 XL	ENMIENDA - POLIMERO ABSORVENTE	QUIMICO - SOLIDO	EE.UU.
16901	NOVA S.A.	VITALISTP	ENMIENDA - PROTECTOR	LIQUIDO	ARGENTINA
16966	MARUBENI ARGENTINA S.A.	VBS NUCLEUS - MATERIA PRIMA	ENMIENDA - LEONARDITA	ORGANICO - LIQUIDO	EE.UU.
16983	MARUBENI ARGENTINA S.A.	HYDRA-HUME 001	ENMIENDA - LEONARDITA	ORGANICO - LIQUIDO	EE.UU.
17037	SOLKEM S.R.L.	TERRAGEL	ENMIENDA - ACONDICIONADOR HUMEDAD	QUIMICO - SOLIDO	CHINA
17069	ADVANCED BIOTECHNOLOGY COMPANY S.A.	MASTER GREEN PROTECTOR	ENMIENDA BIOLÓGICA - PROTECTOR	ORGANICO - LIQUIDO	ARGENTINA
17072	JMN SPECIALITIES DE ARGENTINA S.A.	ESCORIAS THOMAS JMN - MATERIA PRIMA	ENMIENDA - MATERIA PRIMA	QUIMICO - POLVO	ARGENTINA
17153	ENERPLANT S.A.	ENERPLANT	ENMIENDA - FORTALECEDOR - FOLIAR	QUIMICO ORGANICO - POLVO	MEXICO
17185	ARYSTA LIFESCIENCE ARGENTINA S.A.	BIO-TIONIC	ENMIENDA	ORGANICA - LIQUIDO	MEXICO
17197	EVONIK ARGENTINA S.A.	STOCKOSORB 660 MEDIUM	ENMIENDA - POLIMERO ABSORVENTE	QUIMICO - SOLIDO	EE.UU.
17203	PINRO S.R.L.	CARBONATO PP	ENMIENDA - CARBONATO	ORGANICA - POLVO	ARGENTINA
17230	BIOFERTYL S.R.L.	COMPOSTO ORGANICO SUSTRATO PTAS. INT. RV	ENMIENDA - SUSTRATO	ORGANICO - SOLIDO	ARGENTINA
17231	BIOFERTYL S.R.L.	TIERRA ESPECIAL ABONADA RINCON VERDE	ENMIENDA - SUSTRATO	ORGANICO - SOLIDO	ARGENTINA
17240	BIOFERTYL S.R.L.	TIERRA ABONADA PARA JARDIN RINCON VERDE	ENMIENDA - SUSTRATO	ORGANICO - SOLIDO	ARGENTINA
17252	AMBAR COMPAÑIA MINERA S.A.	YESO AGRICOLA AMBAR	ENMIENDA - YESO AGRICOLA	MINERAL - POLVO	ARGENTINA
17274	NTC IMPORTADORA DE KAYSSER ERWIN	NATURVITAL PLUS	ENMIENDA - LEONARDITA	QUIMICO ORGANICO - LIQUIDO	ESPAÑA
17288	DI FRANCESCO HNOS. S. DE H.	CARBONATO CALCIO Y MAGNESIO DI FRANCESCO	ENMIENDA - DOLOMITA	MINERAL - POLVO	ARGENTINA
17289	DI FRANCESCO HNOS. S. DE H.	CARBONATO DE CALCIO DI FRANCESCO	ENMIENDA - CARBONATO DE CALCIO	MINERAL - POLVO	ARGENTINA

17322	NTC IMPORTADORA DE KAYSSER ERWIN	NATURCOMPLET G	ENMIENDA - LEONARDITA	QUIMICO ORGANICO - SOLIDO	ESPAÑA
17341	EASTMAN DE ARGENTINA S.R.L.	TENAZ	ENMIENDA QUIMICA - FOLIAR	QUIMICO - LIQUIDO	REINO UNIDO
17348	CEFAS S.A.	CARBONATO DE CALCIO CEFAS	ENMIENDA - ACONDICIONADOR SUELOS ACIDOS	MINERAL - POLVO	ARGENTINA
17351	REGISTROS AGROPECUARIOS S.R.L.	CODAHUMUS 20	ENMIENDA - LEONARDITA-FERTIRRIEGO	QUIMICO ORGANICO - LIQUIDO	ESPAÑA
17352	REGISTROS AGROPECUARIOS S.R.L.	CODAHUMUS S80	ENMIENDA	ORGANICO - POLVO	ESPAÑA
17377	A.P.N. ARGENTINA DE PRODUCTOS NATURALES S.A.	IBER HUMUS PS 90	ENMIENDA - LEONARDITA	QUIMICO ORGANICO - SOLIDO	ESPAÑA
17485	WORMS ARGENTINA S.A.	WORMS - HUMUS SOLIDO	ENMIENDA - LOMBRICOMPUESTO	ORGANICO - SOLIDO	ARGENTINA
17480	RIZOBACTER ARGENTINA S.A.	TRIDENT BIO-INDUCER TECHNOLOGY PART B	ENMIENDA BIOLÓGICA	LIQUIDA	ARGENTINA
17493	POLYSAN S.A.	ENMIENDA CALCIO M	ENMIENDA - CORRECTORA SUELOS ACIDOS	POLVO	ARGENTINA
17532	LABORATORIOS CKC ARGENTINA S.A.	CKC PROTECT PROFESSIONAL	ENMIENDA BIOLÓGICA	LIQUIDO	ARGENTINA
17571	CANTERAS SAN AGUSTIN S.R.L.	CARBONATO DE CALCIO Y MAGNESIO S AGUSTIN	ENMIENDA - DOLOMITA	MINERAL - SOLIDO GRANULADO	ARGENTINA
17576	BASF ARGENTINA S.A.	HICOAT SUPER EXTENDER	ENMIENDA - SACAROSA	ORGANICO - LIQUIDO	ARGENTINA
17600	FIDELITY SECURITY SA.	HMA AMI 1	ENMIENDA - MATERIA ORGANICA	ORGANICO - LIQUIDO	ARGENTINA
17601	NITRASOIL ARGENTINA S.A.	TOTAL PROTECT	ENMIENDA BIOLÓGICA - PROT. INOCUL. SOJA	LIQUIDO	ARGENTINA
17609	MERCADO DE LINIERS S.A.	COMPOST ORGANICO DEL MERCADO DE LINIERS	ENMIENDA - COMPOST	ORGANICO - SOLIDO	ARGENTINA
17614	FLORENSA ARGENTINA S.A.	HAWITA - BALT TRAYSUSTRAT	ENMIENDA - SUSTRATO BASE TURBA	ORGANICO - SOLIDO	LETONIA
17623	COOPERATIVA AGROPECUARIA TECNOFLOR LTDA.	COMPAQPEAT QTS 3 XTRA PLANTINES	ENMIENDA - TURBA COMPACTADA	ORGANICO - SOLIDO	LETONIA
17630	TERRASOL S.A.	FIBRA DE COCO (GREENEEMAGRI)	ENMIENDA - FIBRA DE COCO	ORGANICO - SOLIDO	INDIA
17673	NIDERA SEEDS ARGENTINA S.A.U.	JIFFY NIDERA	ENMIENDA - TURBA	ORGANICO - PASTILLAS	CANADA
17674	FRUTOS DEL SOL S.A.	JIFFY	ENMIENDA - SUSTRATO	QUIMICO ORGANICO - PELLET	CANADA
17676	KERLAKIAN JACINTO	BAS VAN BUUREN	ENMIENDA - SUSTRATO	ORGANICO - SOLIDO	HOLANDA
17743	BIOFERTYL S.R.L.	SUSTRATO P/CACTUS Y CRASAS RINCÓN VERDE	ENMIENDA - SUSTRATO CACTUS Y CRASAS	ORGANICO - SOLIDO	ARGENTINA
17760	FERTISOLUTIONS S.A.	FERTHUMIC TOTAL	ENMIENDA - LEONARDITA	ORGANICA - POLVO	ESPAÑA
17769	BIONET S.R.L.	ACTIVAR HUMIC GROW 15	ENMIENDA - LEONARDITA	ORGANICO - LIQUIDO	EE.UU.
17783	ING. CARLUCCIO YA SOCIADOS S.R.L.	CARLUCCIO TURBA PLUS	ENMIENDA - TURBA	ORGANICO - SOLIDO	ARGENTINA
17784	ING. CARLUCCIO YA SOCIADOS S.R.L.	CARLUCCIO COCO MIX	ENMIENDA - TURBA - F. DE COCO	ORGANICO - SOLIDA	ARGENTINA
17807	NUTRIEN AG SOLUTIONS ARGENTINA S.A.	ENERSOL	ENMIENDA - LEONARDITA	ORGANICO - LIQUIDO	EE.UU.
17810	OUBIÑA MARTIN	UGROCOCO	ENMIENDA - FIBRA DE COCO	ORGANICO - SOLIDO	INDIA
17827	ARGENPLUGS S.A.	LAMBERT	ENMIENDA - BASE TURBA	ORGANICO - SOLIDO	CANADA
17845	REGISTROS AGROPECUARIOS S.R.L.	SOLUM H80	ENMIENDA	ORGANICO - POLVO	ESPAÑA
17848	COOPERATIVA AGROPECUARIA TECNOFLOR LTDA.	JIFFY COCOPEAT	ENMIENDA - FIBRA DE COCO	ORGANICO - SOLIDO	SRI LANKA
17849	COOPERATIVA AGROPECUARIA TECNOFLOR LTDA.	JIFFY TURBA TPS FINA	ENMIENDA - TURBA SPHAGNUM	ORGANICO - SOLIDO	ESTONIA
17855	HI-SOIL DE PRIETO GABRIEL	HI SOIL 100% COMPOST	ENMIENDA - COMPOST	ORGANICO - SOLIDO	ARGENTINA
17859	WAYNE CHEMICAL S.R.L.	HUMIK WSG	ENMIENDA	ORGANICO - SOLIDO SOLUBLE	EE.UU.
17862	IN OUT EXPORT S.A.	PLUG	ENMIENDA - FIBRA DE COCO	ORGANICO - SOLIDO	INDIA
17870	NUTRIAGRO S.R.L.	TUTOR	ENMIENDA - LEONARDITA	QUIMICO ORGANICA - LIQUIDO	BOLIVIA
17871	HI-SOIL DE PRIETO GABRIEL	HI SOIL SUSTRATO PROFESIONAL EXTERIOR	ENMIENDA - SUSTRATO	ORGANICO - SOLIDO	ARGENTINA
17875	ESTABLECIMIENTO MNERO SOFIA S.A.	LIQUIDCARB	ENMIENDA - MINERAL	SUSPENSON LIQUIDA	ARGENTINA
17881	REGISTROS AGROPECUARIOS S.R.L.	SOLUM H20	ENMIENDA	ORGANICO - LIQUIDO	ESPAÑA
17883	IN OUT EXPORT S.A.	XL ORGANIC	ENMIENDA - FIBRA DE COCO	ORGANICO - SOLIDO	INDIA
17886	PATAGONIAN BIOTECH S.R.L.	POWER DUST BIO	ENMIENDA - BASE TURBA - MATERIA PRIMA	ORGANICO - SUSP. CONCENTRADA	ARGENTINA

17887	PATAGONIAN BIOTECH S.R.L.	POWER DUST 300	ENMIENDA - BASE TURBA - MATERIA PRIMA	ORGANICO - CONS SOLUBLE SOLIDO	ARGENTINA
17910	FIDELITY SECURITY S.A.	HMA M	ENMIENDA - MATERIA ORGANICA - REFER.	ORGANICO - LIQUIDO	ARGENTINA
17948	NUTRITERRA S.A.	TERRA MAX	ENMIENDA - LEONARDITA	ORGANICO - POLVO SOLUBLE	CHINA
17949	NUTRITERRA S.A.	TERRA FEED	ENMIENDA - LEONARDITA	ORGANICO - POLVO SOLUBLE	CHINA
17959	CASTAGNO RICARDO EDMUNDO	LEGRO	ENMIENDA - TURBA SPHAGNUM	ORGANICO - SOLIDO	HOLANDA
17985	QUIMICA BLOEMENDAAL S.R.L.	FOL	ENMIENDA - GUANO DE GALLINA COMPOSTADO	ORGANICA - LIQUIDA	ARGENTINA
17988	MI LUMA S.A.	TIERRA FERTIL CARREFUOR	ENMIENDA - SUSTRATO - REFERENCIADO	ORGANICO - SOLIDO	ARGENTINA
17989	MI LUMA S.A.	COMPOST LANDINER	ENMIENDA - SUSTRATO - REFERENCIADO	ORGANICO - SOLIDO	ARGENTINA
18030	ADVALEX S.A.	ACTAGRO LIQUID HUMUS	ENMIENDA - LEONARDITA	QUIMICO - LIQUIDO	EE.UU.
18031	ASOCIACION DE COOPERATIVAS ARGENTINAS LTDA	NITROPROTEC (NBPT) - MATERIA PRIMA	ENMIENDA - INHIBIDORA DE UREASA	QUIMICO - LIQUIDO	BRASIL

Fuente: SENASA, 2019

b) Empresas certificadas por SENASA que comercializan enmiendas biológicas, según tabla N° 13.

Tabla N°13. Empresas que comercializan enmiendas biológicas en Argentina.

FERTILIZANTES BIOLÓGICOS					
N° REGISTRO	EMPRESA	MARCA COMERCIAL	TIPO	NATURALEZA	ORIGEN
20703	NATURALIS	NATURALIS	ENMIENDA BIOLÓGICA	AEROBICO - LIQUIDO	ARGENTINA
21236	RIZOBACTER ARGENTINA S.A.	PREMAX PROTECTOR	ENMIENDA BIOLÓGICA - PROTECTOR	ORGANICO - LIQUIDO	ARGENTINA
21244	SEMILLERA GUASCH S.R.L.	ZADEN FOLIAR - 2015 FIN DE REFERENCIADO -	ENMIENDA BIOLÓGICA - MESOFILOS	LIQUIDO	ARGENTINA
21284	BIOGROW ARGENTINA S.A.	BIOPROTEC	ENMIENDA BIOLÓGICA - PROTECTOR	LIQUIDO	ARGENTINA

Fuente: SENASA, 2019

c) Empresas en etapa de aprobación por SENASA, según tabla N° 14.

Tabla N°14. Empresas que comercializan enmiendas que están en etapa de aprobación por SENASA en Argentina.

FERTILIZANTES EXPERIMENTALES					
N° REGISTRO	EMPRESA	MARCA COMERCIAL	TIPO	NATURALEZA	ORIGEN
92184	MONSANTO ARGENTINA S.R.L.	NITRAGIN POWER 200 L	ENMIENDA - PROTECTOR INOCULANTE	ORGANICO - LIQUIDO	ARGENTINA
92197	AECE S.R.L.	NANOFORTE	ENMIENDA - ACONDICIONADOR	QUIMICO - LIQUIDO	ESPAÑA

Fuente: SENASA, 2019

d) Distribución de las tierras cultivables en Argentina, según tabla N° 15.

Tabla N°15. Terrenos y superficie por tipo de terreno, según provincia, en unidades y hectáreas.

Provincia		Total	Uso agropecuario y forestal					Uso no agropecuario	Sin determinar
			Total	Parcelas	Referente*	Sin información*	Rechazo*		
Total del país	Terrenos	594.064	508.676	480.191	11.864	13.945	2.676	77.702	7.686
	Hectáreas	206.690.905,9	168.837.695,4	157.423.932,1	4.966.996,5	5.737.496,4	709.270,6	35.254.112,8	2.599.097,7
Buenos Aires	Terrenos	113.963	102.312	97.881	2.548	1.459	424	11.087	564
	Hectáreas	26.728.944,9	25.468.750,8	23.751.989,6	1.250.913,9	374.899,4	90.947,9	1.123.766,6	136.427,5
Catamarca	Terrenos	13.372	11.145	10.903	33	183	26	1.757	470
	Hectáreas	1.548.409,9	1.225.707,3	1.208.642,8	6.632,9	8.693,7	1.737,9	298.537,9	24.164,7
Chaco	Terrenos	27.257	22.974	21.573	735	580	86	3.919	364
	Hectáreas	6.767.017,0	6.131.442,6	5.769.138,7	211.727,3	118.536,5	32.040,1	532.515,9	103.058,5
Chubut	Terrenos	5.105	4.765	4.436	15	314	-	312	28
	Hectáreas	19.804.869,0	18.290.900,3	17.054.954,0	29.388,7	1.206.557,6	-	1.475.060,1	38.908,6
Córdoba	Terrenos	65.582	60.891	58.217	1.987	511	176	4.308	383
	Hectáreas	13.995.606,9	12.407.182,5	11.729.716,6	523.954,6	116.809,1	36.702,2	1.475.603,0	112.821,4
Corrientes	Terrenos	21.402	16.852	15.676	517	427	32	4.370	380
	Hectáreas	8.030.504,1	6.749.875,0	6.241.409,5	350.848,4	147.161,4	10.435,7	1.128.720,4	151.908,7
Entre Ríos	Terrenos	39.451	37.319	36.140	843	204	132	1.973	159
	Hectáreas	5.926.041,1	5.613.721,5	5.285.225,5	270.763,5	31.997,5	25.735,0	243.084,2	69.235,4
Formosa	Terrenos	12.938	9.988	9.667	26	250	45	2.700	250
	Hectáreas	5.907.739,5	4.762.677,5	4.513.081,8	24.453,6	199.892,1	25.249,8	1.000.339,1	144.722,9
Jujuy	Terrenos	10.018	9.171	8.625	125	317	104	700	147
	Hectáreas	1.797.794,5	1.644.298,8	1.543.945,7	33.154,1	50.505,0	16.694,0	141.176,8	12.318,9
La Pampa	Terrenos	12.714	12.410	12.266	107	25	12	283	21
	Hectáreas	11.184.771,1	10.974.047,2	10.887.054,1	46.869,9	37.375,7	2.747,5	152.198,6	58.525,3
La Rioja	Terrenos	9.752	7.042	6.834	46	117	45	2.539	171
	Hectáreas	6.312.773,8	3.155.054,7	3.011.398,9	55.425,4	45.319,7	42.910,7	3.095.521,6	62.197,5
Mendoza	Terrenos	45.079	33.417	28.167	913	4.044	293	10.923	739
	Hectáreas	7.973.664,5	7.040.402,6	6.008.851,1	130.001,8	861.488,2	40.061,5	843.257,9	90.004,0
Misiones	Terrenos	52.670	41.957	36.403	2.450	2.983	121	9.551	1.162
	Hectáreas	2.744.298,0	2.260.287,4	1.887.970,9	152.219,8	212.988,4	7.108,3	422.389,4	61.621,2
Neuquén	Terrenos	3.742	2.636	2.535	58	38	5	611	495
	Hectáreas	4.675.846,7	3.983.632,0	3.799.865,5	83.524,8	93.681,5	6.560,2	464.785,8	227.428,9
Rio Negro	Terrenos	13.695	11.552	9.814	684	958	96	1.791	352
	Hectáreas	14.431.021,4	13.256.236,8	11.392.452,9	610.696,0	1.173.058,5	80.029,4	685.102,9	489.681,7
Salta	Terrenos	11.223	8.982	8.284	173	417	108	1.975	266
	Hectáreas	12.814.493,1	5.380.436,6	4.480.165,5	346.878,9	465.925,9	87.466,3	7.286.151,1	147.905,4
San Juan	Terrenos	11.932	8.753	8.719	19	14	1	3.170	9
	Hectáreas	4.423.887,4	838.103,5	837.196,3	179,1	717,0	11,1	3.585.246,1	537,8
San Luis	Terrenos	8.519	6.565	6.036	92	398	39	1.865	89
	Hectáreas	7.053.566,9	6.338.187,7	5.867.060,0	98.814,7	338.898,4	33.414,6	613.934,5	101.444,7
Santa Cruz	Terrenos	1.348	878	878	-	-	-	468	2
	Hectáreas	19.732.777,9	13.155.970,4	13.155.970,4	-	-	-	6.553.497,4	23.310,1
Santa Fe	Terrenos	72.716	70.641	70.012	339	260	30	1.911	164
	Hectáreas	10.850.318,7	10.049.347,2	9.476.631,5	494.779,5	70.353,7	7.582,5	760.629,4	40.342,1
Santiago del Estero	Terrenos	20.808	14.228	13.454	153	446	175	5.109	1.471
	Hectáreas	10.636.447,3	7.810.407,3	7.286.179,4	235.769,4	182.617,1	105.841,4	2.323.507,6	502.532,4
Tierra del Fuego	Terrenos	165	164	163	1	-	-	1	-
	Hectáreas	1.209.238,6	1.090.728,7	1.080.728,7	10.000,0	-	-	118.510,9	-
Tucumán	Terrenos	20.613	14.234	13.509	-	-	726	6.379	-
	Hectáreas	2.140.872,6	1.210.297,0	1.154.302,5	-	-	55.994,5	930.575,6	-

* Las superficies en hectáreas son estimadas.

Fuente: CNA-2018.