



Plan de Marketing

para las líneas de fertilizantes hormonales y complejos.



Stoller

Carolina Costa

Lic. en Comercialización

MKT01271

Año 2013

RESUMEN DESCRIPTIVO DEL TFG

Stoller Internacional Inc. es una compañía norteamericana dedicada a la nutrición vegetal, distinguida por su constante investigación y tecnología de punta. En Argentina, desarrolla sus actividades desde 1998, con su Sede Central en la Ciudad de Córdoba. Su oferta está compuesta por fertilizantes y coadyuvantes. El enfoque de su estrategia comercial está puesto en la primera categoría de productos, la cual se compone de **fertilizantes foliares**; una tecnología nueva y complementaria. Dentro de ella se encuentran dos líneas con un gran potencial de crecimiento: **fertilizantes complejos y hormonales**. Sin embargo, las ventas de Stoller dependen en una cuantía importante de **Natur'l Oleo (Coadyuvante)**, ya que el 40% de las ventas de la empresa corresponden a este producto maduro y sin ningún diferencial. Para superarla, se propone incrementar las ventas de aquellos productos con mayor potencial de desarrollo. Es aquí donde se debe trabajar sobre ciertos aspectos que dificultan la inserción y consolidación de los mismos en el mercado. De esa manera, el objetivo general del presente trabajo se refiere a disminuir la dependencia de Natur'l Oleo, incrementando las ventas de productos complejos y hormonales. Como objetivos específicos se propuso aumentar la **notoriedad** de los mismos y mejorar la **satisfacción del canal** más influyente, buscando impulsar las ventas hacia adelante. Para lograrlo, se propone una estrategia de penetración en los segmentos que la empresa ya ha ingresado, posicionándose en ellos con un atributo diferenciador; el manejo de los **fenómenos climáticos**. También se desarrollaron estrategias funcionales y programas de acción a implementar entre Noviembre de 2013 y Diciembre de 2014. La inversión de marketing propuesta es de \$2.710.313 y según el análisis financiero de escenarios el retorno de la misma es de 43% en el optimista y 35% en el realista, justificando la implementación del plan.

Palabras Claves:

- **Fertilizantes Foliares**
- **Fertilizantes Complejos y Hormonales**
- **Coadyuvantes**
- **Notoriedad**
- **Satisfacción**
- **Fenómenos Climáticos**

ABSTRACT

Stoller International Inc. is a North American company dedicated to plant nutrition and distinguished by its constant researches, cutting-edge technology and highly qualified staff. In Argentina, the company has been developing its activities since 1998 and has its Head Office in Córdoba City. The company's offers are fertilizers and coadjuvants. The focus of its commercial strategy is on the first type of products, which is composed of **foliar fertilizers**, a new and complementary technology. Within this new technology it can be found two lines with a great potential of development: **complex fertilizers** and **hormonal fertilizers**. However, the sales of Stoller rely mainly on **Natur'l Oleo (Coadyuvant)**, since the 40% of the company's sales belong to this mature and standard product. To overcome this dependency on the product mentioned before, the company has decided to increase the sales of the products with greater potential of development. Due to this, there is a need to work on some aspects that difficult the insertion and consolidation of those products in the market. Thereby, the general objective of this work is concerned with the diminishing of the dependency on Natur'l Oleo by increasing the sales of complex and hormonal products. Regarding the specific objectives, the proposal is to increase the **notoriety** of those products and to improve the **satisfaction of the most influential medium**, to finally achieve a rise in the sales. To succeed in these objectives, it has been designed an infiltration strategy on those sectors that the company has already participated in, by positioning on them with a distinguishing attribute: the handling of the **meteorological phenomena**. In addition, there have been designed functional strategies and action plans to be implemented between November 2013 and December 2014. The marketing investment proposed is of \$2.710.313 and, according to the financial analysis, the return of that inversion is of 43% in optimistic and of 35% in realistic, by this way justifying the plan's implementation.

Key Terms:

- **Foliar Fertilizers**
- **Complex and Hormonal Fertilizers**
- **Coadyuvant**
- **Notoriety**
- **Satisfaction**
- **Meteorological Phenomena**

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por enseñarme a hacer lo que me gusta.

A Fede y Marce, por acompañarme y aguantarme los primeros años.

A Carlita, hermana, cómplice y amiga.

A mis abuelos, por colaborar en este proyecto.

A mis amigas de Jovita, compañeras de toda una vida.

A Agus, Sofi, Pau y Juli por hacer de estos años una experiencia inolvidable.

A Stoller, que me abrió cálidamente su puertas.

A Tomás, por su ayuda incondicional en este último paso.

A Martín y Pablo, que al exigirme sacaron lo mejor de mi.

*Y a todos los profesionales de la carrera por darme las herramientas para ser hoy una
Profesional.*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
OBJETIVOS	8
MARCO CONCEPTUAL	10
MARCO TEÓRICO	13
MARCO METODOLÓGICO	23
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA	25
ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	25
ANÁLISIS DEL SECTOR	29
ANÁLISIS DEL MERCADO	33
NATURALEZA DEL MERCADO	33
ESTRUCTURA DEL MERCADO	44
CONCLUSIÓN ANÁLISIS EXTERNO.....	51
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA	53
RESEÑA HISTÓRICA	53
ORGANIGRAMA	53
OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	54
ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE PRODUCTO	57
ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	61
ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	62
ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	64
ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE VENTAS.....	68
ANÁLISIS DE LA CARTERA DE CLIENTES	71
CONCLUSIONES ANÁLISIS INTERNO	74
DIAGNÓSTICO	76
MATRIZ FODA.....	76
DIAGRAMA CAUSA- EFECTO.....	82
CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS	83
OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS CORPORATIVOS	85
OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	85
ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	85
OBJETIVOS DE MARKETING	86
ESTRATEGIAS DE MARKETING	89
ESTRATEGIAS DE CARTERA	89
ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN	89
ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	90
ESTRATEGIAS FUNCIONALES.....	90

CUADRO ESTRATÉGICO	92
PROGRAMAS	93
PROGRAMA N° 1	94
PROGRAMA N° 2	99
PROGRAMA N° 3	103
PROGRAMA N° 4	105
PROGRAMA N° 5	108
PROGRAMA N° 6	111
PROGRAMA N° 7	114
PROGRAMA N° 8	116
PRESUPUESTO	118
DIAGRAMA DE GANTT	119
CONTROL	120
RETORNO DE LA INVERSIÓN	122
CONCLUSIÓN FINAL	128
SUGERENCIAS	129
BIBLIOGRAFÍA	131
ANEXOS	134

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo final de graduación consiste en la elaboración de un Plan de Marketing para la delegación argentina de la empresa Stoller, el cual busca brindarle un marco de acción para el próximo año y medio, específicamente en lo que concierne a su administración de la cartera de productos.

La empresa busca hace algunos años romper la dependencia respecto a una categoría de productos que no presenta un gran atractivo (Coadyuvantes), aumentando las ventas de aquellas líneas de producto con alto potencial. Estas están conformadas por fertilizantes complejos y hormonales, los cuales presentan una tecnología innovadora y complementaria. Por lo tanto, el principal inconveniente que debe enfrentar Stoller se refiere al bajo conocimiento sobre las características y beneficios de las mismas por parte de toda la cadena de distribución. Es decir, los consumidores finales, productores agropecuarios, no comprenden estas nuevas categorías de productos. A su vez, aquellas personas encargadas de asesorarlos, prescriptores y distribuidores, tampoco cuentan con un gran entendimiento del producto y no encuentran ningún beneficio en recomendar los productos Stoller.

Para ello, se trabajarán con gran énfasis dos aspectos del marketing mix, plaza y promoción, en miras de lograr un conocimiento y comprensión de las líneas de producto más novedosas, y abarcar todos los atributos decisivos en la compra. Entonces, se plantea como objetivo de este trabajo incluir estos puntos en un Plan de Marketing para las líneas de Fertilizantes Complejos y Hormonales para el periodo 2013/2014.

Para lograrlo, se realizó un acabado análisis interno de la empresa, evaluando también el ambiente, mediante recolección económica, política, social y ambiental, el sector y el mercado, llegando así a un diagnóstico de la situación de la empresa. Luego, se plantean objetivos a cumplir en conjunto con propuesta de estrategias y planes de acción, con su correspondiente análisis económico-financiero. Se presenta además, el marco metodológico en el cual se exponen los métodos y técnicas usados para generar la información que se encuentra a continuación.

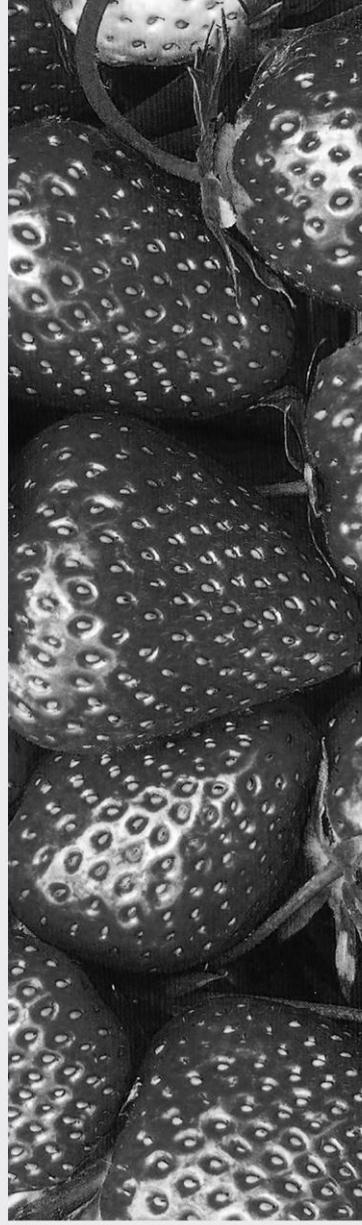
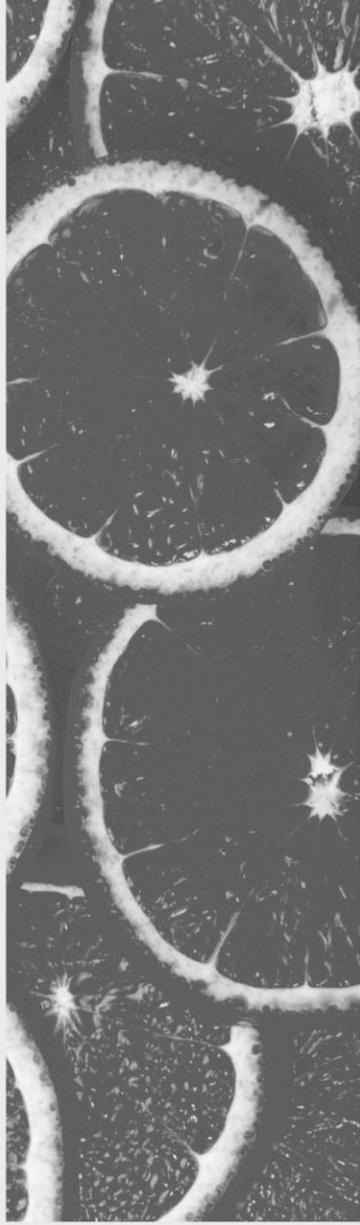
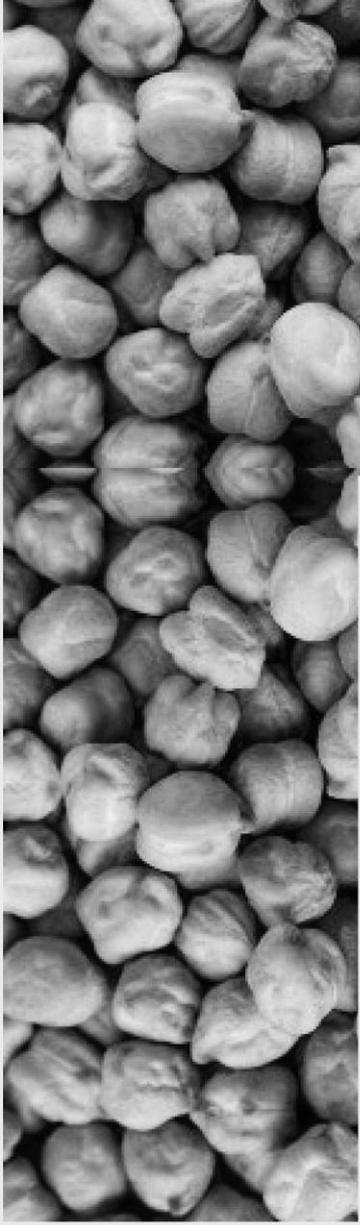
2. OBJETIVOS

Los objetivos de este trabajo se dividen entre general y específicos. En cuanto al primero, se plantea a continuación:

- Desarrollar un Plan de Marketing para posicionar las líneas de Fertilizantes Complejos y Hormonales de Stoller Argentina, cuyo horizonte temporal se encuentra entre Noviembre de 2013 a Diciembre de 2014.

Para la concreción del mismo se desarrollaron los siguientes objetivos específicos:

- Realizar una evaluación interna de la empresa.
- Describir y analizar los clientes y competidores.
- Evaluar las condiciones del entorno que tengan influencia en el período de este plan.
- Elaborar un diagnóstico con la ayuda de herramientas de análisis.
- Desarrollar estrategias y planes de acción consecuentes con la situación observada.



Marco Conceptual,
Teórico y Metodológico.



3. MARCO CONCEPTUAL

En primera instancia, se realizará un marco conceptual donde se explicarán conceptos claves referidos al tema a tratar, buscando una mejor comprensión del mismo.

Fertilización: Conceptualización y Clasificación.

La fertilización es un proceso esencial en la producción agrícola, orientada especialmente a la nutrición vegetal. Se ha usado durante siglos con el objetivo de incorporar nutrientes a la planta de modo que de la misma se puedan obtener mejores resultados.

Los fertilizantes se definen como productos naturales orgánicos o minerales inorgánicos que contienen a lo menos algunos de los tres elementos principales: nitrógeno, fósforo y potasio, pudiendo contener, además, otros elementos nutritivos.

La Institución SENASA los clasifica según el tipo de uso en: Fertilizantes del Suelo, Fertirriego o Foliare. Los primeros dos se caracterizan por incorporar los nutrientes necesarios a través de la raíz, es decir su aplicación es sobre la tierra de modo que la planta absorba los elementos incorporados. Estos son llamados “Fertilizantes Sólidos” debido a su consistencia y se requieren grandes cantidades por hectárea.

Stoller trabaja especialmente con fertilizantes denominados foliares, los mismos tienen un tratamiento distinto a los mencionados, ya que son aplicados directamente sobre su tejido foliar, es decir, a través de la superficie de las hojas. Son definidos por SENASA como todos aquellos “Productos que contengan sustancias fertilizantes solubles en agua, susceptibles de ser asimiladas por la parte aérea de los vegetales, aplicadas por aspersion¹”. Por lo tanto, es de esperar que estos se llamen “Fertilizantes Líquidos” y contrariamente a los sólidos, se necesiten pequeñas cantidades, correctamente aplicadas, por hectárea.

A su vez, estos “líquidos” se clasifican según la cantidad de componentes que contengan en:

- Fertilizantes Simples: compuestos por un solo componente. (Stoller Zinc, Stoller Boro, Stoller Hierro, etc.)
- Fertilizantes Compuestos: mezcla de dos o más fertilizantes simples (Phytogard Calcio, Phytogard Zinc, etc.)
- Fertilizantes Complejos: contienen dos o tres nutrientes primarios (nitrógeno, fósforo y potasio) y, que además pueden contener nutrientes secundarios y micronutrientes. (Cab, Mastermins, CoMo, Citrolino, Phos-for-us, etc)

¹ Modalidad de aplicación de fertilizantes o herbicidas mediante la cual el agua llega a las plantas en forma de "lluvia" localizada.

Recientemente, surgieron los *Hormonales o Bioestimulantes*, una innovación aún mayor, que no se utiliza sólo para cubrir deficiencias específicas, sino que genera en la planta un equilibrio hormonal capaz de potenciar sus rendimientos y soportar distintas situaciones de stress. Estos son Stimulate, Bio Forge y Root Feed. El primero de ellos es considerado por la empresa como su mejor producto en cuanto a tecnología, eficiencia y versatilidad, ya que se adapta a diversos cultivos y combinaciones con otros productos.

Los fertilizantes, tanto sólidos como líquidos, son utilizados en momentos distintos.

La “fertilización de base” o “fertilización al suelo” consiste en la aplicación de fertilizantes sólidos a la superficie, de modo de aportarle los nutrientes esenciales (nitrógeno, potasio y fósforo) que éste se ve impedido a generar, debido a la escasa rotación de cultivos. Esta aplicación es de uso generalizado entre los productores.

La “fertilización al cultivo” que se lleva a cabo con fertilizantes foliares, se aplica luego de la anterior, sobre la planta. Cumple dos objetivos primordiales: mejorar el rendimiento final de la planta y superar las deficiencias nutricionales, que no han sido aportadas por la fertilización de base. Es decir, esta aplicación es complementaria y no recubre el carácter de urgencia de la anterior.

Asimismo, estos últimos se suelen usar en conjunto, como “paquete”, dependiendo las insuficiencias nutricionales que presente el cultivo, donde se combinan complejos y hormonales con simples.

Dentro de la cartera de productos de la empresa, se encuentra también los Coadyuvantes; Aceites vegetales (Natur'l Óleo). Estos son sustancias químicas que se agregan a las mezclas de aspersión de plaguicidas buscando mejorar la actividad o desempeño del mismo o minimizar o eliminar los problemas de aplicación.

Es decir, los coadyuvantes reducen o eliminan muchos de las dificultades de las aplicaciones de los plaguicidas y multiplican sus efectos beneficiosos.

Su principal función es aumentar el efecto mojante de cada gota pulverizada, incrementando así el área específica de contacto, favoreciendo la correcta dispersión del producto en la aplicación, haciendo que este se adhiera mejor a la planta, moderando la acción de lavado por lluvia o riego.



Stoller se dedica particularmente al rubro de la Fertilización Foliar, tendiendo a su vez en su cartera Coadyuvantes, Fertilizantes Sólidos y de Jardín. Es decir, tiene productos en estos rubros, pero su visión a largo plazo está puesta sólo en la aplicación foliar.

El presente trabajo consistirá en un Plan de Marketing para dos de las líneas de fertilizantes líquidos de la empresa; Complejos y Hormonales.

4. MARCO TEÓRICO

A continuación se realizará una explicación teórica de los conceptos básicos con los cuales fue realizado el siguiente Plan Anual de Marketing. Para comenzar, se explicará en que consiste la Planificación y el Marketing, para luego abordar todos los aspectos del plan.

4.1 PLANIFICACIÓN Y MARKETING

Para definir Planificación, Sainz de Vicuña (2000) se refiere al planteamiento de Newman, donde define “Planificar es decidir hoy lo que se hará en el futuro”. Es decir, planificar es tomar decisiones en el presente sobre lo que va a ocurrir en el futuro, decidiendo desde ya los posibles cursos de acción a tomar.

Según el mismo autor, “Hablar de Marketing es hablar de consumidor/usuario/cliente como receptor y, por lo tanto, como punto de referencia básico de la actividad empresarial. El objetivo del marketing deberá orientarse, por lo tanto, hacia la satisfacción de necesidades del cliente, consumidor o usuario -mejor que la competencia- produciendo beneficios para la empresa” (2000, 31).

El proceso de planificación es de vital importancia para el marketing. Siguiendo el razonamiento de Sainz de Vicuña, la puesta en práctica de la satisfacción de necesidades de un mercado por parte de la empresa desencadena un proceso sistemático de planificación, donde se aplican los recursos con los que se cuenta para lograr los objetivos definidos.

Por lo tanto, un Plan de Marketing “es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos a los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto” (Sanz de la Tajada, 1974 citado en Sainz de Vicuña, 2000, 77).

El mismo se encuentra englobado en un proceso de planificación mayor, llamado Plan Estratégico. Este es el plan maestro del proceso de planificación global, del que surgen las directrices para elaborar el resto de los planes. Contempla las decisiones y las grandes orientaciones que permitirán a la empresa modificar, mejorar o asentar su posición en relación a la competencia.

Entonces, el Plan Estratégico se encargará de definir la cartera de negocios idónea para la empresa, en el largo plazo, y el Plan de Marketing Estratégico la cartera de productos más conveniente para cada unidad de negocios de la misma, en mediano plazo.

Dentro de este último, se encuentran los Planes Anuales de Marketing, donde se plantean los objetivos, estrategias y acciones funcionales a concretar en el corto plazo, los cuales están supeditados a los objetivos y estrategias de los planes anteriores.

El Plan Anual de Marketing se divide en tres fases, las cuales se subdividen nuevamente en etapas. Estas son:

- Análisis y Diagnóstico de la Situación
- Decisiones Estratégicas de Marketing
- Decisiones Operativas de Marketing.

En los siguientes apartados se explicará con mayor detalle cada una de las fases mencionadas.

4.1.1 PRIMER FASE: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.

Esta fase consiste en dos etapas, Análisis de la Situación, donde se efectúa un estudio riguroso y exhaustivo del contexto tanto externo como interno de la empresa, y Diagnóstico de la Situación, donde utilizando la información antes estudiada se resumen las oportunidades y amenazas del entorno y los puntos fuertes y débiles de la empresa, sintetizando el panorama en el que se encuentra.

4.1.1.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

Consiste en estudiar la situación interna de la empresa, desde el punto comercial y de marketing. Para ello, se llevará a cabo un análisis de la estrategia de marketing y de la adecuación de los medios a los objetivos fijados, repasando la estrategia de productos, precio, distribución y ventas, y comunicación. Por lo tanto, es menester definir a continuación La Mezcla de Marketing.

Mezcla de marketing

Es una descripción tradicional de las actividades de marketing, que se define como el conjunto de herramientas controlables que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos en el mercado meta (Kotler y Armstrong, 2007). Estos instrumentos se clasifican en cuatro grandes grupos denominados las 4 P del marketing: producto, precio, plaza y promoción.

- *Producto*: Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta.

- *Precio*: Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos.

- *Plaza*: También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta.

- *Promoción*: Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto.

4.1.1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

Este análisis abarca la comprensión de todos ambientes que engloban a la empresa. De esta manera se realiza un estudio del entorno, el sector y el mercado.

Análisis del Entorno

Este apartado consiste en llevar a cabo un estudio de las variables no controlables que determinan el entorno.

Según Kotler y Keller (2006, 78), "Las empresas y sus proveedores, intermediarios de marketing, clientes, competidores y el público en general, operan en un macroentorno de fuerzas y tendencias que generan oportunidades y amenazas. Estas fuerzas representan factores incontrolables que la empresa debe seguir de cerca, respondiendo a ellos cuando sea necesario".

Los autores distinguen los siguientes escenarios a evaluar:

- Entorno demográfico
- Entorno económico
- Entorno sociocultural
- Entorno natural
- Entorno tecnológico
- Entorno político legal

Análisis del Sector

Se realiza con el objetivo de dar a conocer el grado de competitividad del sector.

Para ello, se utilizan las 5 fuerzas mencionadas por Michael Porter, las cuales determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado.

- *Amenaza de rivalidad intensa en el segmento:* se refiere al número y perfil de los competidores que ya se encuentran en el mercado. La premisa de esta amenaza se basa en que un segmento con una gran rivalidad resulta poco atractivo.

- *Amenaza de nuevos participantes:* el atractivo de un segmento varía de acuerdo a la altura de las barreras de entradas y salida, de modo que el más interesante será el que tenga altas las barreras de entrada y las de salida bajas.

- *Amenaza de productos sustitutos:* el atractivo de un segmento decae si existen sustitutos reales o potenciales para el producto.

- *Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los compradores:* el atractivo va a disminuir si los compradores tienen un gran poder de negociación o si éste va en aumento.

- *Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los proveedores:* un segmento no es interesante si los proveedores de la empresa pueden incrementar los precios o reducir las cantidades.

Análisis del Mercado

Por último, se evalúa el mercado sobre el que está ejerciendo la empresa, distinguiendo los factores de incidencia de la oferta y la demanda. A ambos estudios se los llama, Estructura del Mercado y Naturaleza del Mercado, respectivamente.

Según Sainz de Vicuña (2000), en cada uno de ellos se evalúan los siguientes aspectos:

- Estructura del Mercado:
 - Situación del mercado relevante: tamaño de la oferta, productos ofertados, marcas, participaciones de mercado, segmentos elegidos, etc.
 - Competidores: número, perfil, importancia relativa, estrategia seguida, etc.
 - Nuevos entrantes.
 - Productos sustitutos
 - Evolución del sector en el que se enmarca el mercado
 - Canales de distribución existentes: importancia y evolución de los mismos.

- Naturaleza del Mercado:
 - Situación y evolución de los segmentos del mercado.

- Tipología y perfil de los segmentos existentes en el mercado: necesidades satisfechas e insatisfechas, escala de valores, etc.
- Competidores por segmentos y sus participaciones de mercado.
- Cambios producidos en la demanda
- Unidad de Toma de Decisión (UTD)
- Comportamiento de compra de los diferentes miembros de la UTD

4.1.1.3 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN

El diagnostico es la consecuencia de un riguroso análisis previo y, a su vez, una síntesis del mismo. Este no supone un avance en cuanto a recopilación de información se trata, sino que se refiere a una etapa de síntesis donde se identifican y definen puntos que marcarán la estrategia a seguir. En el mismo, se identifican amenazas y oportunidades que provee el entorno, así como las fortalezas y debilidades que posee el negocio. Por lo tanto, en esta etapa se utiliza como herramienta de apoyo la Matriz FODA.

Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

La utilización de la misma entrega el perfil de la empresa que debemos tener en cuenta para seleccionar la estrategia de marketing más adecuada para lograr los objetivos propuestos.

Las cuatro variables a evaluar son consecuencia y síntesis de los análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (amenazas y oportunidades). A continuación se conceptualizarán cada una de ellas.

- *Oportunidades*: factores externos, no controlables, de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos.
- *Amenazas*: factores externos, no controlables, que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de las metas.
- *Fortalezas*: factores internos y controlables, propios de la empresa, que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos.
- *Debilidades*: factores internos y controlables que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de objetivos.

El objetivo de este resumen, según Sainz de Vicuña (2000), es utilizar nuestros puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del mercado, de la misma manera que para reducir o eliminar las amenazas que éste presenta es conveniente corregir los puntos débiles.

4.1.2 SEGUNDA FASE: DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING.

Una vez concluido el Diagnóstico de la Situación, se formulan los objetivos y las estrategias de marketing, basándose en la información de aquel.

4.1.2.1 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

Un objetivo es una meta que se fija, relativa a un campo de acción, y que dirige todos los esfuerzos de una organización hacia un lugar común.

Los objetivos de Marketing deben estar siempre supeditados a los objetivos corporativos. Por lo tanto, antes de definir los primeros se debe hacer un repaso de estos últimos.

Objetivos Corporativos

Sainz de Vicuña (2000), explica que los objetivos corporativos serán diferentes según la dimensión de la empresa. Es decir, será muy distinta la importancia que le den a cada tipo de objetivo las empresas grandes, medianas o pequeñas. Estos objetivos suelen ser la consolidación de la empresa en el mercado, el crecimiento de su facturación y rentabilidad a corto.

Por lo tanto, en las *grandes empresas* de cualquier sector el sistema de objetivos se focalizará en el crecimiento en primer lugar. Seguido por la rentabilidad y la consolidación, respectivamente.

En el corto plazo, el objetivo principal de estas empresas es seguir creciendo, en búsqueda de la masa crítica, para luego, en el largo plazo, asentarse en el mercado ampliado, centrándose en la orientación al mercado y en la búsqueda de mayores cotas de rentabilidad.

La *pequeña empresa* debe buscar primero su consolidación alcanzando un determinado nivel de rentabilidad a corto, entendiendo que no va a alcanzar la masa crítica. Por ello, su crecimiento será solo vegetativo, renunciando a altas tasas.

En cuanto a la *empresa mediana*, esta tendrá un sistema u otro de objetivos dependiendo su voluntad de permanecer en el mercado o retirarse. En el primer caso, la PYME buscará consolidarse en el mercado, para luego emprender una etapa de alto crecimiento, en miras de alcanzar la masa crítica. Cuando la haya logrado, sus objetivos se dirigirán a obtener una rentabilidad a corto plazo. Por el contrario, la empresa que ha decidido venderse, debe conseguir ser atractiva ante posibles compradores. Para ello, la rentabilidad a corto será el objetivo primordial, buscando una valoración alta por parte del cliente, dejando en último plano el crecimiento, el cual no será mayor que el del mercado, y la consolidación.

Bajo este esquema, ya se obtiene un panorama de las metas que debe seguir la empresa en conjunto.

Objetivos de Marketing

Siguiendo lo expuesto por Sainz de Vicuña (2000), la fijación de los objetivos de marketing debe hacerse teniendo presente dos criterios: la masa crítica y la correlación entre participación de mercado y rentabilidad a largo.

El primero de ellos, *el concepto de masa crítica*, hace referencia a la dimensión que necesita un producto, una marca, una actividad, o una empresa para que adquiera el estado deseado. Es decir, para que se pueda considerar asentado o consolidado en el mercado.

Para afirmar si un producto se encuentra o no en masa crítica se debe analizar sus ventas y hacer una distinción entre mercados no fragmentados y mercados fragmentados. En el primer caso, un producto estará en masa crítica si su volumen de ventas alcanza el 10% del volumen de ventas del mercado. En los mercados muy fragmentados, se llegará a ella si se tiene entre el 25% y el 50% de la participación de mercado del líder.

De esta manera, si el producto se halla en masa crítica, su objetivo será obtener tasas de expansión anual de ventas similares a la del propio mercado, buscando sobretudo el progreso de la rentabilidad a corto. Si el producto no ha alcanzado la masa crítica, el porcentaje de aumento de la facturación marcado como objetivo será mayor a la tasa de crecimiento del mercado, con el fin de alcanzar lo más rápidamente posible la masa crítica.

Considerando el segundo criterio: la correlación o no entre participación de mercado y rentabilidad a largo, se define como correlación positiva aquella en donde a mayor participación de mercado mas altas es la rentabilidad obtenida. Sin embargo, esta última se fija en el largo plazo, ya que su crecimiento en comienzo es lineal hasta llegar a ser casi exponencial.

Existen tres razones que explican esta correlación: las economías de escala, los efectos de la experiencia y el poder de negociación.

Entonces, si para un producto o negocio es valida esta correlación, los objetivos se centrarán en primer lugar en aumentar su participación de mercado, buscando su liderazgo, se esté o no en masa crítica, sacrificando la rentabilidad a corto plazo el tiempo que sea necesario.

Dependiendo las circunstancias de la empresa, se optará por el liderazgo en el mercado o en un segmento del mismo.

Si, por el contrario, no se da esta correlación entre participación de mercado y rentabilidad a largo plazo, se utiliza el criterio mencionado anteriormente, el de masa critica.

4.1.2.2 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Según Sainz de Vicuña (2000), una estrategia de marketing es un curso de acción destinado a colocarse en una posición ventajosa respecto a la competencia, aprovechar oportunidades de mercado, al mismo tiempo que se consiguen los objetivos fijados.

Nuevamente, es menester recordar que los objetivos, estrategias y planes de marketing empiezan allí, donde terminan los objetivos, estrategias y planes corporativos.

Por ello, se comenzará con un resumen de las estrategias corporativas, para luego ahondar en las que al marketing corresponden.

Estrategias Corporativas

Las estrategias corporativas están definidas por la Visión, Misión, y Definición del Negocio.

La Visión según Kotler y Keller (2006) es “un sueño imposible”, que sirve de orientación a la empresa durante los siguientes 10 o 20 años. Es decir, es el camino que la empresa desea seguir a largo plazo.

La misión de la empresa, tal como la define Sainz de Vicuña (2000, 215), es “la definición de su filosofía, valores, actitudes y estilo a largo plazo con respecto a los diferentes grupos relacionados con ella.”

Siguiendo la línea de este autor, la definición del negocio implica concretar los siguientes aspectos: funciones del producto o servicio, segmentos de consumidores a ser atendidos, tecnología con la que se realizarán los productos o servicios.

Las estrategias corporativas que menciona el autor son “Las Estrategias Competitivas o genéricas de Porter”: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Para definir las utilizaremos la definición de Kotler y Keller (2006, 56).

- **Liderazgo en Costos:** se centra en vender a precios más bajos que sus competidores y lograr así una mayor participación de mercado. Para ello, la empresa se debe esforzar en mantener los costos de producción y distribución más bajos. El mayor inconveniente de esta estrategia es su perspectiva a futuro, ya que pueden aparecer con facilidad empresas con precios aun más bajos.

- **Diferenciación:** consiste en enfocarse en una ventaja importante que lo suficientemente valorada por el mercado, y así lograr los mejores resultados. Entonces, la empresa se dirigirá a las fortalezas que contribuyan a la diferenciación.

- **Enfoque:** implica concentrarse en uno o más segmentos estrechos del mercado, buscando el liderazgo en precios o la diferenciación.

Una vez realizada la revisión de la estrategia corporativa se pasan a detallar las estrategias de marketing propiamente dichas. A continuación se conceptualizarán las estrategias de cartera, segmentación y posicionamiento y estrategias funcionales.

Estrategias de Cartera

Estas determinan el camino a seguir para la empresa en cada una de sus unidades de negocio, definiendo en cada una las diferentes combinaciones producto-mercado que la empresa deberá abordar. Para ello, se utiliza la matriz de dirección de crecimiento (Ansoff).

Sainz de Vicuña (2000) explica que la misma es de gran utilidad cuando una empresa se plantea objetivos de crecimiento, ya que analiza a cada binomio producto-mercado en función de su actualidad y su novedad, para desembocar hacia una estrategia de expansión o diversificación. El criterio general de este planteamiento es que toda empresa debe agotar las posibilidades de expansión antes de llevar a cabo una diversificación.

Los posibles caminos estratégicos son:

- Penetración de mercado: implica incursionar con mayor profundidad en los mercados actuales con la oferta que la empresa ya posee. Puede ir dirigida a mejorar la atención al cliente o a atraer clientes de la competencia.
- Desarrollo de nuevos productos: se lleva a cabo tanto por un cambio material en el producto, o mediante una regeneración o adaptación del producto a los nuevos gustos y necesidades de los consumidores.
- Desarrollo de nuevos mercados: puede traducirse en una expansión geográfica del mercado, búsqueda de nuevos clientes o consiguiendo nuevos usuarios para los segmentos actuales.
- Estrategia de diversificación: es la estrategia más riesgosa, ya que significa entrar en un nuevo mercado con nuevos productos, es decir, se cuenta con una experiencia nula.



Estrategia de Segmentación

En este nivel se definirá, para cada binomio producto-mercado elegido en el nivel anterior, el segmento o segmentos estratégicos a los que se enfocará la empresa. Los mismos se seleccionarán en función del atractivo que presentan y de las ventajas competitivas que la empresa presente.

Un segmento estratégico es aquel en el que la empresa posee una ventaja respecto a los competidores en algo que es valorado por sus clientes.

Estrategia de Posicionamiento

Esta estrategia supone definir la imagen con la que la empresa desea ser percibida. Se trata de “valorar un producto por sus características o atributos más diferenciadores en comparación con los productos de la competencia, y ello respecto a los compradores para quienes ese elemento de diferenciación es importante” (Lambin, 1991 citado en Sainz de Vicuña, 2000, 239).

Existen diferentes maneras de plantear un posicionamiento: en comparación con la competencia, por ventajas aportadas por el producto, utilizando la personalidad de la empresa, características de uso del producto, situaciones de consumo o tipos de consumidores.

Estrategia de Funcional

Consiste en combinar los distintos medios e instrumentos de marketing que posee una empresa para alcanzar sus objetivos de marketing. Se trabajará puntualmente sobre la mezcla de marketing: producto, precio, plaza y promoción.

4.1.3 TERCER FASE: DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING.

En esta parte del plan es donde se materializa todo lo desarrollado anteriormente, ya que para que una estrategia sea eficaz se debe traducir en acciones concretas. A estas se les debe asignar un responsable, recursos (materiales y financieros), tiempos de preparación y ejecución, evaluar los costos y jerarquizarlas por importancia y urgencia.

5. MARCO METODOLÓGICO

El siguiente trabajo se elaboró mediante una serie de datos recabados por el autor, de origen tanto primario como secundario.

Las fuentes consultadas se dividirán por etapas de acuerdo a como se ordena el trabajo. Dichas fuentes fueron:

Análisis Interno

Con el objetivo de evaluar la situación que atraviesa la empresa en el 2013 y sus perspectivas a futuro se realizaron entrevistas a los gerentes de cada área de la empresa.

Tipo de Investigación: Exploratoria

Metodología: Cualitativa

Técnica: Entrevistas Personales

Instrumento: Guía de Pautas

Análisis del Macroentorno

En esta etapa se buscó recabar información de variables ambientales que tienen o pueden llegar a tener impacto en la actividad de la empresa. Para ello, se consultaron expertos en el sector y se realizó un análisis de publicaciones de Instituciones del Sector, algunas aportadas por la empresa y otras localizadas en Internet.

Tipo de Investigación: Exploratoria

Metodología: Cualitativa

Técnicas: Entrevistas Telefónicas y Análisis Documental.

Instrumento: Guía de Pautas

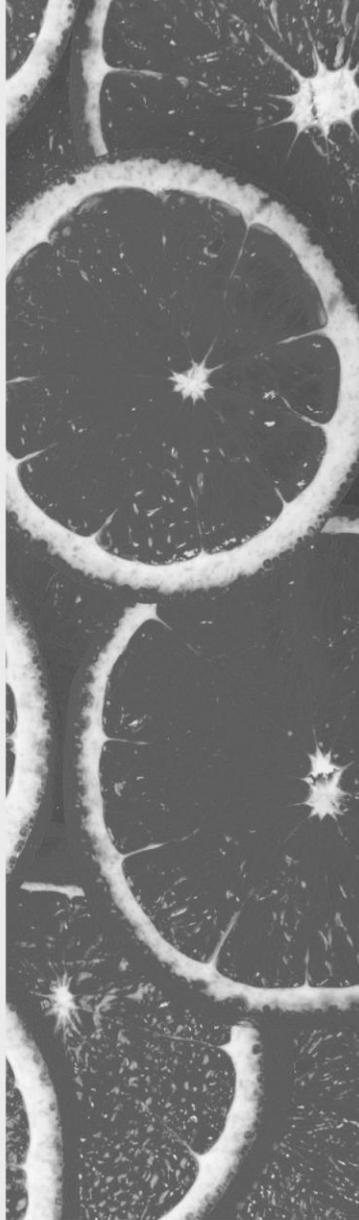
Análisis del Mercado

Se buscó indagar en esta etapa sobre los segmentos existentes en el mercado, el comportamiento de cada uno de ellos, los segmentos atendidos por cada competidor, los canales utilizados por ellos y el comportamiento general del rubro. Por ello, se analizaron investigaciones y artículos aportados por la empresa. Asimismo, se examinaron páginas web y artículos publicados sobre la competencia.

Tipo de Investigación: Exploratoria

Metodología: Cualitativa

Técnica: Análisis Documental



Análisis Externo.



Stoller

6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

6.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El entorno aporta fuerzas que afectan positiva o negativamente tanto a los consumidores finales como a las empresas que trabajan en este sector. Las mismas pueden ser económicas, políticas, ambientales o sociales.

Escenario Económico/político

Cierre de exportaciones: tanto el cierre de las exportaciones por decisiones políticas como bajas en las mismas por acontecimientos externos afectan en gran medida a los productores agropecuarios, clientes finales de fertilizantes, por lo tanto cualquier efecto positivo o negativo afecta directamente en todas las transacciones que realicen los mismos.

Para lo que resta de este año se espera un incremento de las exportaciones del 11%. Sin embargo, se espera nuevamente una fuerte restricción externa para 2014.

Aumento de exportaciones en Cultivos Intensivos: en economías regionales, el mayor aumento lo obtuvieron las frutas y hortalizas que registraron un incremento del 12,9 % en el primer trimestre de 2013, mientras que se prevé para el año un incremento del 3,8% de la producción frutícola y de 3,3% en la hortícola. (Semnario del Comercio Exterior, 2013)

Precios Oficiales: los ingresos de los clientes finales están sujetos a las variaciones en los precios definidos por un mercado perfectamente competitivo. Por lo tanto, estos son los determinantes últimos del poder adquisitivo con el que cuentan los mismos para realizar sus actividades. Desde hace una década, los precios de los commodities reflejan una tendencia sostenida al alza, sólo interrumpida por la crisis internacional de 2008, en el mismo momento en que se registraban máximos históricos de los últimos 30 años. Según el último informe del FMI, los precios se situarían en torno a los niveles actuales. Esto se explica porque el balance entre producción y consumo se mantendría relativamente estable, destacándose una demanda que se mantendría “fuerte” desde los países emergentes, sustentada en cambios en sus patrones de consumo, y desde el sector energético a partir de la producción de biocombustibles.

Problemas con Importación de Materias Primas: con motivo de fomentar la industria interna el gobierno ha decidido en los últimos años cerrar las importaciones temporalmente, hecho que afecta a las industrias que utilizan materia prima extranjera para su producción. Para el año 2013, se prevé que la situación continúe de la misma manera, ya que comenzando el año se tomaron decisiones tendientes a reforzar esta política.

Cotización del dólar: los aumentos en el dólar afectan tanto a las empresas que trabajan con materia prima importada como a quienes realizan sus operaciones en dicha moneda. Por lo tanto, una suba en su valor puede tener un efecto tanto negativo como positivo. El ministro de Economía, Hernán Lorenzino, pronosticó que la cotización del dólar oficial no superará los \$ 5,10 en 2013. En las proyecciones subsiguientes lo ubica a \$ 5,47 en 2014 y a \$ 5,92 para 2015.

Inflación: la inflación perjudica a todos los que pertenecen a las industrias nacionales ya que los costos totales son mayores. Esto es preocupante en el caso de los clientes de este sector, productores agropecuarios, ya que los mismos se rigen bajo precios mundiales, son tomadores de precios. Por lo tanto, un aumento desmedido en los costos provoca una disminución considerable en el margen de ganancias. Esta situación lleva a una mayor sensibilidad a los precios de sus insumos por parte de los productores. Sin embargo, en 2012 se prevé una leve desaceleración de la inflación, que volverá a ascender en 2013.

Disponibilidad de Capital: la disponibilidad de capital es un tema importante cuando se trata de productos complementarios, ya que no recubren el carácter de necesidad básica para el cultivo y se pueden desestimar. En la cosecha correspondiente al ciclo previo, 2011/2012, se registraron eventos climáticos (sequías, inundaciones y heladas) que provocaron significativas pérdidas en los rindes, afectando la capacidad de los productores para invertir en la presente campaña. Asimismo, la situación lleva a notar un mayor interés en el cultivo de la soja, ya que el mismo conlleva menores gastos en implantación e insumos para alcanzar mejores productividades.

Aumento de la producción de cereales: El papel de la Argentina como productora de alimentos es importante y lo será aún más en el futuro. Es uno de los pocos países en el mundo en el que realmente se puede aumentar la producción de alimentos en comparación con lo que se está produciendo actualmente. En el país las dosis de fertilizante que se aplican por hectárea son menores que las que se aplican en otros países. Por lo tanto, para abastecer la creciente demanda de alimentos en el mundo, en pocos años habrá que ser más eficientes para aprovechar mejor la superficie cultivable. Esto llevará a aumentar las dosis de fertilizantes por hectárea, requerir mejor tecnología así como su correcta aplicación.

La producción de cereales se ha incrementado en gran medida en la última década debido a que los precios de los cereales se han mantenido en alza, incentivando a un aumento de la producción agraria, surgiendo la aparición de muchas empresas de fertilizantes en el país, entre ellas multinacionales.

Las previsiones más recientes de la FAO sobre la producción mundial de cereales en 2012 se han revisado al alza, con 4 millones de toneladas más con respecto a la cifra de febrero, hasta situarse en 2 306 millones de toneladas, si bien siguen quedando cerca del 2 % por debajo del máximo histórico registrado el año anterior. La organización afirma que las previsiones iniciales para el 2013 serán favorables.

Escenario Social/Ambiental

Aumento de la demanda de alimentos: Según estimaciones de la FAO, para 2050 la población mundial ascenderá a los 9.100 millones, por lo que la demanda de alimentos se incrementaría 70%. Es de esperar que casi todo el aumento de producción de alimentos tendrá que originarse en los países en desarrollo, gracias a la intensificación de la agricultura, es decir, mayor rendimiento por unidad de tiempo y de superficie. Conforme la urbanización reduzca la fuerza de trabajo agrícola, la agricultura también tendrá que adoptar nuevas modalidades de mecanización. Esta situación sugiere incrementar la eficacia de la utilización de todos los recursos naturales, en particular el agua, y la necesidad de utilización de fertilizantes.

Condiciones Climáticas: El clima es el principal factor del cual dependen todos los agentes involucrados en el mercado agropecuario. En el caso de la industria de fertilizantes foliares, la situación es aún más preocupante, ya que el mismo es un producto de especialidad y complementario. Por lo tanto, en épocas donde prima la incertidumbre y los rindes no son prometedores, este tipo de productos son los primeros en descartarse. Sin embargo, estos agroquímicos, sobre todo los Hormonales, colaboran a que las plantas puedan soportar situaciones de stress hídrico, siendo más necesarios en ocasiones de crisis. Según el Instituto de Clima y Agua del INTA, la actual campaña muestra una importante variabilidad espaciotemporal desde el punto de vista agro meteorológico tanto en la disponibilidad hídrica como en las anomalías térmicas. Asimismo, las previsiones para el año 2013 permanecen neutras, descartando la posibilidad de que se produzca el Fenómeno de “El Niño”. Según afirma Pablo Mercuri, director de la Institución, “es lógico replantear los pronósticos de lluvias superiores a lo normal que se esperaban para el verano-otoño, cuya probabilidad disminuye claramente”.

Conclusión

Nos encontramos frente a un sector altamente dependiente de las condiciones del entorno. El factor que presenta una mayor influencia es el Clima, ya que las decisiones de inversión se toman en relación a las proyecciones de lluvias durante el período de crecimiento de la planta. Este aspecto puede considerarse una amenaza o una oportunidad. Un pronóstico poco alentador puede afectar el ánimo a invertir del productor, quien prevé que no obtendrá altos rendimientos, o puede incrementar la posibilidad de venta de las líneas hormonales, las cuales tienen como principal característica ayudar al cultivo a soportar el stress hídrico.

Asimismo, es importante destacar que el aumento de la demanda de alimentos desde países desarrollados, que lleva a un aumento en los precios y la producción en los países en desarrollo, logra apalancar aquellas desventajas económicas y políticas del país, tales como inflación, problemas con exportaciones e importaciones, suba de dólar, y demás, siendo este un mercado sumamente atractivo para los productores.

6.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

A continuación se evaluará el Sector en el cual se encuentra Stoller, a través de un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, de modo de develar la competitividad del mismo.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Para analizar el grado de competencia entre las empresas que ya se encuentran en este mercado, se dividirán según las líneas de productos objeto de este trabajo. Las principales compañías son:

Línea de Producto	Competidores
Bioestimulantes	<ul style="list-style-type: none"> -Ando (Activador) -Brometan (Macro-Sorb Radicular) -Agrosuma (FertyBio) -Roullier (Fertileader) -Compo (Agae y Kelp) -Degser (Degfertil)
Fert Complejos	<ul style="list-style-type: none"> -Yara -Agrosuma -Compo -Brometan -Ando -Degser -Complex -Nitragin -Rizobacter -Agross -BASF

Se puede observar que en Bioestimulantes hay menor concentración de empresas, debido principalmente a su novedad. Asimismo, cada una de ellas se enfoca en un tipo específico de mercado, cultivos intensivos o extensivos. Las posibilidades de diferenciación y el potencial de crecimiento son significativos en este tipo de productos. Por lo tanto, la rivalidad aquí no es tan intensa.

Respecto a Fertilizantes Complejos, el grado de competencia es más elevado, ya que se encuentran más competidores en un mercado con tasas de crecimiento más bajas. Sin embargo, son productos con mayor potencial de diferenciación que las restantes líneas de Stoller, Fertilizantes Simples y Coadyuvantes, las cuales se consideran commodities.

En cuanto a las barreras de salida, las mismas se pueden considerar altas, ya que se poseen plantas y maquinaria específica de difícil liquidación en el caso de un cierre repentino.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

La materia prima con la que trabaja Stoller es en su mayoría importada, por lo que es altamente dependiente de las decisiones políticas sobre importaciones. Sin embargo, solo tres materiales son importados directamente por la empresa. Los restantes se compran a importadores, situación que disminuye el riesgo ya que los mismos poseen depósitos con stock.

Asimismo, Stoller cuenta con dos o más proveedores por materia prima, lo que reduce en gran medida el poder de negociación de los mismos, ya que su producto no es único en el mercado

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los consumidores finales de este sector son productores agropecuarios de diferentes cultivos, tanto extensivos como intensivos. Existen causas que influyen sobre su poder de negociación respecto a los proveedores de fertilizantes:

- La cantidad de clientes de este sector comparada a la cantidad de empresas proveedoras es mediana en el caso de complejos y grande en hormonales.
- El costo total de estas líneas representa una cuantía significativa del costo total de la cosecha de los productores, por lo cual son altamente sensibles a precios y financiación.
- El costo de cambio por productos sustitutos o fertilizantes con menores características (simples), supone una reducción importante del precio.
- Los consumidores no poseen suficiente información de fertilizantes específicos, especialmente de hormonales, por lo cual se les dificulta evaluar precios. Sin embargo, al tener un escaso conocimiento de estas tecnologías, suelen hacer una comparación equivocada, comparando fertilizantes hormonales con aquellos de menor tecnología.
- Estas líneas de fertilizantes cuentan con un potencial de diferenciación, sobre todo los hormonales.

Por lo tanto, se puede evaluar que el poder de negociación de clientes es más alto en productos complejos que en hormonales, debido a su mayor competencia y menor potencial de diferenciación. Sin embargo, el bajo conocimiento de las características de fertilizantes hormonales lleva a una equivocada comparación, lo que aumenta la sensibilidad al precio por parte de los clientes.

AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

En este sector no existen aún productos sustitutos que satisfagan la misma necesidad de diferente manera. Los que se encuentran corresponden a abonos de menor tecnología, generalmente artesanales, que compiten por precio sólo con fertilizantes simples.

No obstante, se pueden considerar como sustitutos a productos que compitan por el dinero del cliente, es decir, aquellos que cumplan alguna necesidad de nutrición y puedan remplazar a estos fertilizantes cuando se necesite disminuir la inversión.

Los fertilizantes sólidos realizan sobre el cultivo una nutrición básica, aportando sólo tres nutrientes. Sin embargo, si las condiciones climáticas son adecuadas para el crecimiento del cultivo o el cliente no dispone de capital para invertir en ambos, se puede desestimar el uso de fertilizantes líquidos, ahorrando costos. Es decir, al ser estos productos complementarios, puede aplicarse sólo uno de ellos en estas circunstancias.

Entonces, los costos de cambio por productos sustitutos implican una importante disminución en precios. Asimismo, la propensión del cliente a cambiar por estos es alta, debido a que los fertilizantes sólidos ya se encuentran posicionados en el mercado, en contraste a los productos específicos² que aún son una innovación. Sin embargo, este cambio no supone una mejora en el rendimiento, es decir, el productor que desestima el uso de fertilizantes más complejos resigna un aumento en sus resultados.

AMENAZA DE LOS PRODUCTOS NUEVOS ENTRANTES

La industria de los agroquímicos es una industria en plena evolución, con grandes inversiones en investigación y desarrollo, por lo cual pueden aparecer nuevos productos.

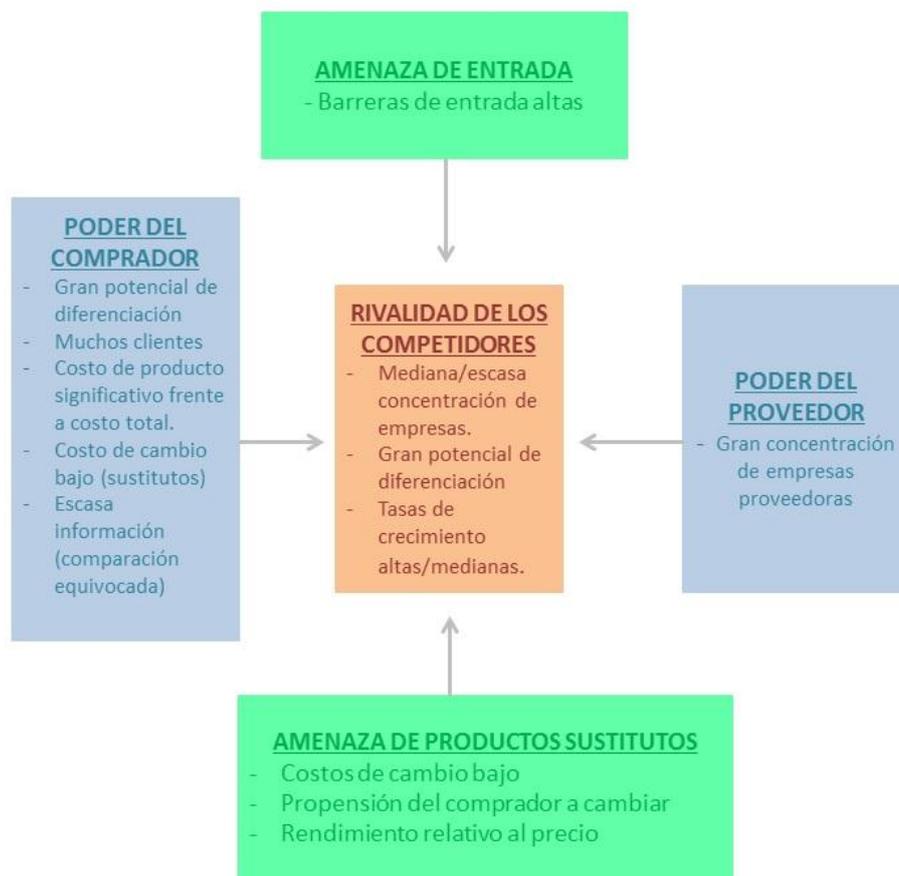
La mayor amenaza se encuentra en aquellas empresas que ya se encuentran en el mercado, pero que aun no poseen en sus carteras fertilizantes complejos u hormonales. La aparición de nuevas empresas es menos probable, debido principalmente a las grandes inversiones en planta, maquinaria, distribución e imagen.

Las barreras de entrada al sector son más altas en hormonales que en complejos, ya que los primeros requieren procesos, tanto científicos como de certificación, más complejos. Estos son largos y con muchas instancias, por lo cual se prevé que no aparecerán productos más novedosos en el corto plazo.

² Fertilizantes Complejos y Hormonales

Conclusión

A continuación se presenta un gráfico donde se resume lo expuesto anteriormente.



Las líneas de productos específicos de Stoller se encuentran en un mercado atractivo, ya que cuenta con tasas significativas de crecimiento y gran potencial de diferenciación.

El mayor problema que deben enfrentar las empresas del sector corresponde al bajo costo de cambio por productos sustitutos. Los mismos implican una reducción importante en costos, en un mercado donde la fertilización sólida ya está posicionada y aceptada. Dicho inconveniente se apoya en la escasa información que los clientes poseen de fertilizantes complejos, ya que realizan una equivocada comparación, posicionándolos a la par de productos con menor tecnología y rendimiento.

Por lo tanto, las compañías del sector deberían educar al mercado en los beneficios de sus productos, de modo de que la percepción de cambio no sólo implique una reducción de costos, sino también de rendimientos. De esta manera, se aliviaría la amenaza que implican los productos sustitutos.

6.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

6.3.1 NATURALEZA DEL MERCADO

El mercado bajo análisis es un mercado industrial, donde un negocio, industria de fertilizantes, comercializa con otro, producción agropecuaria. El cliente final es el consumidor individual que utiliza estos productos como alimento o combustible, luego de un proceso de industrialización.

La demanda de fertilizantes ha aumentado en los últimos años debido a dos razones:

- Aumento de la demanda de alimentos.
- Incremento de la demanda de cultivos alimentarios básicos para la elaboración de biocombustibles.

CIAFA (Cámara de la Industria Argentina de Fertilizantes y Agroquímicos) asegura que el consumo de fertilizantes en Argentina en 2011 fue record; se utilizaron 3.721.745 toneladas, superando la anterior marca más importante, en 2007 con 3.715.000 toneladas. Desde 2012 hasta el momento, el consumo de fertilizantes se encuentra con una tendencia a baja.

Sin embargo, la información disponible sobre este mercado abarca principalmente los fertilizantes sólidos.

En el uso de productos foliares, se observa la tendencia opuesta, ya que la misma Institución estima que los fertilizantes específicos crecieron un 40% anual, componiendo una participación total en un 15% de "Otros fertilizantes", afirmando la idea de un mercado en expansión.

Como se mencionó anteriormente, el clima es uno de los factores más relevantes de este mercado, ya que afecta la capacidad y el ánimo de los productores a invertir. No obstante, el mayor beneficio de los productos hormonales es su habilidad para que el cultivo soporte condiciones extremas, hecho que posiciona a los fenómenos climáticos como una oportunidad para estas empresas. Es decir, los pronósticos de temporales o sequías previos a la siembra influyen en la decisión de inversión, sin embargo, si estos ocurren sorpresivamente durante la etapa de crecimiento, los productos mencionados son una necesidad más que una opción.

SEGMENTOS DE MERCADO

Kotler y Keller (2006, 240) distinguen entre segmento y sector. Un sector es una distinción dentro de la cual caben distintos grupos con características diferentes. Por ello, la mención de cultivos intensivos y extensivos corresponde a un sector, dentro del cual se ubican distintos segmentos, los cuales se detallarán más adelante.

- **Cultivos intensivos:** cuentan con poca extensión de tierra y buscan maximizar los beneficios de cada hectárea sembrada; hacen un “uso intensivo” del suelo. Entre ellos están vid, olivos, cítricos, frutales, frutilla, papa, tomates, etc.
- **Cultivos extensivos:** utilizan mayor cantidad de espacio y los rendimientos por hectárea son bajos, obteniéndose altos rendimientos en conjunto, debido a la extensión y a menores costos. Estos utilizan menores cantidades de fertilizantes foliares, las estadísticas se encuentran en un máximo de tres aplicaciones por cosecha, mientras que en intensivos se suelen aplicar cada quince días. Estos son: soja, trigo, maíz, girasol, maní, arroz, algodón, garbanzo, entre otros.

Siguiendo la teoría de los autores mencionados, dentro de cada uno de estos sectores se puede dividir a los consumidores según los siguientes criterios:

Por Zona Geográfica

En el mercado agropecuario esta segmentación es una de las más relevantes, ya que en cada región del país se presentan distintos tipos de cultivos y condiciones de clima y suelo, que requieren un tratamiento de fertilización particular.

Las Regiones de Cuyo y Patagonia son netamente intensivas, con suelos áridos y climas más extremos. Dicha situación ocurre también en gran parte del NOA y zonas del NEA. Por el contrario, la región pampeana se caracteriza por su tierra fértil y condiciones climáticas prósperas, favoreciendo la producción de cultivos extensivos. A continuación se presenta un mapa de cultivos en cada región.



Por Tamaño

Segmentar a los clientes según el tamaño, en grande y pequeños, es relevante por dos cuestiones: los canales de venta preferidos y el acceso a información.

Los grandes agricultores requieren de un trato más cercano con el fabricante de agroquímicos que el pequeño. Estos pueden preferir comprar directamente a fábrica, sin utilizar un distribuidor, o adquirir los productos en ellos, pero asesorarse con la empresa, ya que los distribuidores no se sienten preparados para aconsejar a los grandes pools de siembra.

Por otro lado, dividir el mercado según la información se realiza bajo la premisa de que cuanto más chico sea el Agricultor, menos conocimientos técnicos suele tener. El motivo se encuentra en la presencia del Asesor, el cual se encarga de informar y recomendar productos y tecnologías. Sólo cuentan con ellos la mayoría de grandes productores, y algunos pequeños. Por lo tanto, estos tienen un menor acceso a información, requiriendo asesoramiento en los distribuidores.

Por Beneficios Buscados

Como ya se mencionó, los productores no eligen solos los productos que van a utilizar, necesitan del consejo de asesores o distribuidores.

Entonces, se puede hacer otra distinción tomando en cuenta todas las figuras que tienen alguna influencia en el proceso de compra. Estas tienen distintas motivaciones al elegir una marca para trabajar.



Asesor: su mayor motivación reside en los aspectos técnicos, ya que el productor acude a el sólo para informarse sobre ellos. El asesor no influye en aspectos comerciales. Son ellos quienes prestan mayor atención a la tecnología, es decir, evalúan la calidad analizando los principios activos de los productos, siendo este el mayor beneficio buscado. Asimismo, les interesan las certificaciones con instituciones del sector y la imagen de marca, resaltando el origen del proveedor, como formas de garantía.

Distribuidor: su motivación para recomendar una marca se encuentra en la conveniencia de esta para su negocio, es decir un producto tiene que entregarle un buen margen o en todo caso

reputación, al trabajar con buenos productos. En un estudio realizado por la empresa, se observó que los principales aspectos que importaban al distribuidor se referían a precios y condiciones de pago y a imagen de marca, entendida como generadora de demanda del mercado. Si un proveedor cumplía con estos requisitos, el distribuidor se compromete a trabajar intensamente la marca (Stoller, 2011).

Productor: debido a que este recibe toda la información técnica del exterior, el principal aspecto que toma en cuenta es el precio y la financiación. En menor escala, son importantes la imagen de marca y la calidad, entendida como el rendimiento del producto final, el cual debe ser un beneficio tangible. En algunos casos, el asesor no recomienda marcas, sino que entrega al productor la composición o principios activos que debe tener su producto, tomando así una gran relevancia la imagen de marca y calidad percibida.

Por Momento de Uso

El momento de uso de fertilizantes complejos y hormonales depende de dos aspectos:

- Etapa del ciclo de crecimiento del cultivo.
- Factores climáticos.

Estos productos se pueden aplicar durante todo el proceso de crecimiento del cultivo. En cada etapa del mismo varían las deficiencias y requerimientos de nutrición. Cada categoría de cultivo tiene su ciclo de evolución específico, pero se pueden englobar en siembra, vegetativo, macollaje y cosecha.

Asimismo, los factores externos, como el clima, afectan de diferente manera a la planta, dependiendo la etapa de desarrollo en la que se encuentre, necesitando tratamientos específicos en cada situación.

Entonces, los fertilizantes, las dosis y la combinación con otros aditivos dependen del ciclo evolutivo de la planta y los factores climáticos que se presenten. Por ello, es de vital importancia el asesoramiento a cada región.

Por Generaciones

En este mercado se prevé una gran evolución en los próximos años, cuando se produzca el famoso “Cambio generacional”, es decir, cuando los productores actuales dejen sus negocios en manos de sus hijos o ingenieros jóvenes. Entonces, podemos dividir a los consumidores en dos generaciones que manejan distintos valores y tienen peso en la toma de decisión:

- Ingenieros o productores con muchos años de experiencia, por lo general por encima de los 50 años, conservadores, buscan una relación de confianza con el distribuidor y suelen tener una actitud más hostil hacia la innovación.

- Ingenieros o productores que están comenzando a trabajar en este mercado, son buscadores de alternativas, buscan algo más que una buena financiación y son innovadores, con una actitud receptiva e interesada.

Esta diferenciación es relevante para guiar los esfuerzos de comercialización y el modo de introducir nuevas tecnologías.

A continuación, se presenta un esquema para comprender gráficamente las bases de segmentación abordadas. Estas van a guiar las estrategias seguidas por Stoller, determinando los productos a ofrecer, el lugar donde promocionarlos, las herramientas de comunicación y el mensaje a transmitir.



UNIDAD DE TOMA DE DECISIONES

Los consumidores no toman sus decisiones de forma aislada, sino que influyen ciertas personas del entorno, que en conjunto forman la Unidad de Toma de Decisiones.

Se han identificado cuatro actores en este proceso: productor, ingeniero asesor, hijos o contratistas de maquinaria. Los mismos no influyen de la misma manera en todas las transacciones entre el productor y la empresa.

Miembros	Papel	% Compra Nueva	% Recompra	Motivaciones
Productor	Decisor y comprador, aporta el capital y asume todos los riesgos.	30	50	Precios y condiciones de pago. Beneficios y recomendaciones.
Asesor	Prescriptor, es influyente en temas relacionado a los aspectos técnicos del producto. Recomienda productos, define especificaciones y criterios de selección.	50	30	Resultados técnicos y calidad.
Hijos	Influyente, en temas relacionados a la negociación.	15	15	Niveles de precios y condiciones de pago. Beneficios y recomendaciones.
Contratista maquinaria	Usuario, influye en temas relacionados a la aplicación.	5	5	Tipo de envases, facilidad de aplicación, compatibilidad.

El papel del Asesor es el más influyente en este proceso. Se lo describe a continuación.

AESORES/PRESCRIPTORES	
¿Quiénes son?	Personas vinculadas a universidades o profesionales de gran prestigio y con experiencia contrastada en la zona.
¿Qué hacen?	Su función es evaluar los cultivos de sus clientes y aconsejar productos que considere necesarios.
¿Qué recomiendan?	Las recomendaciones pueden referirse a una marca específica o a los principios activos que el producto debe contener, dejando a criterio del productor la marca a utilizar.
¿Qué buscan?	Su principal motivación se refiere a la calidad. Son ellos quienes mayor atención prestan a tecnología, componentes y certificaciones.

Los grandes Agricultores pagan los servicios de un experto, mientras que los pequeños son aconsejados generalmente por las Compañías Exportadoras, las cuales tienen Asesores para informar a los Productores sobre los requerimientos y calidades del país de destino. La relación con ellas es menos estrecha. Dichos pequeños agricultores suelen obedecer en la mayoría de los casos temiendo no poder vender sus productos en caso de no cumplir.

En su gran mayoría, los Productores, grandes y pequeños, obedecen completamente al Asesor. Sin embargo, en cada segmento hay un grupo más pequeño que cuestiona los consejos de éste o sólo toma una parte de ellos.



Quienes no obedecen al 100% se caracterizan por:

- No tener conocimientos técnicos.
- Sin presiones de exportadoras.
- No han incorporado productos nuevos, complejos y hormonales.
- Buscan asesoría en los distribuidores.

Estos pueden ser productores que mantienen una relación de confianza con el distribuidor, dejando que este intervenga, o son agricultores innovadores, interesados por evaluar alternativas. Entonces, aquí el rol del distribuidor y su recomendación adquieren mayor importancia.

Sin embargo, el segundo grupo también suele ser crítico hacia los consejos de los distribuidores, cuestionando muchas veces su capacidad, aludiendo a que éste no es quien tiene la competencia técnica para decantar la venta, debe ser el fabricante quien haga este trabajo y permita ensayos en el campo para testear los productos. Es aquí donde el Distribuidor

reconoce la necesidad de apoyo del fabricante, ya que hay requerimientos y técnicas que no siempre maneja. Por lo tanto, se demanda un trabajo en conjunto.

El mayor inconveniente radica en que los asesores no aconsejan los productos de Stoller. El motivo se encuentra en que estos no suelen ser novedosos en sus recomendaciones, poseen una lista de productos y se manejan dentro de ella.

Sin embargo, los fabricantes no realizan acciones tendientes a que los prescriptores puedan conocer sus productos. Entregan toda la información que es relevante para ellos al productor, el cual obviamente no la entiende y la descarta. Es decir, no se realiza una comunicación eficiente de los productos de la empresa, donde se tomen en cuenta las personas intervinientes en la UTD y sus motivaciones.

Para llegar a los asesores, una empresa debe estar presente en aquellos lugares donde buscan información, como lo son las jornadas o eventos a campo y exposiciones de referentes. También se puede aprovechar a aquellos distribuidores que tengan contacto con asesores influyentes.

A su vez, existe un sector de potenciales clientes que no compran productos de la empresa, aun cuando hacen caso omiso a las recomendaciones del asesor. En un estudio realizado por la empresa se obtuvieron para las siguientes causas:

- Se percibe un tipo de producto prescindible: los foliares son vistos como productos que encarecen costos y se pueden desestimar. Esta situación ocurre sobre todo en pequeños, ya que no son productos que estén en la lista de las exportadoras y no hay cultura de utilizar productos extra a sus recomendaciones. *“Porque si un cultivo está produciendo bien, aumenta los costos. Si no necesita el producto, o tú crees que no lo necesita, porque está teniendo buenos rendimientos, no aumentan los costos de tu cultivo.” (Agricultor)*
- Precio: cuando no se obedece 100% al asesor, se buscan marcas con igual componente activo, que sean generalmente más económicas. Stoller no se considera una alternativa de bajo precio, ni se conocen cuales son los beneficios por los cuales se paga una prima extra.
- Alta competencia por precio: estas búsquedas de producto alternativas a los asesores se rigen por el ahorro de costos y condiciones de pago, y sucede que, los distribuidores mejores posicionados en estos atributos no trabajan con Stoller.
- Escasa fuerza comercial: los distribuidores asociados realizan pocas visitas y no recomiendan/explican/enseñan sobre el producto. (Stoller, 2012)

Por lo tanto, se pueden esquematizar las razones por las que asesores y productores no trabajan con la empresa, dejando entrever una fuerte necesidad de información, la cual debe ser distribuida y comunicada eficientemente.

RAZONES PARA NO TRABAJAR CON STOLLER

Asesores

- Recomiendan siempre las mismas marcas/principios activos.
- No se les provee información de nuevos productos.

Productores

- Percepción de productos predecibles
- Alta competencia por precios
- Escasa fuerza comercial

ASOCIACIONES REFERIDAS A LA MARCA

Por ultimo, se citarán las asociaciones referidas a la marca en este estudio, con la finalidad de colaborar en la comunicación de la misma.

- Se considera una marca que recién está entrando desde hace 2 años.
- Productos especializados.

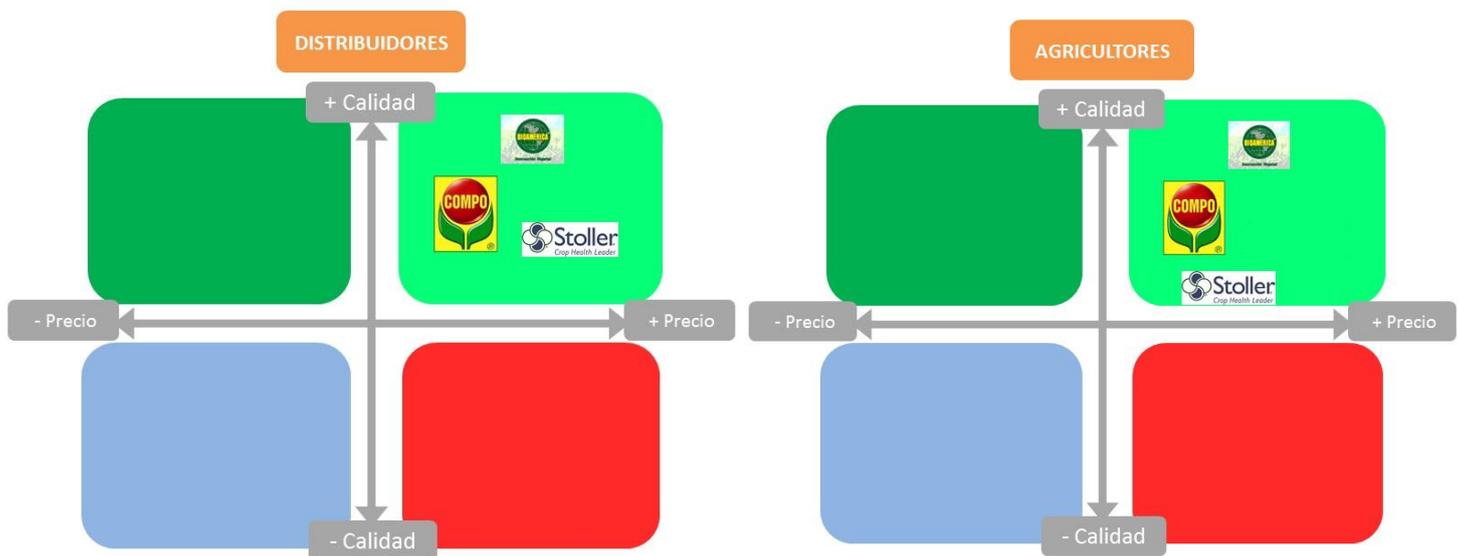
“Es para cosas muy específicas, no es de uso habitual creo” (Agricultor)

- Los que la han probado recientemente lo consideran un producto de calidad, pero prescindible.
- Su origen es para ellos un elemento diferenciador.

“Si tu me preguntas porque trabajo con Stoller, y mira que hay muchos foliares, es que resulta que es de Estados Unidos y al agricultor le gusta, le aporta seguridad, hay 20 empresas Españolas por ejemplo pero con Stoller como es norteamericana y ya tienes otra carta de presentación.” (Distribuidor)

- La marca se conoce menos que la competencia.
- Poco conocimiento de su gama de productos.
- Productos de calidad y precio moderado.

Además, se les pidió a los participantes representar en un cuadrante calidad-precio a las distintas marcas de nutrición vegetal foliar que vendían o compraban según fueran distribuidores o agricultores respectivamente. Los resultados fueron:



Los distribuidores evaluaron a Stoller como un producto que no se destaca por su calidad ni por su alto precio, es considerado sólo un buen producto. Respecto a los agricultores (no clientes de la empresa), en comparación con los anteriores, la empresa es vista de menor calidad, especialmente debido al desconocimiento. Asimismo, la comparación que llevan a cabo respecto a otras marcas es errónea, ya que las empresas mencionadas con mayor calidad no comercializan los mismos productos que Stoller. Estos son de menor tecnología y eficiencia, por lo cual se presenta un claro problema en la comprensión de los productos y beneficios de los productos de la empresa.

Esta situación es lógica de esperar ya que las acciones de comunicación y marketing que se han realizado se han dirigido a los primeros.

CONCLUSIÓN

En este apartado se han evaluado algunas oportunidades que la empresa debería aprovechar. Stoller se encuentra en un mercado en crecimiento, cubriendo una necesidad que es esencial en los productores: enfrentar los fenómenos climáticos. A su vez, se está produciendo un “Cambio Generacional”, ingresando productores más innovadores, informados y arriesgados.

De la misma manera, se observaron inconvenientes derivados de la escasa comprensión de los productos y el bajo conocimiento de la marca. Por ello, se debe trabajar sobre dos pilares:

- Productos: no se conocen ni se entienden, logrando que se comparen con aquellos de menor tecnología. En dicha comparación la empresa se encuentra en desventaja, ya que sus precios son mayores. Asimismo, los productos complejos están vistos como prescindibles (no básicos), su incorporación es un “plus”, que sólo se justificaría si se

entendieran sus beneficios y efectividad. Es decir, deben darse a conocer los productos, con sus beneficios y características, de modo de justificar el sobreprecio.

- Marca: se conoce menos que la competencia, ni asesores ni distribuidores la recomiendan. En este mercado, la imagen de marca es relevante, ya que funciona como garantía a los productores. A su vez, fue mencionada entre los tres principales beneficios que buscan los integrantes de la UTD. Se precisa adjudicarle los atributos correctos a la marca, generando asociaciones positivas y entregando aquellos beneficios que los clientes valoren.

Entonces, se necesitan estrategias claras y correctamente distribuidas, reconociendo a todos los participantes y sus motivaciones. Para lograrlo, se requiere un trabajo conjunto con los distribuidores, apoyándolos tanto en la venta como en la financiación, y con asesores, de modo de obtener recomendaciones.

6.3.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO

La oferta de agroquímicos para el sector agrícola en Argentina ha aumentado exponencialmente en los últimos años, debido al incremento de la demanda mundial de alimentos. Esto ha desencadenado los precios de cereales más altos de la historia, ocasionados por el desbalance entre oferta y demanda. Ante dicho escenario, los productores agropecuarios respondieron con una creciente producción. Para ello, se demandaron innovaciones capaces de producir buenos rendimientos en el menor tiempo posible, surgiendo así nuevas tecnologías de fertilización.

Argentina es uno de los países que mejor ha podido aprovechar esta tendencia, ya que sus grandes extensiones permiten un aumento importante de la producción. A su vez, las dosis de fertilizantes aplicadas en el país son menores en comparación al resto del mundo. Por lo tanto, debido a las altas exigencias mundiales en resultados, han ingresado muchas compañías extranjeras en la última década.

Los oferentes de fertilizantes hormonales y específicos de este mercado son fabricantes de agroquímicos que generalmente poseen más líneas en sus carteras, incluyendo no sólo fertilizantes sino también todo tipo de insumos necesarios para la producción agrícola.

Las principales empresas que ofrecen estas líneas son las siguientes:

Fertilizantes Hormonales:

- Ando (Activador)
- Brometan (Macro-Sorb Radicular)
- Agrosuma (FertyBio)
- Roullier (Fertileader)
- Compo (Agae y Kelp)
- Degser (Degfertil)

Fertilizantes Complejos:

- Yara
- Agrosuma
- Compo
- Brometan
- Ando
- Degser
- Complex
- Nitragin
- Rizobacter
- Agross
- Basf

Aquí cabe aclarar que dentro de la línea de Bioestimulantes existen diferentes productos, los cuales causan distintos efectos en el cultivo. Las líneas de productos hormonales de estas empresas están formuladas con un solo componente a base de algas marinas, los cuales sólo generan una mejora en el tejido radicular de la hoja. En el caso de los productos Stoller (Stimulate, Bio Forge y Root Feed) son los únicos en el mercado argentino que poseen tres componentes, generando además un equilibrio hormonal capaz de explorar con eficiencia las

causas del medio ambiente. Por lo tanto, se puede concluir que los bioestimulantes de la empresa son superiores en calidad y eficiencia.

Para filtrar aquellos competidores que tienen mayor influencia sobre Stoller se tendrá en cuenta el enfoque de su estrategia comercial, hacia cultivos intensivos o extensivos.

Cultivos Extensivos:

- Roullier
- Degser
- Yara
- Bunge
- Ando
- Brometan
- NOVA
- Fulltec

Cultivos Intensivos:

- Stoller
- Compo
- Ando
- Afital
- Agrosuma
- Nutriterra

Debido a que Stoller dirige todos sus esfuerzos hacia cultivos intensivos, a continuación se hará un análisis del desempeño de las empresas enfocadas hacia esta categoría. Para ello, se tendrá en cuenta su performance en cuanto a atributos referidos al marketing mix.

Perfil de los Competidores

Para determinarlo se evaluarán las principales compañías del sector en base a cuatro atributos relevantes: precio, distribución, calidad y variedad de productos, y estrategias de comunicación.

- Precio: Niveles y condiciones de pago, posibilidades de financiación con tarjetas. En el rubro agropecuario, el pago de insumos de producción suele realizarse contra cosecha, por lo cual la posibilidad de crédito por parte de las empresas proveedoras suele ser determinante al momento de decidir la compra.
- Distribución: la cercanía al cliente y al distribuidor es relevante de modo de poder acompañar la compra y posterior aplicación del producto. Aquí son muy importantes los ensayos y demostraciones, y el asesoramiento, debido a la novedad del producto. Asimismo, la rapidez en distribución es vital, ya que la aplicación de fertilizantes debe ser inmediata una vez dadas las condiciones climáticas para la siembra. Esto implica poseer varios puntos de venta, generalmente a través de distribuidores.
- Calidad: se refiere a la posibilidad de los productos de generar un buen resultado final, es decir, tener una “buena cosecha”. Una cosecha es considerada “buena” cuando se obtienen los rindes esperados del cultivo. El inconveniente más temido por los agricultores es el clima, la evaluación de una cosecha se mide en base al

mismo. Por lo tanto, calidad se refiere a la capacidad de los productos de generar altos rendimientos y sobrellevar los fenómenos climáticos.

- Variedad de la cartera de productos: las compañías que poseen una amplia cartera de productos cuentan con una gran ventaja a los ojos del distribuidor ya que en un solo proveedor encuentran una gran amplitud de productos, sin necesidad de mantener relaciones comerciales con muchas empresas más. Asimismo, obtienen mejor exposición en los comercios, siendo más visibles a los ojos del consumidor.
- Esfuerzos de comunicación: todas aquellas actividades tendientes a dar a conocer a la empresa como institución y a sus productos. La imagen de marca es esencial en este mercado, ya que actúa como garantía para el consumidor final.

A continuación se evaluará a las empresas competidoras más importantes según el desempeño logrado en los mismos.

	Stoller	Compo	Ando	Agrosuma	Afital	Nutriterra
Precios	Altos	Altos	Medios	Bajos	Medios	Bajos
Distribución	Amplia	Amplia	Regular	Media	Media	Escasa
Calidad	Alta	Alta	Media	Baja	Baja	Media
Amplitud de las líneas.	Media	Alta	Media	Media	Alta	Baja
Esfuerzos de Comunicación	Medio	Alto	Bajo	Medio	Medio	Bajo

Por ende, si se toman aquellos atributos en los cuales se destacó cada empresa, es decir, obtuvieron calificaciones “altas”, se forma un mapa comparativo como el siguiente.

	Stoller	Compo	Ando	Agrosuma	Afital	Nutriterra
Precios						
Distribución						
Calidad						
Amplitud de la línea						
Esfuerzos de Comunicación						

Por lo tanto, se observa que Compo es la empresa que mayor presión ejerce sobre Stoller, ya que se enfoca en el mismo público, con productos de calidad y a igual precio. Ésta realiza mayores esfuerzos de comunicación y se encuentra ya posicionada en cultivos intensivos. En el apartado anterior, los productores la consideraron de mayor calidad. A su vez, en uno de los estudios realizados por la compañía a distribuidores, al consultar sobre las principales empresas que tendrían en cuenta para abastecerse, Compo fue una de las más nombradas.

Las empresas restantes compiten en precios, pero poseen productos inferiores en calidad.

Por ende, la empresa debería hacer un foco importante en generar mayor conocimiento de marca, para lograr competir directamente con Compo, y educar al mercado en sus beneficios, diferenciando a sus productos de Ando, Agrosuma, Afital y Nutriterra, de modo de explicar el sobreprecio percibido.

Canales de Distribución

Para llegar al consumidor final, los oferentes de este mercado pueden utilizar dos canales:

- Comercios de agroquímicos: se encargan de hacer llegar al productor los insumos necesarios para el desarrollo de sus cultivos. Estos suelen tener muchas marcas y las empresas compiten por obtener los mejores distribuidores, es decir, aquellos que tengan mayor cantidad o calidad de clientes finales.
- Fuerzas de Ventas: se eliminan los intermediarios entre la empresa y el productor, debido a que los vendedores de la propia empresa se acercan al consumidor final.

El primero de ellos es el canal más fuerte e importante, ya que concentra las mayores posibilidades de ventas del sector. Las restantes pueden ser abordadas con vendedores propios, sin embargo, el costo de este canal es elevado para productores pequeños. Por ende, se utiliza sólo cuando grandes productores lo requieren.

Entonces, debido a su importancia en el sector y a la competencia por ellos, las empresas deben gestionar con mucho énfasis sus relaciones con distribuidores. Para ello, se debe trabajar sobre los atributos buscados por estos comercios al elegir una marca a incorporar. En un estudio de la compañía, se destacaron los siguientes:

- Niveles de precios y condiciones de pago: productos que les entreguen un buen margen y les permitan otorgar una atractiva financiación a sus clientes.
- Imagen de marca y reconocimiento en el mercado: colabora no sólo como generadora de demanda, sino también como garantía, ya que la posibilidad de que otros hayan utilizado los productos en cuestión, reduce el riesgo percibido por el consumidor.

Asimismo, los distribuidores se preocupan por el prestigio que le pueden otorgar las marcas que trabajan.

- Demanda del mercado hacia la marca: aquellas marcas que son altamente demandadas, son muy buscadas por estos comercios, debido a sus posibilidades de ventas.
- Variedad y amplitud de la línea: en un solo proveedor se pueden encontrar muchas categorías de productos, sin necesidad de mantener relaciones con muchos de ellos.
- Respaldo técnico: ayuda en la venta y da sustento a las recomendaciones. (Stoller, 2011)



A su vez, cabe destacar que los márgenes de ganancia que manejan en los distribuidores de este sector corresponden a un 2% del costo de adquirir el producto. Los productos hormonales de Stoller entregan la posibilidad de obtener un margen entre 15% y 20% sobre el costo, encontrándose en ventaja respecto a otras empresas en este atributo

En otro estudio realizado por la empresa se observó que los productores no adquieren sus insumos en un solo distribuidor, sino que manejan varios de ellos. Es decir, cuentan con una lista de posibles proveedores, decidiendo cuáles utilizar en función de la disponibilidad de productos y, principalmente, de precios y financiación. (Stoller, 2012)

Un importante hallazgo de esta investigación es que los distribuidores que tienen productos Stoller en sus comercios no los recomiendan, muestran y explican a sus clientes. Los motivos encontrados son los siguientes:

- No perciben ningún beneficio al hacerlo: entre las razones se observan las siguientes.
 - No conocen los beneficios de los productos en profundidad, por lo cual no se sienten cómodos recomendándolos.
 - Las recomendación de los fertilizantes foliares que no van acompañadas de un asesor o un técnico no son aceptadas, ya que esta tecnología sigue siendo nueva, no está incorporada a los productores aún.

- Falta de acuerdos comerciales en cuanto a precios.
- Los distribuidores prefieren vender productos que les ofrezcan mayor margen o prestigio, en el caso de marcas muy conocidas.
- El cambio de marca a Stoller no significa una reducción en precios y sus beneficios no son entendidos.
- Falta de Confianza en el Producto: se debe a que la marca no es conocida, se percibe que entro al mercado hacer 2 años. Asimismo, no se tiene suficiente seguridad en el producto, no se conocen los resultados. Esto genera inseguridad al recomendarlo, ya que podría afectar su reputación.
- La recomendación de productos a los grandes productores se delega generalmente a las compañías de agroquímicos, ya que los distribuidores no se sienten capacitados para hacerlo.
- Recomiendan otros productos por falta de exclusividad de la marca Stoller. *“A veces no es un problema de costos y precios, es un problema de competencia, mira si yo soy exclusivo de una marca no necesito bajar los precios de un producto para venderlo...” (Distribuidor)*
- La competencia ofrece más respaldo: información, ensayos o trabajo con personas reconocidas permitiendo a los distribuidores tener más argumentos de venta. *“Para nosotros es muy importante el apoyo de las químicas, necesitamos trabajar con ellas y que nos acompañen a ver a los agricultores para hacer las recomendaciones” (Distribuidor)*

CONCLUSIÓN

Por lo tanto, lo expuesto anteriormente demuestra que los distribuidores no encuentran aún un beneficio relevante en trabajar con Stoller. El problema no se halla en el margen de ganancia, sino el financiamiento que les puedan dar a sus clientes, la imagen de marca y la demanda que les otorguen los productos que comercialicen. Entonces, para ganar un “buen lugar” en estos comercios se les debe ofrecer productos conocidos y demandados.

Para lograrlo se debe trabajar sobre dos puntos importantes:

- Fuerza de Ventas
- Estrategias de Comunicación.

En cuanto al primer ítem, los vendedores deben hacer un acompañamiento más fuerte al distribuidor, tanto técnico como comercial.

- Apoyo Técnico: explicarles detalladamente los beneficios de los productos, de modo que estos puedan transmitirlos a sus clientes, y entregarle todo el soporte de estudios e investigaciones realizadas, para justificar sus recomendaciones. Es decir, los

vendedores deben estar presentes en todos los contactos con el cliente final donde el distribuidor necesite apoyo.

- Apoyo comercial: se requiere que la fuerza de venta recoja todas las necesidades de negociación de un intermediario y la traslade a la empresa. De esta manera, se conocerá cada requerimiento al momento de negociar. A su vez, como ya se mencionó, las líneas específicas de Stoller cuentan con la posibilidad de obtener un margen significativamente mayor. No obstante, este beneficio no se percibe, ya que no se entienden los altos precios de la empresa, debido al bajo entendimiento de sus productos.

Respecto a la Comunicación, anteriormente se corroboró que la diferencia entre Stoller y la empresa con mayor poder en el mercado son los esfuerzos en comunicación. Asimismo, los Distribuidores consideraron a este atributo como uno de los más importantes para seleccionar un proveedor. Entonces, se debe trabajar sobre la Imagen de Marca y el Reconocimiento en el mercado de modo generar demanda a los distribuidores, colaborar con sus estrategias de ventas, entregando las garantías necesarias, y ayudarlos en su misión educadora.

CONCLUSIÓN ANÁLISIS EXTERNO

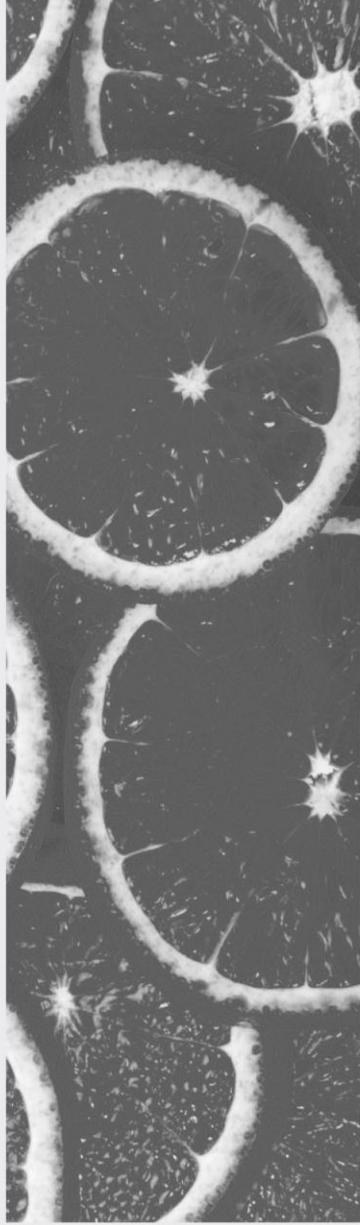
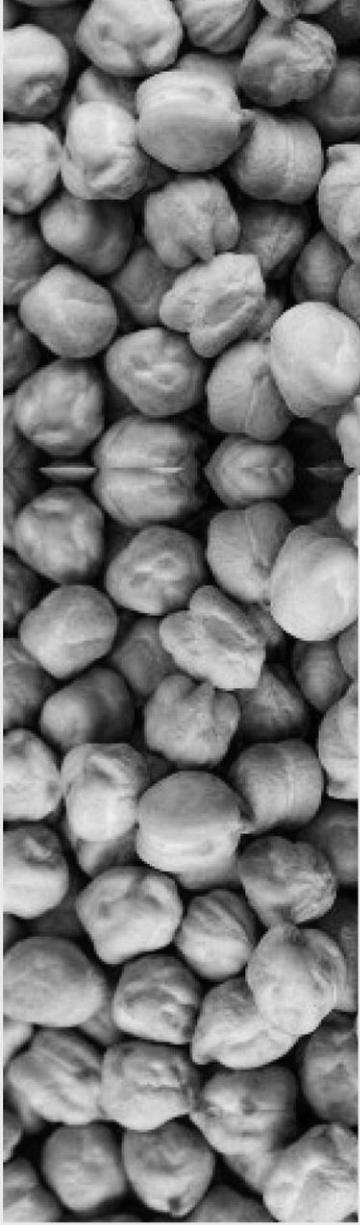
Luego de analizar el entorno, se observa en primer lugar que el macroambiente ofrece un panorama favorable para las empresas del sector. La presente década se caracteriza por sus importantes incrementos en la demanda de alimentos. Subiendo así los precios de los mismos, incentivando significativamente la producción. Ante este escenario, los productores buscan constantemente ser más eficientes, obtener mayores rindes, de modo de incrementar sus ganancias y sobrellevar los aspectos políticos y económicos del país. Por lo tanto, el consumo de fertilizantes resulta vital, especialmente cuando las condiciones climáticas no son favorables, como es el caso de la Campaña 2013/2014.

En el Sector, se encuentra que los Productos Sustitutos ejercen una gran influencia, ya que el cambio por ellos supone una importante reducción en el precio. A su vez, este proceso de fertilización sólida ya es conocido y aceptado. El inconveniente se encuentra en el momento de la compra, donde el consumidor los pone a la par, debido a que posee una percepción muy vaga de los beneficios de los fertilizantes específicos. Entonces, es de vital importancia dar a conocer el funcionamiento de los mismos, trabajando sobre dicha percepción, donde el cambio no sólo implique una reducción de costos, sino también de rendimientos.

Respecto al mercado, al evaluar el proceso de compra del consumidor se encontraron figuras con peso relativo en la decisión. De la misma manera, se observó que existe un canal muy importante que concentra la mayor cantidad de ventas. El inconveniente aquí se presenta en tres niveles. Los asesores no recomiendan estos productos a sus clientes y los distribuidores no realizan ningún esfuerzo en ofrecerlos. Por lo tanto, el productor, quien se informa mayoritariamente por ellos, no llega a conocer esta tecnología ni a comprender los beneficios por los cuales deberían pagar más. A su vez, la fuerza de ventas de Stoller no acompaña al distribuidor en su labor, cubriendo sus carencias técnicas y comerciales.

Para trabajar sobre esto, se debe en primera instancia lograr que el distribuidor perciba algún beneficio al trabajar con la empresa. Para ello, se deben tener en cuenta sus motivaciones y entregar un servicio adaptado, con un constante apoyo de la fuerza de venta. De la misma manera, se debe comunicar los beneficios que Stoller provee a asesores y productores, de modo que comprendan el sobreprecio.

Como conclusión, se puede observar que los esfuerzos a realizar corresponden a la estrategia comercial y de comunicación, debido a que el problema no se haya en que Stoller no tenga buenos productos y servicios, sino que su público no lo sabe.



Análisis Interno.



Stoller

7. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

El presente análisis sobre la situación interna de Stoller, está basado en un cuestionario realizado a los gerentes de cada área de la empresa.

7.2 RESEÑA HISTÓRICA

Stoller Internacional Inc. es una compañía norteamericana dedicada a la nutrición vegetal fundada en 1970 por Jerry Stoller en Houston, Tejas, Estados Unidos. Stoller desde sus comienzos aporta ideas, productos y servicios con el objetivo de maximizar la producción de los cultivos.

En Argentina, desarrolla sus actividades desde 1998, con su Sede Central en la Ciudad de Córdoba. En sus comienzos Stoller Argentina era una unidad dependiente de Brasil, recién en el año 2003 logró independizarse y se convirtió en una delegación directa de Estados Unidos.

7.3 ORGANIGRAMA

El organigrama de Stoller sigue la misma estructura relativamente plana que posee Casa Central en Estados Unidos, agregándole sólo un nivel más. Es decir, cuenta con cuatro niveles: gerente general, gerente de área, responsable de primer nivel y responsable de segundo nivel.

A su vez, se divide en cinco áreas: Comercial, Técnica, Logística y Producción, Administración y Finanzas. En tal división se encuentra una particularidad ya que las últimas se encuentran separadas. Esto se debe a que la actividad de la empresa lleva una gran carga financiera que llevó a formar un área independiente de que trabaje exclusivamente en el tema.

La comunicación entre las áreas y gerencia general se lleva a cabo por medio de reuniones mensuales donde se presenta tanto la evolución del área durante el mes como problemas u oportunidades que consideren relevantes a abordar.

Con respecto a la comunicación entre áreas, se desarrolla principalmente por mail, con la incorporación reciente de teléfonos celulares BlackBerry para acelerar las respuestas.

El área que presenta mayores problemas comunicativos es Comercial, específicamente entre los vendedores y otras áreas. El motivo se encuentra en que los mismos no se encuentran en la Sede Central, sino en distintas zonas del País, por lo que la fluidez de las respuestas no es la misma que en el caso de áreas que se encuentran nucleadas en Córdoba.

7.4 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Misión, Visión y Valores

La misión, visión y los valores son independientes de Estados Unidos, pero conservando los aspectos principales de las formuladas en Casa Central.

- *Visión:*

Nuestra visión es ser líderes en nutrición vegetal de cultivos, ofreciendo los mejores productos para una excelente y mayor producción, mediante variadas e innovadoras soluciones.

- *Misión:*

Nuestra misión es acompañar a nuestros clientes en el proceso de identificación de necesidades no resueltas, descubrir nuevas formas de satisfacerlas y crear soluciones valiosas y únicas de manera confiable.

- *Quiénes Somos:*

Stoller, compañía multinacional con más de 15 años en Argentina, especializada en fisiología y nutrición vegetal, brinda soluciones innovadoras y de calidad que maximizan el potencial genético de los cultivos.

- *Valores:*

- Vocación de servicio para satisfacer al cliente: es la consideración de manera permanente de las necesidades del cliente interno y externo.
- Compromiso con la empresa y con el logro de los objetivos: es sentir como propios los intereses, necesidades y objetivos de la empresa.
- Respeto por las personas: es el reconocimiento, la aceptación y la valoración de las cualidades y derechos de las demás personas.
- Calidad en la realización de las tareas: es la orientación a realizar las tareas con alto valor añadido guiando las conductas hacia la mejora continua.
- Cuidado del medio ambiente: preocupación genuina por reducir el impacto de cada actividad en el medio ambiente.
- Ética, Honestidad e Integridad: es el respeto por la verdad, la honradez, la rectitud, la moral y las buenas costumbres.
- Desarrollo permanente: es la tendencia a favorecer el crecimiento, la evolución y la mejora de manera continua de las personas que integran la empresa, de su tecnología, de los productos, etc.

Objetivos y Estrategias corporativas

Los objetivos corporativos y de cada delegación son determinados en la Sede Central de Estados Unidos. Los mismos son anuales y se comunican en una reunión realizada en enero en Houston a los gerentes generales de cada país.

En Stoller Argentina existen tres líneas de objetivos. En primer lugar, los macro objetivos (Mean Object) que engloban a la compañía como un todo. Luego se encuentran los objetivos de cada área (Areal Object) y hasta aquí llega el pedido de Sede Central. La última línea consiste en los objetivos planteados dentro de cada área, los cuales son formulados por el gerente de la misma de manera independiente.

Si bien Sede Central envía lineamientos, cada delegación y cada área es libre de elaborar las estrategias para el logro de los mismos.

La consecución de dichos objetivos se evalúa en forma anual, en el caso de los Macro Objetivos, y de manera mensual respecto a los restantes. Los mismos han sido superados en los últimos cinco años, exceptuando 2008 y 2009, por cuestiones exclusivas del entorno.

- Macro Objetivos

- Incrementar la participación de mercado en un 20% como mínimo en relación al año 2012 y llegando al monto mínimo de US\$24,000,000.
- Obtener una Ganancia Antes de Impuestos de 10% como mínimo sobre el precio de ventas.
- Obtener una liquidez ácida de 1,1 rolling 12 meses, y finalizar con una liquidez ácida de 1,15.
- Incrementar las ventas de Stimulate a un total de US\$6,650,000.
- Lanzar nuevos productos. Los nuevos productos lanzados en los últimos tres años deben representar el 25% del total de las ventas, sin considerar Stimulate.
- Obtener una productividad de usd340.000 en promedio, al 31 de diciembre 2013.

- Objetivos Departamento Comercial

- Mantener como mínimo una relación 66/34 de Fertilizantes/Aceite Natural.
- Incrementar las ventas de Stimulate hasta los USD6.650.000 es decir incrementar la venta a 140.000 lts. (en conjunto con depto. Técnico y Marketing)

- Obtener un porcentaje de al menos el 80% de satisfacción en la encuesta de satisfacción de clientes
- Obtener una productividad por vendedor por encima de los USD 800.000 al 31 de diciembre de 2013.

En los objetivos planteados por la empresa, relacionados a Marketing y Ventas, se observa que los mismos responden a disminuir la dependencia de la empresa respecto al Aceite Vegetal. Para ello, se propone aumentar la participación de mercado de los Fertilizantes Líquidos, en especial de Stimulate, producto más innovador y de mayor margen. También se observa un fuerte énfasis en mantener la fidelización y la satisfacción de los mejores clientes.

El área comercial ha superado la mayoría de sus objetivos en los últimos años, exceptuando el indicador que muestra que la relación entre las ventas de Coadyuvantes y Fertilizantes debe ser de 34%/66%. Hoy en día dicho indicador se encuentra en 38%/62%.

7.5 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Las dos grandes categorías de productos de la empresa son Fertilizantes y Aceite Vegetal. Asimismo, la primera se divide en cinco líneas de productos:

- Fertilizantes Complejos
- Fertilizantes Sólidos
- Microelementos (Simples)
- Fosfitos (Compuestos)
- Línea Jardín

En el siguiente cuadro se muestran los productos que conforman cada línea:

FERT COMPLEJOS	MICROELEMENTOS	FERTILIZANTES SÓLIDOS
Co-Mo	Stoller Zinc	Harvest More
Mastermins	Stoller Magnesio	
Mastermins Plus	Stoller Hierro	Línea Jardín
Starter	Stoller Manganeso	Garden Plus
Starter Plus	Stoller Cobre	
Cab	Stoller Boro	Coadyuvantes
Nistroplus 18		Natural Oleo
Phos-for-Us	Fosfitos	
Nutrimins	Phytogard Zinc	
Stimulate	Phytogard Potasio	
Nitrate Balancer	Phytogard Calcio	
Pho-Mo	Phytogard Magnesio	

La empresa busca mantener una relación entre Fertilizantes y Coadyuvantes de 34%/66%. Si bien en los últimos años se ha avanzado en gran medida para llegar a dicho objetivo, la relación hoy en día es de 38%/62%. Es decir, en cuanto a categorías Stoller vende más fertilizantes, pero si lo analizamos desde la perspectiva de productos, Natural Oleo es el de mayores ventas. Esta situación presenta una gran debilidad para la empresa ya que el 38% de sus ventas corresponden a un solo producto, el cual no tiene ningún diferencial y cuenta con una alta competencia.

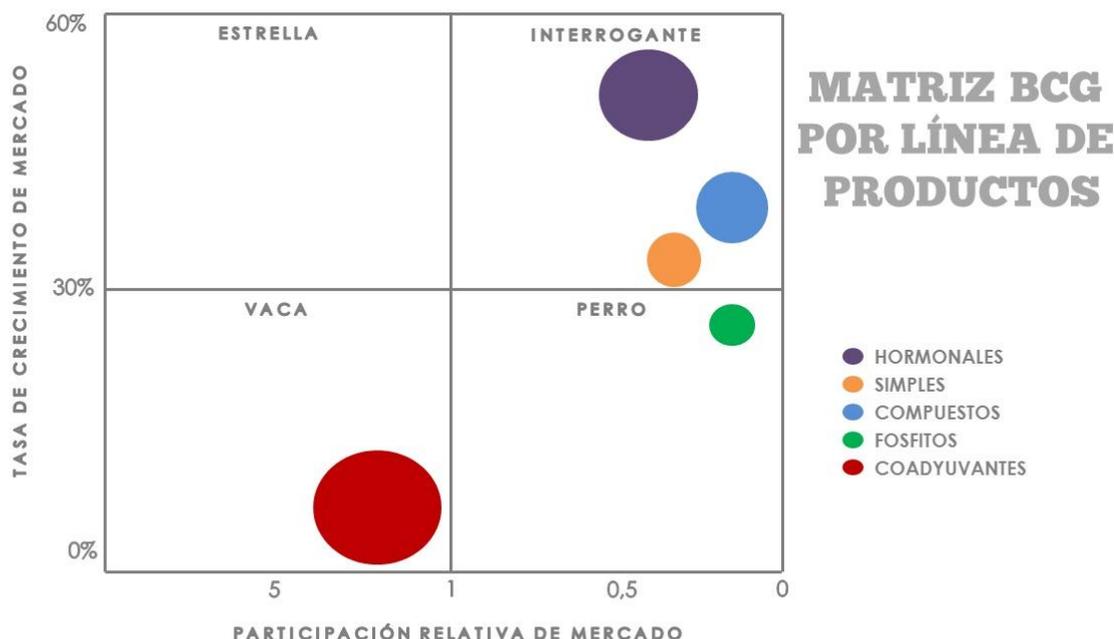
En cuanto a los fertilizantes, los cuales representan el 62%, se los puede analizar como una evolución. Stoller comenzó con fertilizantes simples, de un solo elemento, como lo son Stoller Zinc, Magnesio, Hierro, Manganeso y Cobre. Luego se desarrollaron complejos de nutrientes, entre ellos Mastermin Plus, Starter, Starter Plus. Llegando a productos hormonales como Stimulate, Rootfeed y Bio Forge.

Stimulate es un producto que se incorporó recientemente y plantea una importante innovación, ya que implica un manejo diferente al tradicional. Por lo tanto, es un producto que presenta un gran potencial de crecimiento. Recientemente, su fórmula fue aprobada por la Institución SENASA, siendo el único Fertilizante TriHormonal certificado en Argentina, lo cual deja una clara ventaja competitiva. Sin embargo, la misma trae consigo la desventaja de “educar el mercado”, ya que al ser el único son poco conocidas sus características y beneficios.

Estos productos se aplican a distintos cultivos en momentos diferentes de la evolución de los mismos. Además, en ocasiones se suelen vender en conjunto, es decir, como “paquete”, buscando sumar nutrientes para cubrir más deficiencias en una sola aplicación.

A su vez, es relevante destacar que Stimulate es el producto más versátil y eficaz, ya que puede aplicarse a todo tipo de cultivos en casi todos los estadios que atraviese.

Asimismo, para profundizar el análisis, se evaluará la cartera de productos en una Matriz BCG, de modo de encontrar directrices que permitan guiar las estrategias hacia una eficiente asignación de recursos. Se ubican las principales líneas de productos de Stoller en función de la participación que han conseguido en el mercado y el crecimiento que este les ofrece. De esta manera, se analiza la posición de la empresa a futuro en comparación con los competidores. *El desarrollo de la Matriz se encuentra en el Anexo I.*



Por lo tanto, se puede desplegar el siguiente análisis de la Matriz observada:

- Productos Perro: sus ventas son mucho menores que la competencia en un mercado maduro, con bajas tasas de crecimiento. Los Fosfitos son productos que no tuvieron éxito en alcanzar una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento y han quedado superados por la nueva innovación que presentaron las restantes líneas.
- Productos Vaca: los coadyuvantes se encuentran en un mercado poco atractivo, debido a la gran competencia y las bajas posibilidades de diferenciación. Sin embargo, es necesario su mantenimiento ya que crean flujo de dinero, teniendo la empresa un nicho de clientes significativo en este mercado.
- Productos Interrogantes: en este cuadrante se encuentran tres líneas de productos en diferente situación:
 - Los *fertilizantes simples* se hallan en un mercado con un atractivo moderado, ya que su uso es conocido y necesario; se utilizan de la mano de los hormonales generando efectos específicos sobre cada deficiencia. Este uso conjunto es la principal causa por la que estos productos se encuentran todavía en un mercado en crecimiento, debido a que los mismos también quedaron “viejos” en comparación a los nuevos requerimientos hormonales.
 - Los *fertilizantes complejos* tienen baja participación en un mercado que aún ofrece posibilidades de crecimiento. Su necesidad de inversión es mayor que los simples ya que son productos más eficientes en cuanto a su rendimiento y dejan mayor margen a la compañía.

- Los *fertilizantes hormonales* presentan las mayores posibilidades de crecimiento. La premisa más importante es invertir en estos productos para que lleguen al cuadrante de “Estrellas” lo más rápido posible, pudiendo convertirse en “Vacas” en un futuro, cuando cese el crecimiento y se introduzcan nuevas tecnologías. Para ello, se utilizarán los fondos obtenidos por los Coadyuvantes, buscando en un futuro reemplazar su posición, cuando estos ya sean obsoletos.

Consecuentemente, se recomienda focalizar la asignación de recursos en estos últimos buscando aumentar su participación de mercado, dejando en segundo lugar, en cuanto a necesidad de inversión, a los fertilizantes complejos. Respecto a las líneas restantes, se recomienda su mantenimiento, de modo de mantener la variedad de productos.

Por ello, las líneas objeto de este Plan son las que corresponden a productos hormonales y específicos. La meta principal es aprovechar su potencial y posicionarlos en el mercado, en miras de aumentar sus ventas, disminuyendo la relación Fertilizantes/Coadyuvantes.

7.6 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE PRECIOS

La estrategia de precios se maneja en base a un margen que exige la compañía. Los mismos varían según la cantidad de litros que se compran, existiendo una diferencia entre el 10% y 20% en cuanto a los envases de 5 y 20 litros.

Uno de los inconvenientes que mayor influencia tiene sobre esta estrategia es la inflación. Para enfrentar esta situación la compañía decidió incrementar su volumen y monto de ventas en dólares, sosteniendo el margen bruto de ventas, y mantener bajos los niveles de gastos operativos, mediante el incremento de la productividad general de la empresa.

Asimismo, el objetivo de incrementar la participación de mercado en hormonales y fertilizantes complejos, no implicó una reducción de su margen ni precio de venta, ya que el foco está puesto en el “desarrollo sustentable de mercado”.

Según las experiencias de la empresa, los aumentos de los precios suelen tener consecuencias muy negativas en épocas de retención de la economía agraria. Esto se debe a que los productos que comercializa son de especialidad y complementarios. Por lo tanto, en épocas de incertidumbre se suelen desestimar.

El sector en el que se enmarca Stoller es un ámbito altamente financiero, donde las inversiones son importantes y se requieren buenas políticas de crédito. La mayoría de las compras se pagan contra cosecha, ofreciendo la empresa plazos desde 90 a 360 días, variando la lista de precios a una tasa exponencial. Asimismo, se tiene una lista de precios mínimos a percibir en una compra, que se utiliza como parámetro en las negociaciones.

Los medios de pago pueden ser de contado, con tarjetas o cheques. Se han logrado convenios con tarjetas de los Bancos Galicia, Santander Río, Nación, BBVA Francés, Macro, Standard Bank, con plazos entre 150 y 360 días sin interés.

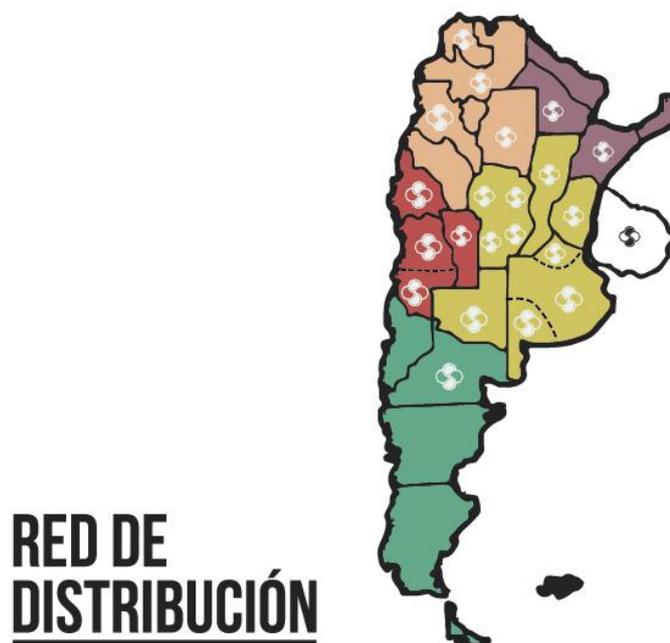
Estos beneficios son ofrecidos a distribuidores exclusivamente, no se realiza apoyo a estos en cuanto a sus clientes. Asimismo, su comunicación es escasa y deficiente, ya que sólo se le dedica una pestaña en la página web institucional.

7.7 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La distribución de Stoller en el país está organizada de manera estratégica, ubicándose la Sede Central en la Ciudad de Córdoba, centro del país, de modo de tener un acceso más fácil a todas las provincias. Asimismo, su red de vendedores es extensa, ubicándose en todas las regiones, brindando una mayor cercanía al cliente.

Los canales de distribución utilizados por la empresa son Distribuidores y Fuerza de Venta. El primero es el canal más fuerte de la compañía, el segundo se utiliza en zonas donde los campos son de gran extensión y los productores prefieren comprar directamente.

En el siguiente mapa se muestra la red de vendedores con la que cuenta la empresa. Los mismos son residentes de las zonas que les han sido asignadas, por lo cual se encuentran cerca del distribuidor, para brindar asesoramiento tanto a ellos como a sus clientes. A su vez, el nivel de preparación de los mismos es muy elevado en comparación a las empresas competidoras, ya que cuentan con personal profesionalizado. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, estos no están siendo eficientes en su labor.



Las etapas que realiza la compañía para que el producto llegue a sus clientes se presentan en un flujograma. En primer lugar ingresa el pedido al área comercial, se verifican los datos pertinentes y se envía al departamento de Producción y Logística. Los encargados del área comprueban la existencia de los productos, se embala, se controla, se carga y se envían al cliente. En caso de no tener stock se transfiere el pedido a producción, y se sigue el proceso.

Este proceso no suele tardar más de dos días luego de recibido el pedido. Puede suceder que en ocasiones específicas el mismo se demore, por ejemplo por cierre de importaciones de materias primas. Sin embargo, en el último año no se presentaron grandes inconvenientes.

La empresa trabaja con bajos niveles de inventarios, manteniendo solo existencias de ciertos productos de alta demanda, como Natural Oleo, o de producción extensa, como Stimulate debido a su envasado.

El transporte es una actividad que Stoller terceriza, se contratan camiones enteros, camiones de línea o camionetas. Este es un punto clave en el que suelen ocurrir las mayores quejas debidas a pedidos cruzados o productos en mal estado. El primer caso suele ocurrir en pedidos de baja cantidad y muchos ítems o cuando se envían muchos pedidos en un camión. En cuanto a los productos en mal estado, se han implementado mejoras en el packaging para que el producto no pierda su calidad en la etapa de transporte. También se han cambiado los colores de las etiquetas para evitar equivocaciones en el transporte y desembalaje en el punto de venta.

La mayor cantidad de quejas se reciben de Corrientes, Tucumán y Chaco, debido a que los pedidos son de bajo volumen y las frecuencias de transporte son bajas. En Tucumán existe una sola empresa que monopoliza el mercado y no es eficiente en los envíos.

También se tienen productos a consignación en depósitos ubicados en Chajal, Concordia, Chajarí, Santa Rosa, Tandil y Valle de Rio Negro. Estos se utilizan para hacer entregas más rápidas en pedidos urgentes.

En cuanto a los proveedores la mayoría son nacionales, sólo 4 materias primas se importan directamente. Sin embargo, todas son importadas, sólo que algunas se compran en el mercado interno. Dicha situación hace que la empresa sea relativamente vulnerable a problemas en las importaciones. Asimismo, a modo de disminuir el riesgo, la empresa optó por mantener mayores niveles de inventarios en aquellos ítems sensibles a este tipo de conflictos.

En los estudios de satisfacción que la empresa realiza cada año con distribuidores, se observó un puntaje global de 59,75%, unos puntos por debajo del objetivo; 80%. Las causas de este resultado se encontraron en descontentos con el sistema de pedidos, el cual se calificó como lento, y el manejo de envases, recomendando hacer logística inversa, es decir, recolectar los envases plásticos ya usados por los productores. Asimismo, se notó una gran preocupación por el cuidado del medio ambiente.

7.8 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Al analizar la estrategia de Comunicación de la empresa se tendrán en cuenta las acciones dirigidas hacia los agentes que influyen en el proceso de toma de decisión: asesores, productores y distribuidores.

Respecto a los primeros, la empresa no realiza ningún tipo de comunicación dirigida hacia ellos, hecho que presenta una gran debilidad ya que estos poseen un gran peso en la decisión de compra, principalmente en lo que se refiere a productos.

COMUNICACIÓN A PRODUCTORES

El fuerte de su estrategia de comunicación está centrado en eventos y publicidad en medios masivos.

Eventos

Los eventos llevados a cabo en 2012 fueron:

- Desayuno de prensa
- Participación en exposiciones
- Charlas de aplicación de productos en cultivos
- Sponsoreo de eventos
- Demostraciones a campo.

El *desayuno de prensa* se realizó en Córdoba y se invitaron a veinte medios de la ciudad y alrededores. Once de ellos asistieron, de los cuales la mayoría desconocía la empresa y con ello, sus productos e inversión en tecnología. Se encontraron ocho repercusiones en medios gráficos y audiovisuales, los cuales destacaron en sus titulares a Stimulate, como primer bioregulador autorizado por SENASA en Argentina.

Los restantes eventos se realizaron en casi todas las provincias en las cuales Stoller tiene incidencia, mostrando sus productos específicos para el cultivo del lugar. En el caso de Sponsoreo de eventos se coloca una gráfica Institucional en conjunto con la combinación de fertilizantes Stoller preferida para el cultivo de la zona. Cuando se realizan demostraciones a campo, charlas sobre aplicaciones o se participa en exposiciones de Instituciones de la Industria, se presentan los productos correspondientes al lugar, con sus especificaciones de uso y resultados obtenidos.

En cuanto a esta estrategia de comunicación, se observa que más del 50% de los eventos son realizados para cultivos extensivos (Soja, Maíz y Trigo) y el restante se dedica a economías

regionales (Vid, Arroz, Tomate, Frutilla, Cítrico, Garbanzo, Papa, Olivos, Uva, Ajo, Hortícolas). Como ya se mencionó, la empresa pone su énfasis en cultivos no extensivos, por lo cual, se podría aseverar que los eventos no se encuentran correctamente enfocados.

Publicidad en Medios Masivos

Asimismo, en este mismo año, Stoller realizó por primera vez una intervención importante en los medios masivos de comunicación debido a la baja notoriedad de la empresa. La misma se llevó a cabo en los meses de agosto, octubre y noviembre, en televisión, radio, medios gráficos y on line. Algunas fueron en medios nacionales y otras en ciudades específicas de las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Salta, Santa Fe, Tucumán y Entre Ríos.

El objetivo que perseguía la estrategia de medios era, en el primer mes, comunicar la campaña “Hitos de la Agricultura”, donde se mencionan los principales avances que realizó la empresa a nivel tecnología, y dar a conocer Stimulate. En los meses restantes realizar promociones a fines de concretar ventas.

Los resultados de la campaña mencionada no lograron un aumento significativo en el conocimiento de marca, debidos principalmente al corto tiempo de la campaña y a la baja repetición de los anuncios.

Soportes Web y Cartelería

Stoller también cuenta con Página Web, la cual se encuentra actualizada y posee tanto datos de la empresa (productos, vendedores, contacto e información técnica), como datos de interés para el lector, clima y noticias. Dichas noticias se encuentran en un blog y la web dirige directamente al usuario hacia allí. Este no se encuentra debidamente actualizado ni presenta noticias de manera interesante para el lector. Del mismo modo, se puede observar que no es estéticamente atractivo como lo es la página web.

Además, se colocan carteles en carreteras, tanto publicitarios netamente como carteles en alambrados de hectáreas donde se aplican los productos a modo de prueba. Esta última es una herramienta muy valorada y con poca utilización de la empresa, se trata de aplicar los productos en unas hectáreas cercanas a la ruta y colocar cartelera con el fin de llamar la atención al conductor de los resultados que se obtienen con los mismos.

COMUNICACIÓN A DISTRIBUIDORES

Respecto a los distribuidores, la empresa realiza algunas promociones y colabora con ellos en algunos eventos que los mismos realizan a sus clientes.

En cuanto a las promociones, la empresa no tiene estandarizado ningún sistema ya que estos varían en cada transacción dependiendo del cliente, el volumen y el producto. La mayoría son bonificaciones en producto, no en precio.

En las acciones y eventos conjuntos se busca acompañarlos en su acercamiento a clientes potenciales y efectivos. Sin embargo, como se mencionó en el Análisis de Mercado, los distribuidores exigen mayor apoyo en este sentido, colaborando en la “educación del mercado”.

A su vez, se realizan capacitaciones técnicas y comerciales a los vendedores de los distribuidores y se los suele incentivar con descuentos en algún supermercado o viajes por cumplimiento de objetivos de ventas.

La razón de ser de esta estrategia se basa en que la aplicación de los fertilizantes líquidos, requieren de un servicio de asesoramiento y post venta mucho mayor que los fertilizantes de base o sólidos. La dosis de aplicación debe ser exacta, puesto que se aplican por centímetros cúbicos por hectárea, frente a toneladas por hectárea de los sólidos. Un error en el cálculo, puede estropear el cultivo. De la misma manera, la identificación de deficiencias nutricionales también requiere un asesoramiento por parte de los especialistas sobre tratamientos y productos especializados.

INFORMACIÓN RELEVANTE SOBRE COMUNICACIÓN

Por último, en 2011 se realizó una Encuesta a los distribuidores de Stoller para obtener Información útil para desarrollar una estrategia de comunicación.

Se les consultó sobre cuales creían que eran las actividades indispensables para que una empresa del sector se de a conocer. Las más nombradas fueron:

- Charlas técnicas con productores.
- Demostraciones en lotes a campo (que cuente con cartelera de la empresa en el mismo)
- Vinculación con empresas del Sector.

Las acciones que menor frecuencia obtuvieron fueron “Mailing”, “Concursos de Máximos Rendimientos” y “Participación en Exposiciones del Sector”.

Asimismo, los distribuidores mencionaron los medios que les parecían más eficientes para que publicite una empresa del sector. La mayor frecuencia la obtuvo la Radio seguida de Diarios Provinciales, Revistas Especializadas y Televisión. En último lugar quedaron los Portales Web y Carteles Ruteros.

En cuanto a las redes sociales, sólo el 40% utilizaba Facebook con una finalidad de entretenimiento y mencionaron poco importante que una empresa del sector tenga un perfil. Entre las justificaciones a dicha pregunta la mayoría mencionó que iba a ser significativa la participación en un futuro, principalmente cuando ocurra el famoso “cambio generacional”, donde las empresas pasen en manos de los hijos. Una observación relevante es que la encuesta fue realizada un año y medio atrás, tiempo en el cual las redes sociales tuvieron un crecimiento vertiginoso, adaptándose a ellas gente de todos los rangos etarios.

A su vez, se consultó qué promociones les parecían más atractivas y cuales elementos promocionales les otorgaban mayores resultados. En cuanto a las primeras la mayor frecuencia la obtuvo regalos, seguida por descuentos en precios, viajes y bonificación en productos. Los elementos promocionales son Merchandising (Indumentaria, artículos electrónicos y marroquinería), Portafolletos de pie y Banners de pie.

Resumiendo, el sistema de comunicaciones de la empresa presenta una gran debilidad al no dirigir acciones a los prescriptores, quienes tienen gran influencia en la decisión. Asimismo, las destinadas a productores no han logrado la visibilidad buscada y no fueron correctamente enfocadas, ya que se destinan los mayores esfuerzos a cultivos extensivos, los cuales no son el segmento prioritario de la empresa. Por último, en lo que se refiere a distribuidores, se vuelve a mencionar la necesidad de un mayor acompañamiento, debido a que estos mencionaron las charlas y demostraciones con productores como las acciones más importantes.

7.9 ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE VENTAS

Stoller busca en los últimos años lograr que el 80% de sus ventas estén concentradas en productos complejos y hormonales. La razón de esta decisión se encuentra en que los productos restantes son simples, comunes y de fácil imitación, no tienen ningún diferencial, por lo cual concretar una venta es más difícil y los márgenes son menores. Los fertilizantes hormonales son nuevos en el mercado y poseen una gran diferenciación, por lo que su margen es mayor.

Las ventas de Stoller aumentaron un 31% en el año 2012, en relación al año anterior. En cuanto a productos, se muestra a continuación los diez más vendidos en el año 2012. En el mismo se observa que el 70% del listado corresponde a fertilizantes complejos y hormonales. Asimismo, estos obtuvieron los mayores crecimientos en ventas. Sin embargo, la dependencia de Natur'l Oleo aún es importante. Por ende, se busca que las líneas mencionadas continúen creciendo.

#	Products	2012	Budget	2011	12/Budget	12/11	Sales/Total Sales
1	Natur'l Oleo	7.863,03	7.597,63	6.069,40	3%	30%	44%
2	Stimulate Mo	4.376,71	4.185,05	3.130,18	5%	40%	24%
3	Mastermins Plus	1.485,51	1.434,99	1.235,63	4%	20%	8%
4	CaB	1.077,10	749,63	676,85	44%	59%	6%
5	Nitroplus 18	998,01	1.019,04	926,40	-2%	8%	6%
6	Stoller Zinc	575,99	771,30	579,30	-25%	-1%	3%
7	Phytogard Potasio	467,58	680,59	411,25	-31%	14%	3%
8	Co-Mo	424,49	472,34	278,47	-10%	52%	2%
9	Root Feed	422,38	545,77	403,35	-23%	5%	2%
10	Starter	352,79	548,28	507,32	-36%	-30%	2%
Total Top Ten		18.043,59	18.004,62	14.218,16	0%	27%	100%

Para analizar la participación de mercado de Stoller, se expone una reseña de la cantidad de hectáreas donde se utilizaron los productos de la empresa, en comparación con la cantidad total. Teniendo en cuenta los cultivos más importantes.

CULTIVO	Q HAS TOTALES PAÍS	Q HAS TRATADAS CON STOLLER	PARTICIPACION TOTAL MDO
ARROZ	243.119	108.886	41,77%
TABACO	83.175	14.000	16,83%
OLIVO	80.456	12.400	15,41%
HORTÍCOLAS	490.069	73.598	15,02%
FRUTALES	291.923	29.195	10,00%
MANÍ	170.000	14.500	8,53%
VID	191.921	11.300	5,91%
ALGODÓN	309.194	7.600	2,46%
CAÑA DE AZUCAR	320.000	4.800	1,50%
SOJA	15.364.574	193.302	1,25%

MAIZ	3.403.837	12.050	0,35%
GIRASOL	1.227.300	s/d	

Por lo tanto, se observa que la mayor participación se obtiene en cultivos intensivos, por lo cual, es de esperar que las regiones donde mayor penetración haya logrado sean Cuyo, NOA y Patagonia. Sin embargo, aún queda un gran potencial de crecimiento, ya que su participación en ellas es media/baja. *Ver Análisis por Provincia en Anexo II.*

Por último, es relevante destacar los cambios en el enfoque de la empresa en los últimos años, los cuales permitieron superar la estacionalidad.

En el año 2008, en plena crisis Campo-Gobierno la empresa hizo un cambio en su estrategia, la cual se enfocaba en ingresar en cultivos extensivos, como la Soja. En este año los conflictos afectaron el ánimo del productor de estos cultivos, desanimándolo a invertir en su negocio. Por lo tanto, la empresa decidió ingresar en economías regionales, cultivos intensivos, de manera de subsistir en el mercado.

Dicha estrategia funcionó correctamente no sólo en este período, sino que años más tarde, cuando los productores de extensivos lograron estabilizarse, la posibilidad de comercializar con ambos tipos contribuyó a superar la estacionalidad en las ventas. De esta manera no se observan meses sin probabilidad de concretar alguna venta.

Los cultivos extensivos (soja, maíz y trigo) se siembran entre septiembre y noviembre y su cosecha es entre marzo y mayo. Si consideramos que los fertilizantes líquidos se utilizan durante el ciclo de crecimiento del cultivo, no antes, los únicos meses de actividad eran entre septiembre y mayo. Incorporando cultivos intensivos (cítricos, olivos, frutales, etc.) donde la plantación es en invierno, se cubren los meses restantes donde no existía actividad.

A continuación se presenta un calendario con las etapas de reproducción de cada cultivo

PLAN DE MARKETING



Cultivo/Meses	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TRIGO	COSECHA				SIEMBRA			MACOLLAJE		HOJA BANDERA		COSECHA
SOJA	VEGETATIVO	REPRODUCTIVO								SIEMBRA		
MAIZ				COSECHA					SIEMBRA/VEGETATIVO			
PAPA SUDESTE	LLENADO	COSECHA								SIEMBRA	TUBERIZACION	LLENADO
PAPA CORDOBA		SIEMBRA		TUBERIZACION	LLENADO	COSECHA		SIEMBRA	TUBERIZACION	LLENADO		COSECHA
PAPA TUCUMAN					SIEMBRA		TUBERIZACION	LLENADO		COSECHA		
CITRUS	BROTACION		COSECHA			FLORACION			BROTACION			
CAÑA DE AZUCAR					COSECHA			PLANTACION		CRECIMIENTO		
ARROZ	HOJA BANDERA		COSECHA						SIEMBRA		MACOLLAJE	DIFERENCIACION
GIRASOL	COSECHA					SIEMBRA			VEGETATIVO			COSECHA
ALGODÓN	VEGETATIVO		COSECHA							SIEMBRA		
POROTO		SIEMBRA	VEGETATIVO	FLORACION		COSECHA						
TABACO	COSECHA				SIEMBRA PLANTACION			TRANSPLANTE				
FRUTILLA			TRANSPLANTE			COSECHA						
MANI				COSECHA					SIEMBRA			
GARBANZO			SIEMBRA				VEGETATIVO	FLORACION		COSECHA		
ARVEJA						SIEMBRA		FLORACION			COSECHA	
TOMATE/PIMIENTO							TRANSPLANTE			TRANSPLANTE		

Por lo tanto, se observa que la empresa no cuenta aún con una participación de mercado significativa, las cantidades de hectáreas donde se utilizaron estos productos son muy pocas en relación a la extensión total, dejando ver un gran probabilidad de crecimiento. Para lograrlo, Stoller necesita enfocarse en aquellos productos con mayor potencial, fertilizantes complejos y hormonales, ya que los restantes se encuentran en un mercado sumamente fragmentado y su potencial de diferenciación es muy bajo.

7.10 ANÁLISIS DE LA CARTERA DE CLIENTES

Los clientes de Stoller son productores agropecuarios de todo el país, dedicados tanto a cultivos extensivos como intensivos.

Los primeros son aquellos que utilizan grandes cantidades de tierra, poca mano de obra, herbicidas y fertilizantes. Se obtienen bajos ingresos por hectárea, dando rendimientos importantes cuando se produce en grandes cantidades. Por otro lado, los cultivos intensivos se caracterizan por un uso intensivo de los medios de producción, mano de obra, insumos y capital. Se requiere poca extensión de tierra, lo que le da el nombre de “Economías Regionales”, donde se encuentran abundante cantidad del cultivo. La característica más importante de los intensivos es que demandan mayores cantidades de fertilizantes en comparación a los anteriores.

Estos últimos son de gran atractivo para la empresa y se los considera como los segmentos más rentables a abordar. Las razones de esta afirmación se citan a continuación:

- *Cultura o Costumbre*: la aplicación foliar por aspersion³ ya lleva años utilizándose en estas zonas, por lo cual es más fácilmente aceptada por los productores.
- *Calidad del suelo*: los cultivos intensivos se ubican en regiones donde los suelos son más pobres, obteniéndose mayor posibilidad de aplicar productos que colaboren con el rendimiento. La parte centro-este del país es una zona muy fértil, reduciendo las posibilidades de ventas incrementales.
- *Climas extremos*: los fertilizantes hormonales, productos estrella de Stoller, son altamente eficientes en condiciones de stress climático, como sequía, altas temperaturas, humedad extrema, granizo, entre otras. Las zonas donde se ubican los cultivos extensivos no sufren condiciones climáticas tan graves o extremas.
- *Dosis necesarias*: en cultivos intensivos se usan mayores dosis de fertilizantes, generalmente cada 15 días se realiza una aplicación. En el caso de extensivos, como máximo se realizan 3

³ Aplicación de fertilizantes a través de las hojas, mediante la cual el agua llega a las plantas en forma de "lluvia" localizada.

aplicaciones por cosecha. Asimismo, los costos de las mismas son moderados en intensivos, ya que la cantidad de hectáreas que trabajan no es muy grande. Para cultivos extensivos, esta aplicación es muy cara, muchas veces se requiere un litro por hectárea, lo cual representa una gran inversión.

Por lo tanto, debido a estos motivos, la empresa decidió enfocarse en las economías regionales como segmentos prioritarios, dedicándole todos sus esfuerzos de marketing. Dejando los cultivos extensivos en segundo plano, de modo de afrontar la estacionalidad en las ventas.

La estrategia de crecimiento a largo plazo planteada por la compañía se refiere a ingresar en cultivos intensivos, logrando en ellos una participación e imagen de marca significativa, para luego, una vez que sea conocida la marca y su tecnología, abordar los cultivos extensivos. Es decir, animar a invertir al productor de extensivos una vez que ya se tengan garantías de rendimientos suficientes.

Sin embargo, como se observó en el apartado anterior la empresa todavía no cuenta con una participación de mercado importante en cultivos regionales.

La empresa ha logrado expandirse en gran parte de Argentina, se encuentra actualmente en todas las provincias del centro y norte de país. La provincia en la que ha incursionado recientemente es en San Luis.

En el primer semestre del año 2011 Stoller llevó a cabo una Investigación para conocer ciertos aspectos de sus clientes. En la misma se consultó a los distribuidores sobre los aspectos que ellos consideraban al elegir un proveedor y una marca de fertilizantes, los cuales ya se mencionaron anteriormente. Luego se preguntó sobre los que consideraban sus clientes, productores, al tomar la decisión. *Los gráficos y tablas de resultados se encuentran en el Anexo III.*

Para ello, se utilizaron las siguientes opciones:

- Asesoramiento
- Reconocimiento de marca
- Calidad
- Respaldo de un ensayo técnico
- Rendimiento del producto
- Precios
- Efectividad determinada
- Que sea práctico
- Mantener o aumentar la productividad
- Logística
- Compatibilidad con otros agroquímicos

Según ellos, los clientes finales valoran en primer lugar el “Asesoramiento”, seguido por el “Reconocimiento en el Mercado” y “Precios”, dejando a “Respaldo de un Ensayo Técnico” y “Rendimiento del Producto” en tercer lugar.

Como ya se observó anteriormente, el productor no toma su decisión basándose en primer lugar en aspectos relacionados a la tecnología, la figura del asesor es quien tiene por principal motivación los rendimientos y el respaldo que otorgan los ensayos. El agricultor toma en cuenta aspectos relacionados a la negociación y a la imagen en el mercado. Esta actúa como “garantía” en la elección de compra. La razón se haya en que nos encontramos en un mercado donde las inversiones son grandes y los resultados sumamente importantes, por lo cual se necesita un respaldo en la decisión de invertir. “Si muchos lo probaron, es porque es bueno”.

De la misma manera, se consultó a quienes habían usado los productos de la empresa sobre su disposición a recomendar los productos de la empresa a un familiar o amigo, tomando esta recomendación como un indicador de satisfacción. En una escala de 1 a 10, el 100% de los encuestados respondieron entre 8 y 10, mostrando una gran satisfacción con Stoller.

Resumiendo, se ha mencionado que las economías regionales son el segmento que mayor demanda de productos de especialidad presenta, siendo un segmento sumamente atractivo para Stoller, quien se especializa en este tipo de productos. Consecuentemente, se debe considerar la necesidad de enfocar las actividades a este segmento como prioridad. Por otro lado, se vuelve a mencionar la necesidad de trabajar sobre la imagen de marca.

CONCLUSIONES ANÁLISIS INTERNO

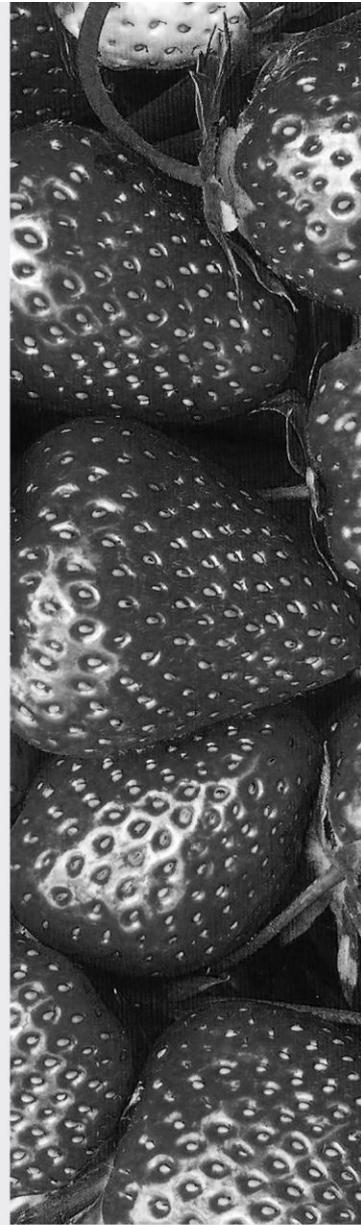
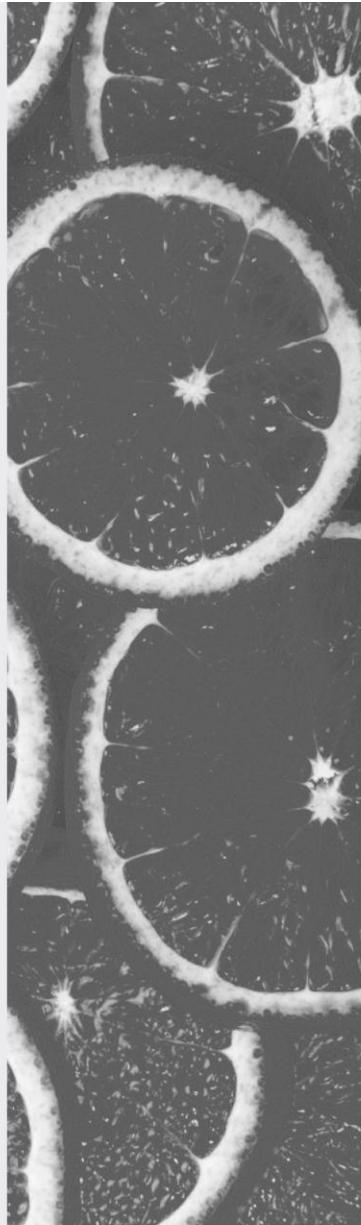
El principal inconveniente de la empresa se refiere a su dependencia de Natur'l Oleo, ya que el 38% de sus ventas corresponden a este producto sin diferenciación y alta competencia. Asimismo, se observó que las hectáreas donde se utilizan los productos Stoller son pocas en relación a la cantidad total de hectáreas donde se aplican fertilizantes. Por lo tanto, la empresa tiene aún un gran potencial de crecimiento en la línea de fertilización. Para obtenerlo, es necesario enfocarse en aquellos productos con mayor potencial, como lo son los complejos y hormonales.

Los cultivos intensivos, presentan una gran oportunidad para que la empresa se desarrolle, ya que son quienes mayor necesidad tienen de esta tipología de productos. No obstante, este aumento en la participación de mercado no debe traducirse en una simple reducción de precios, debido a que el objetivo es el desarrollo sustentable del mercado.

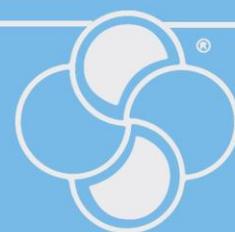
Para lograrlo, se encontraron puntos a mejorar respecto a las figuras de la Unidad de Toma de Decisiones, donde no se están tomando en cuenta las necesidades y motivaciones de cada uno.

Las estrategias de comunicación destinadas a productores son poco visibles y se enfocan en su mayoría a cultivos extensivos, los cuales no corresponden al segmento prioritario de la empresa. De la misma manera, no se destinan acciones a asesores, quienes tienen un gran poder en la decisión de productos, motivados principalmente por aspectos técnicos. La información que este está dispuesto a absorber es destinada a productores, quienes no la tienen en cuenta, ya que sus motivaciones corresponden a otros aspectos. Por último, no se está apoyando a los distribuidores en negociaciones y políticas de crédito a sus clientes y en comunicación, para dar a conocer el producto.

Entonces, la empresa deberá poner énfasis en sus productos con mayor potencial, entregando a la UTD los conocimientos demandados por cada miembro. De esta manera, se buscará disminuir la dependencia de los Coadyuvantes.



Diagnóstico.



Stoller

8. DIAGNÓSTICO

La siguiente etapa se centrará en realizar un diagnóstico en base al análisis interno y externo realizado, que permita plantear objetivos, estrategias y planes de acción pertinentes a la situación de Stoller. Para ello, se utilizarán dos herramientas de diagnóstico que permita resumir toda la información analizada; la Matriz FODA y el Diagrama Causa Efecto.

8.1 MATRIZ FODA

Según Kotler y Keller (2006), el análisis FODA es una herramienta que se utiliza para analizar el ambiente de marketing, haciendo una valoración general del ambiente interno, mediante fortalezas y debilidades, y externo, oportunidades y amenazas.

Para lograr una correcta presentación de las variables se sintetizarán en un Cuadro de Cruz, seleccionando las más importantes según su importancia/gravedad y su probabilidad de ocurrencia. En el mismo, se buscará explicar con que fortalezas se tomarán las oportunidades (estrategias ofensivas), cuales debilidades se deberán superar para lograrlo (estrategias de orientación), que fortalezas permitirán afrontar las mayores amenazas (estrategias defensivas) y cuales debilidades se deberán manejar al hacerle frente a estos factores externos (estrategias de supervivencia). Los cuadros se presentan a continuación.

Fortalezas y Debilidades: Ponderaciones por grado de Importancia y Gravedad.

FORTALEZAS	IMPORTANCIA
Fertilizante TRIHormonal Certificado por SENASA: único en el mercado, superior en calidad y eficiencia.	3
Elevado nivel de preparación de su fuerza de ventas	3
Amplia Red de Distribución.	2
Mayores márgenes de ganancia para distribuidores que la competencia.	2
Amplia variedad de productos en cada línea.	2
Origen Valorado por Clientes: las empresas norteamericanas son las mejor evaluadas en el sector.	1
DEBILIDADES	GRAVEDAD
Dependencia de Natru’l Oleo: el 40% de las ventas dependen de este producto, el cual no posee ningún diferencial.	3
Baja tasa de recomendación.	3
Escaso conocimiento de marca a nivel Institucional y de productos	3
Estrategias de Comunicación mal enfocadas y distribuidas: 50% de los esfuerzos se destinan a cultivos extensivos y no se realizan acciones sobre asesores, la información relevante para ellos se la entregan a productores, quienes no la entienden y la descartan.	3
Bajo rendimiento de la fuerza de ventas: escaso apoyo técnico y comercial a distribuidores.	3
Participación de mercado media/baja en cultivos intensivos.	2
Menor capacidad de financiamiento a distribuidores que la competencia.	2
Menor variedad de líneas de producto que la competencia, el cual es uno de los atributos valorados por los distribuidores al elegir un proveedor.	1

Oportunidades y Amenazas: Ponderaciones por probabilidades de ocurrencia y por grado de importancia y gravedad.

OPORTUNIDADES	Prob. de ocurrencia	Importancia
Aumento de la Demanda Mundial de Alimentos , para consumo y elaboración de biocombustibles.	3	2
Condiciones Climáticas Variables en la Campaña 2013/2014: impulsan el uso de productos hormonales, los cuales se especializan en fortalecer a la planta para soportar condiciones de stress climático. Las regiones más afectadas son intensivas, Cuyo y NOA.	3	3
Crecimiento exponencial del mercado de fertilizantes de especialidad (40% anual).	3	2
Consumo decreciente de fertilizantes sólidos (productos sustitutos): desde el año 2011 la utilización de estos productos disminuye año a año.	3	2
Altas barreras de entrada al mercado de fertilización hormonal.	2	2
Mayor demanda de productos hormonales en cultivos intensivos, ya que son los que presentan condiciones de suelo y clima más extremas, requiere mayores dosis y ya conocen y aceptan la modalidad de aplicación por aspersión.	3	3
Demanda de mayor apoyo en asesoría por parte de los distribuidores: las recomendaciones que no van acompañadas por un técnico que las garantice no son aceptadas, generalmente por grandes productores.	2	3
Asesores sin información específica de productos nuevos: las empresas que se encuentran en el mercado no destinan esfuerzo de comunicación alguno en dar a conocer y explicar sus productos a prescriptores.	3	3
Cambio Generacional: ingenieros más jóvenes, informados, innovadores y receptivos están tomando la administración de los negocios agropecuarios.	3	1

AMENAZAS	Prob. de ocurrencia	Gravedad
Escaso conocimiento del funcionamiento y resultados de fertilizantes específicos por parte de productores , lo que conduce a una incorrecta comparación en el momento de la elección, poniéndolos a la par de fertilizantes de menor tecnología.	3	3
Bajo costo de cambio por productos sustitutos: la fertilización sólida ya es conocida e implica una reducción importante de costos.	3	3
Gran respaldo técnico y financiero por parte de la competencia.	2	2
Asesores no aconsejan Stoller a sus clientes: no son muy innovadores en sus recomendaciones y no reciben información de ninguna de las empresas del mercado.	3	3
Buen posicionamiento y financiación de los distribuidores de la competencia	2	3
Escasa costumbre de utilizar productos adicionales a la fertilización de base o sólida: los fertilizantes foliares se perciben como productos prescindibles.	3	2
Bajo nivel de recomendación de Stoller por parte de los distribuidores: no conocen los productos ni la marca y no se sienten cómodos recomendándolos.	3	3

Referencias:

Importancia o gravedad de que la variable influya en el cumplimiento de los objetivos:

- 0- *Nula importancia / gravedad*
- 1- *Poca importancia / gravedad*
- 2- *Mediana importancia / gravedad*
- 3- *Alta importancia / gravedad*

Probabilidad de manifestación de la variable:

- 0- *Nula probabilidad de ocurrencia*
- 1- *Baja probabilidad de ocurrencia*

2- Mediana probabilidad de ocurrencia

3- Alta probabilidad de ocurrencia

Oportunidades y Amenazas: Puntajes totales⁴

OPORTUNIDADES	TOTAL
Condiciones Climáticas Variables en la Campaña 2013/2014.	9
Mayor demanda de productos hormonales en cultivos intensivos.	9
Asesores sin información específica de productos nuevos.	9
Aumento de la Demanda Mundial de Alimentos.	6
Crecimiento exponencial del mercado de fertilizantes de especialidad (40% anual).	6
Consumo decreciente de fertilizantes sólidos (productos sustitutos).	6
Demanda de mayor apoyo en asesoría por parte de los distribuidores.	6
Bajas barreras de entrada al mercado de fertilización hormonal.	4
Cambio Generacional.	3
AMENAZAS	TOTAL
Escaso conocimiento del funcionamiento y resultado de fertilizantes específicos por parte de productores.	9
Bajo costo de cambio por productos sustitutos.	9
Bajo nivel de recomendación de Stoller por parte de los distribuidores.	9
Asesores no aconsejan Stoller a sus clientes.	9
Buen posicionamiento y financiación de los distribuidores de la competencia	6
Escasa costumbre de utilizar productos adicionales a la fertilización de base o sólida.	6
Gran respaldo técnico y financiero por parte de la competencia.	4

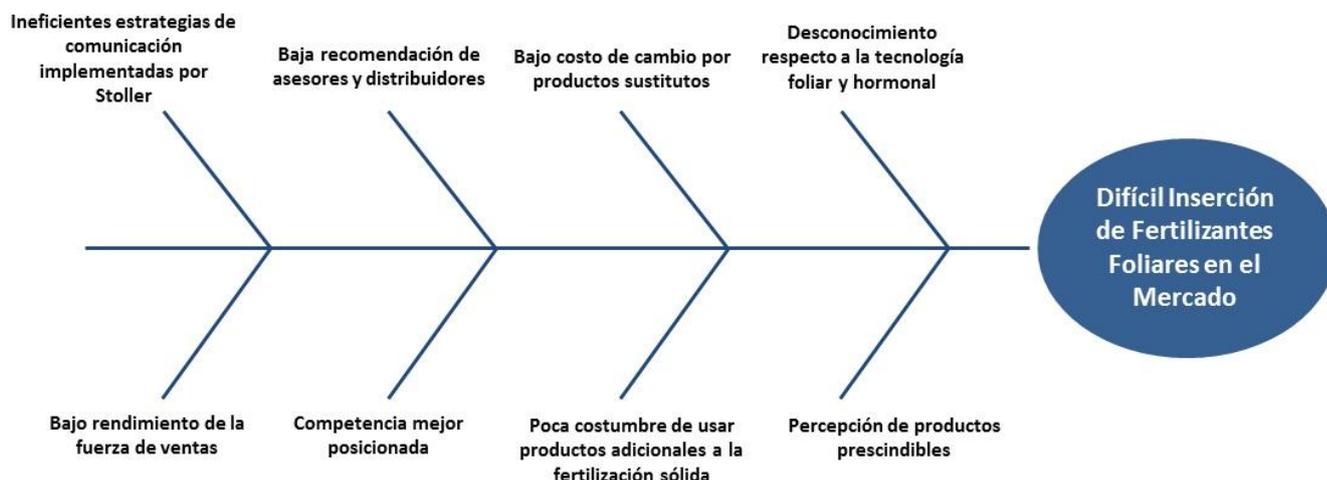
⁴ Se multiplican los puntajes de las ponderaciones de probabilidades de ocurrencia y de importancia y gravedad.

Cuadro de Cruz: Oportunidades y Amenazas, Fortalezas y Debilidades.

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Productos únicos y superiores en eficiencia - Fertilizante TRIHormonal Certificado por SENASA. - Amplia Red de Distribución. - Profesionalización de Vendedores - Mayores márgenes de ganancia para distribuidores que la competencia. - Amplia variedad de productos en cada línea. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dependencia de Natru’l Oleo. - Baja tasa de recomendación. - Bajo conocimiento de marca a nivel Institucional y de productos - Estrategias de Comunicación mal enfocadas y distribuidas. - Bajo rendimiento de la fuerza de ventas. - Participación de mercado media/baja en cultivos intensivos.
	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Condiciones Climáticas Variables. - Mayor demanda de productos hormonales en cultivos intensivos. - Asesores sin información de productos nuevos. - Aumento de la Demanda Mundial de Alimentos. - Demanda de mayor apoyo por parte de los distribuidores. - Consumo decreciente de fertilizantes sólidos. 	<p style="text-align: center;">Estrategias Ofensivas</p> <ul style="list-style-type: none"> - La empresa cuenta con productos capaces de afrontar condiciones climáticas extremas y se obtienen resultados notorios en cultivos intensivos. - Su amplia y capacitada red de distribuidores le permite asesorar a prescriptores y distribuidores. - Posee una amplia gama de productos, capaces de afrontar todo tipo de deficiencias más eficientemente que los solidos.
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escaso conocimiento del funcionamiento y resultado de fertilizantes específicos. - Bajo costo de cambio por productos sustitutos. - Bajo nivel de recomendación de los distribuidores. - Asesores no aconsejan Stoller a sus clientes. - Buen posicionamiento y financiación de los distribuidores de la competencia - Escasa costumbre de utilizar productos adicionales a la fertilización de base o sólida. - Gran respaldo técnico y financiero por parte de la competencia. 	<p style="text-align: center;">Estrategias Defensivas</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mayor eficiencia de los productos en conjunto con la fuerza de ventas deberán hacer frente a la escasa recomendación de los distribuidores y asesores, buscando entregar mayor respaldo que la competencia. - Dar a conocer los resultados de los productos y los márgenes otorgados a distribuidores, para disminuir la amenaza de desconocimiento de su funcionamiento y respaldo financiero de la competencia. 	<p style="text-align: center;">Estrategias de Supervivencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - La empresa cuenta con los productos y la estructura para superar sus debilidades y poder así enfrentar las amenazas más importantes (desconocimiento, bajo costo de cambio, mayor respaldo de la competencia), mediante estrategias de comercialización adecuadas

8.2 DIAGRAMA CAUSA- EFECTO

El Diagrama Causa-Efecto es una representación grafica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o fenómeno determinado. El mismo, permite comprender el problema que debe enfrentar Stoller de una manera simple y precisa.



De esta manera, se identificaron ocho causas que interfieren en el correcto ingreso y adopción de Fertilizantes Foliare (Complejos y Hormonales) en el mercado objetivo.

Debido a que nos encontramos frente a una tecnología relativamente nueva, los mayores inconvenientes surgen de la falta de comprensión del funcionamiento y resultado de los productos, los cuales se perciben por productores como prescindibles; es sólo un “plus” a incorporar si se tiene el capital suficiente.

Dicho desconocimiento deriva en una comparación equivocada al evaluar los productos, ubicando a los fertilizantes específicos a la par de sus sustitutos, de menor tecnología, donde los primeros se perciben, obviamente, más costosos. De esta manera, los costos de cambio por ellos son bajos.

A su vez, estos productos sustitutos (fertilizantes sólidos) ya se encuentran posicionados en el mercado y no es costumbre utilizar productos adicionales.

Por otro lado, las figuras más influyentes en la toma de decisiones, quienes toman el papel de prescriptores (asesores y distribuidores) tampoco cuentan con un gran entendimiento del producto y no encuentran ningún beneficio en recomendar los productos Stoller. Mientras que sí lo hacen con los de la competencia, la cual se encuentra mejor posicionada en productores y distribuidores.

Por último, Stoller ha aplicado estrategias de comunicación mal enfocadas y de bajo impacto que no le han permitido incrementar su notoriedad. De la misma manera, su fuerza de ventas, la cual está correctamente capacitada, no realiza su labor eficientemente entregando el apoyo comercial y técnico requerido por los distribuidores.

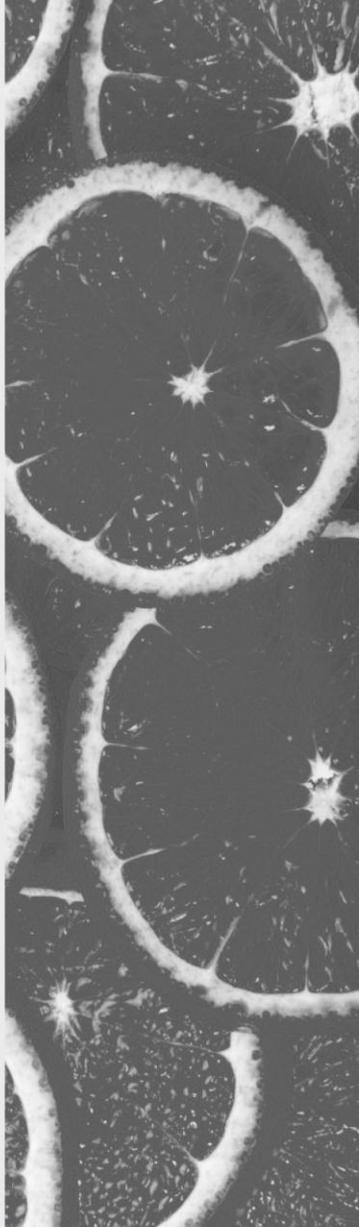
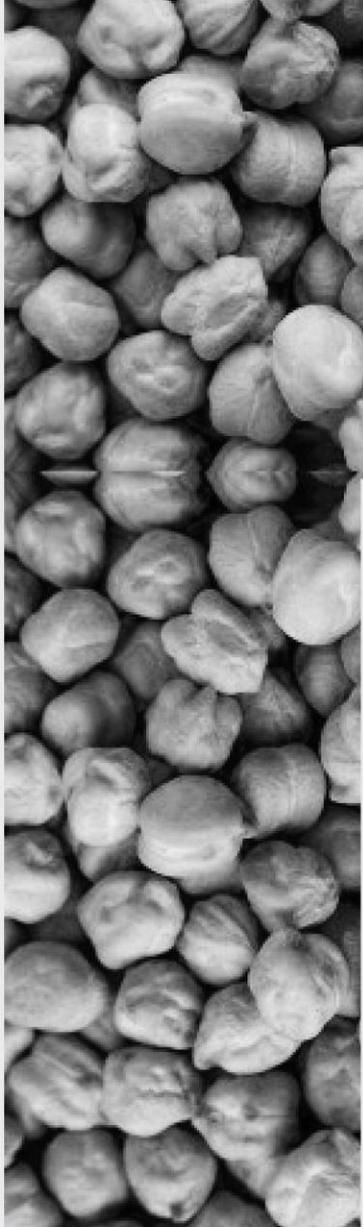
8.3 CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS

El principal problema que Stoller busca superar se refiere a su dependencia de Natur'l Oleo. Para ello, hace algunos años busca disminuir la relación entre sus dos grandes líneas de producto: coadyuvantes y fertilizantes. La misma se encuentra hoy en 38%-62%, indicando que casi el 40% de las ventas de la empresa corresponden a un producto sin diferenciación y con bajas tasas de crecimiento en el mercado objetivo.

Para superar dicha dependencia, se propone incrementar la venta de la categoría de fertilizantes, particularmente de Complejos y Hormonales. Estos son productos innovadores, con gran potencial de diferenciación, y se encuentran en un mercado en expansión.

Sin embargo, como se mencionó en el apartado anterior, Stoller debe enfrentar algunos inconvenientes que interfieren en su correcta inserción y consolidación en el mercado de cultivos intensivos. Es decir, debe afrontar el desconocimiento de su tecnología y la fuerza que ejerzan los productos sustitutos, mejorando sus prácticas de comunicación y comercialización, llegando al productor mediante la recomendación de asesores y distribuidores, en conjunto con una imagen de marca mejor posicionada.

De esta manera, logrará incrementar sus ventas de fertilizantes específicos, reduciendo así la dependencia de Natur'l Oleo.



Objetivos.



Stoller

9. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS CORPORATIVOS

9.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Para este apartado se utilizará la definición de José María Sainz de Vicuña donde supone a los objetivos corporativos supeditados a dos aspectos de la empresa: su dimensión y las características del mercado en el que actúa.

Stoller se considera una empresa grande que se encuentra en un mercado en expansión, ya que, como se mencionó anteriormente, existen variables del entorno que impulsan a un gran crecimiento en los productos de especialidad. Por lo tanto, la empresa debería enfocarse en objetivos de crecimiento en lugar de rentabilidad a corto plazo para consolidarse en nuevos mercados para cuando llegue la etapa de madurez. Sin embargo, debido al desconocimiento de la empresa, la misma deberá en primer lugar consolidarse en este mercado, para luego proponerse un crecimiento en el mismo.

De esta manera, se propone el siguiente objetivo general:

- Disminuir la relación entre Coadyuvantes y Fertilizantes a 34%/66%, aumentando las ventas de estos últimos, mediante el incremento de la participación de fertilizantes complejos y hormonales, para Diciembre de 2014.

9.2 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Teniendo en cuenta las Estrategias Genéricas de Porter, Stoller seguirá, a partir del objetivo planteado anteriormente, una estrategia de diferenciación, buscando brindar servicios superiores a la competencia.

10. OBJETIVOS DE MARKETING

Para considerar los siguientes objetivos de marketing, se tuvo en cuenta el criterio de masa crítica, entendiéndose como tal a la dimensión que necesita una empresa para considerarse consolidada en el mercado. Por lo tanto, esta empresa se puede suponer asentada en el mismo si posee más del 10% de las ventas totales del mercado.

Las líneas de fertilizantes complejos y hormonales de la empresa no se encuentran aún en masa crítica, debido principalmente a su novedad. Los objetivos a seguir serán direccionados para aumentar la facturación en un porcentaje mayor a la tasa de crecimiento del mercado, con el fin de alcanzar lo más rápidamente la masa crítica.

Objetivos de Venta:

- Incrementar un 60% las ventas de fertilizantes hormonales y un 30% las de productos complejos para Diciembre de 2014.

Objetivos de Marketing:

- Aumentar un 20% la notoriedad e imagen de productos complejos y hormonales en productores y asesores para Diciembre de 2014.
- Aumentar un 35% la satisfacción de los distribuidores para Diciembre de 2014.

Los objetivos propuestos se encuentran sumamente relacionados entre sí. En primer lugar se propuso aumentar las ventas de las líneas de fertilización específica, buscando disminuir la relación entre coadyuvantes y fertilizantes. Para lograrlo se trabajará sobre asesores, productores y distribuidores.

Respecto a los primeros, se requiere que los mismos conozcan y entiendan los productos de la empresa. De la misma manera, se busca incrementar la satisfacción de los distribuidores, de modo que estos encuentren beneficios en trabajar con Stoller. Para ello, se necesitará generar demanda hacia ellos, mediante un fuerte apoyo de la empresa y su fuerza de ventas.

Justificación de Objetivos

- *Incrementar un 60% las ventas de fertilizantes hormonales y un 30% las de productos complejos para Diciembre de 2014.*

El objetivo general del presente trabajo expresa la intención de reducir la relación entre Coadyuvantes y Fertilizantes de 38%-62% a 34%-66%, para lo cual se deberán aumentar un 22% las ventas de la categoría de fertilizantes. Para ello, se propone incrementar un 60% las ventas de Fertilizantes Hormonales, un 30% las de Complejos y un 20% los Simples, teniendo en cuenta el

potencial de cada línea de productos. De esta manera, la empresa lograría concentrar el 57% de sus ventas totales en los productos que mayores beneficios proveen a la compañía.

A continuación se presenta una tabla que expone las ventas logradas en el año 2012 y las estimadas para siguiente año según los objetivos planteados.⁵

Productos	2012	2014	%
Coadyuvantes			
Natur'l Oleo	8500,17	8500,17	0,00%
Fertilizantes			
Hormonales	4391,96	7027,13	60,00%
Complejos	5595,83	7274,58	30,00%
Fosfitos	708,13	708,13	0,00%
Simple	1371,48	1645,78	20,00%
Total	20567,6	25155,82	22,31%

**Ventas expresadas en miles de USD*

- *Aumentar un 20% la notoriedad e imagen de productos complejos y hormonales en productores y asesores para Diciembre de 2014.*

Este objetivo busca colaborar con el desarrollo de estos productos en el mercado, reduciendo el desconocimiento y las asociaciones equívocas. Para lograrlo, se planteo una meta realista, debido a que los esfuerzos comunicacionales han sido escasos, se propone lograr sólo un aumento del 20% en el mercado objetivo para el próximo año.

Para medir el incremento propuesto, se llevarán a cabo encuestas “top of mind” previas y posteriores a la campaña en una muestra de productores de las provincias incluidas en este Plan. La implementación de este estudio descriptivo es importante ya que los realizados con anterioridad son de tipo exploratorio y no permite hacer comparaciones objetivas en el tiempo.

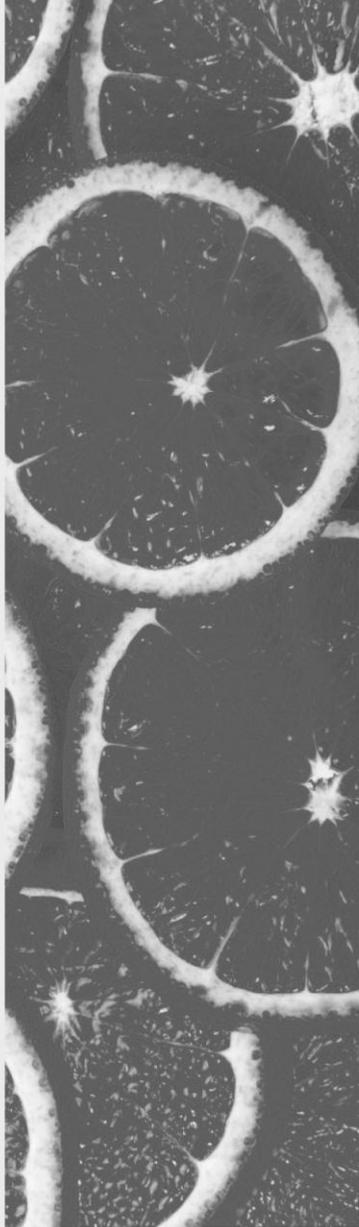
(Ver Plan de Investigación en Anexo IV)

- *Aumentar un 35% la satisfacción de los distribuidores para Diciembre de 2014.*

Se plantea trabajar sobre la relación con los distribuidores, suprimiendo los motivos de su disconformidad, de modo que estos perciban mayores beneficios, incentivándose a recomendar y exponer los productos de la empresa. Para determinar la medida, se propuso incrementar el nivel de satisfacción obtenido el año anterior (59,75%) en un 35% para alcanzar el objetivo exigido por la compañía, 80%.

La evaluación de este objetivo se llevará a cabo mediante la repetición del estudio de satisfacción mencionado.

⁵ Se toman en consideración sólo los aumentos producidos por la intervención del presente plan, dejando de lado el crecimiento natural del mercado.



Estrategias.



Stoller

11. ESTRATEGIAS DE MARKETING

11.1 ESTRATEGIAS DE CARTERA

En los objetivos citados anteriormente se observa una intención clara de crecimiento, por lo cual se utiliza la Matriz de dirección de crecimiento para evaluar las alternativas de expansión existentes.

La empresa desarrollará en el siguiente plan una estrategia de Penetración de Mercado, ya que todavía existen posibilidades de aumentar su participación en los segmentos que ya ingresó. Estos presentan oportunidades de crecimiento marcadas por el entorno, mientras que la empresa cuenta con una participación baja en relación a la competencia, por lo cual sería viable su expansión.

Para lograrlo, se desarrollarán estrategias de captación, desarrollo y conversión de clientes, buscando la incorporación de nuevos productores de los segmentos trabajados, el aumento de las compras de quienes ya han tenido relación con la empresa y la migración de los consumidores de coadyuvantes a fertilizantes. Para ello, se trabajará sobre asesores y distribuidores, buscando una estrategia push.



11.2 ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN

Las estrategias de cartera mencionadas anteriormente, van a estar dirigidas a dos segmentos: un segmento prioritario y un segmento estratégico. Además, se incluyen “otros segmentos”, los cuales tendrán escasa atención pero no deben ser olvidados por la estrategia comercial. Cada uno de ellos se describe a continuación:

Segmento Prioritario

Productores, grandes y pequeños, de cultivos intensivos de las Regiones de Cuyo, NOA, NEA y Patagonia, que utilicen o puedan utilizar los productos complejos y hormonales de la empresa en alguno de los estadios de sus cultivos.

Segmentos Estratégicos

Distribuidores y Asesores de las Regiones de Cuyo, NOA, NEA y Patagonia.

Otros Segmentos

Productores, grandes y pequeños, de cultivos extensivos de las Regiones Pampeana, NOA y NEA, que utilicen o puedan utilizar los productos complejos y hormonales de la empresa en alguno de los estadios de sus cultivos.

11.3 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

En el análisis realizado se observó que el atributo diferenciador de los productos hormonales de Stoller se refería a su poder para que los cultivos soporten situaciones de stress climático. Asimismo, el clima es el factor que más sensibiliza al consumidor final, quienes evalúan una campaña como buena o mala en base al mismo.

Los principales competidores de la compañía centran su posicionamiento en otro tipo de atributos:

- Compo: “Expertos en Crecimiento”
- Nutriterra: “Fertilizantes Líquidos a medida”
- Agrosuma: “Especialista en especialidades”
- Ando: “Más de 50 años sirviendo al agro. Presentes en todo el país en el momento en que el productor lo necesite”

Por lo tanto, se propone posicionar a Stoller como una compañía extranjera capaz de manejar los fenómenos climáticos, dejando de lado su actual slogan “Activado el poder de las Plantas”, buscando uno que resalte con mayor intensidad este atributo.

11.4 ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Para saber que tácticas se aplicarán para el cumplimiento de los objetivos planteados, se expondrán las acciones relacionadas con cada una de las variables del marketing mix para la estrategia de cartera mencionada.

Producto

Al definir el producto a utilizar se tendrá en cuenta las dimensiones mencionadas por Kotler y Keller (2006, 372).

- Beneficio esperado: nutrición
- Producto básico: sustancia que cubra la necesidad de nutrición.

- Producto esperado: sustancia que cubra la necesidad de nutrición, generando un aumento en los rendimientos, en un envase seguro.
- Producto aumentado: se trata de incorporar un valor agregado, el cual se obtendrá mediante servicios de asesoramiento, brindando mayor apoyo y seguridad que la competencia. Para lograrlo, se trabajará sobre asesores, distribuidores y referentes, entregando ensayos a campo que respalden sus consejos.

Precio

Los precios seguirán siendo los mismos, ajustados por acontecimientos externos, tales como inflación, aumento de impuestos, incremento de precios de materias primas importadas, entre otras. Asimismo, se hará hincapié en integrar y comunicar los beneficios con tarjeta de crédito y descuentos por cantidad y momento de la compra. De la misma manera, se incorporará una promoción por paquete, buscando hacer una conversión de clientes de coadyuvantes a hormonales.

Plaza

Se buscará trabajar más con los distribuidores actuales, suprimiendo las causas de su disconformidad, entregándoles una mejor financiación, capacitándolos en aspectos técnicos y comerciales y generándoles demanda a través de publicidad masiva e intervenciones en conjunto.

Promoción

Se desarrollarán distintos tipo de herramientas de comunicación para cumplir con los objetivos planteados:

- Comunicación masiva: se utilizarán distintos medios de gran alcance para dar a conocer a la empresa, como los son la televisión, radio y portales web más visitados. A su vez, se enviarán gacetillas a revistas especializadas, las cuales otorgan prestigio y confianza a la empresa.
- Comunicación personal: acercamiento personal con productores, distribuidores y asesores, mediante la fuerza de ventas, de modo de llegar a un contacto más profundo con el cliente, estableciendo una relación.
- Comunicación no tradicional: es muy útil en un mercado con constantes mensajes tradicionales. De esta manera, se logrará captar la atención y notoriedad hacia la empresa y su mensaje.

12. CUADRO ESTRATÉGICO

Para una mejor comprensión del desarrollo estratégico y los programas que se presentarán a continuación, se presenta un Cuadro estratégico que resume e integra la totalidad de la propuesta profesional a Stoller.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	
Objetivos General	Estrategia de Cartera	Estrategia de Segmentación
Disminuir la relación entre Coadyuvantes y Fertilizantes, aumentando las ventas de estos últimos, mediante el incremento de la participación de fertilizantes complejos y hormonales.	Penetración de Mercado	<u>Segmento Prioritario:</u> Productores de Cultivos Intensivos <u>Segmento Estratégico:</u> distribuidores y asesores <u>Otros Segmentos:</u> productores de cultivos intensivos
Objetivos de Venta		Estrategia de posicionamiento
Incrementar un 60% las ventas de fertilizantes hormonales y un 30% las de productos complejos para Diciembre de 2014.		Compañía norteamericana capaz de manejar los fenómenos climáticos
Objetivos de Marketing		Estrategias Funcionales
- Aumentar un 20% la notoriedad e imagen de productos complejos y hormonales en productores y asesores para Diciembre de 2014. - Aumentar un 35% la satisfacción de los distribuidores para Diciembre de 2014.		<u>Producto:</u> se trabajará sobre el "Producto Aumentado". <u>Precio:</u> hincapié en financiación, medios de pago y beneficios por compra anticipada. <u>Plaza:</u> profundizar la relación con el canal actual. <u>Promoción:</u> comunicación personal, masiva y BTL
PROGRAMAS		
Red de Referentes	Notoriedad y Satisfacción	Marzo a Diciembre de 2014
Stoller a Prueba		Agosto a Octubre de 2014
Stoller en el Punto de Venta		Noviembre a Enero de 2014
Financiamiento	Satisfacción	Noviembre de 2013 a Diciembre de 2014
Capacitaciones		Noviembre de 2013 a Abril de 2014
Segundo Contacto	Notoriedad	Julio a Diciembre de 2014
Material de Soporte		Noviembre a Diciembre de 2013
Laboratorio Stoller		Enero a Diciembre de 2014

13.PROGRAMAS

Los siguientes programas tienen como principal objetivo una estrategia push, logrando dar a conocer los productos e incentivar la venta a través de distribuidores y asesores. Para ello, se busca que productores comiencen a tomar mayor contacto con la empresa, estando muy presentes en aquellas figuras donde buscan información.

Asimismo, se proponen acciones pull, encaminadas en generar que productores consulten por Stoller, incorporando tácticas de comunicación en medios masivos y carreteras.

De esta manera, se expone una batería de acciones con el objetivo de posicionar a la empresa en el mercado, buscando un aumento en las ventas de fertilizantes, disminuyendo la dependencia de coadyuvantes.

13.1 PROGRAMA N° 1

Título: RED DE REFERENTES

Coadyuva al objetivo:

- Aumentar un 20% la notoriedad e imagen de productos complejos y hormonales en productores y asesores para Diciembre de 2014.
- Aumentar un 35% la satisfacción de los distribuidores para Diciembre de 2014.

Introducción: en el país se encuentra un referente importante para cada cultivo, el cual abala los productos a utilizar en el desarrollo de los mismos. El consentimiento de estos referentes es muy importante, debido a que otorga confiabilidad a la empresa e incentiva la prueba e incorporación de productos y tecnologías. Estos son sumamente conocidos por asesores y productores.

Por lo tanto, el programa busca crear una Red de Referentes que abalen y expliquen los resultados y el funcionamiento de los fertilizantes específicos de Stoller en aquellos cultivos de mayor interés para la empresa. A partir de la misma, se realizarán acciones de comunicación buscando generar entendimiento y confiabilidad.

En primer lugar se volverá a intervenir en los medios más importantes, determinados en el estudio mencionado anteriormente, buscando un gran alcance y un mayor número de contactos con el cliente. El mensaje a transmitir se basará en que el referente explique didáctica y claramente en qué consisten los productos y su diferenciación del resto, siguiendo el posicionamiento planteado, entregando su palabra de garantía. A su vez, se enviarán gacetillas de prensa con la misma línea de mensaje.

Por otro lado, se organizarán reuniones con asesores y productores donde diserten estos Referentes, explicando la eficiencia de los productos de la compañía en el cultivo particular de cada lugar, según sus condiciones. Estas se llevarán a cabo en conjunto con los distribuidores más importantes de cada provincia, en una localidad determinada, y se transmitirá por teleconferencia hacia distribuidores que se encuentren más alejados y quieran participar. La organización de las reuniones quedará a cargo de la empresa, delegando en los distribuidores la publicidad del evento entre sus clientes. Estos repartirán invitaciones y deberán publicitar en los medios más importantes de su zona.

La Red de Referentes se tendrá en cuenta también para el desarrollo de todos los soportes que la empresa utilice, como videos institucionales, guías de cultivos, página web, y demás.

Objetivo del programa:

- Incentivar la recomendación de asesores.
- Incentivar la compra de grandes productores y medianos o pequeños interesados.

Metodología:

Etapa de Preparación

- Armar Red de Referentes: contactar a aquellos de los cultivos intensivos más importantes para Stoller:
 - Vid
 - Olivos
 - Cítricos: limón, mandarina y naranja.
 - Frutales de Pepita: manzana, uva de mesa y pera.
 - Frutales de Carozo: ciruelas, duraznos y pelones.
 - Hortícolas: papa, tomate y frutilla.

Publicidad en Medios Masivos

- Diseño/ desarrollo de piezas gráficas, radiales y audiovisuales: las mismas buscarán explicar de que se tratan los productos hormonales de Stoller, bajo el aval y recomendación del Referente. Serán publicadas en los meses de Marzo y Abril de 2014.
- Desarrollo de Plan de Medios (*Ver anexo V*).
- Negociación de espacios.

Charla de Referentes

- Determinar lugares, fechas y temas a tratar de Reuniones (*Ver Anexo VI*): se contratará un salón de un hotel en formato auditorio, dependiendo la cantidad de personas confirmadas, que cuente con servicios audiovisuales y cooffe break. El total de Reuniones a realizar es de 12 y el contenido de las mismas se referirá a la aplicación de los productos Stoller en el cultivo del lugar, explicando sus beneficios particulares y su diferenciación de otro tipo de productos.
- Aviso a Distribuidores: se enviarán mails a todos los distribuidores de las provincias involucradas comunicando la acción y la posibilidad de asistir personalmente u organizar una reunión en su localidad con la posibilidad de una teleconferencia (la misma queda a cargo del distribuidor). Se reforzará la comunicación con llamados telefónicos a los distribuidores más importantes.
- Aviso a Productores: una vez seleccionados los distribuidores que gustan participar, se les enviarán invitaciones impresas para repartir en los hogares de sus clientes. Cerca de la fecha estos deberán realizar llamados telefónicos, buscando confirmar asistencia, enviando a la empresa el número de posibles asistentes.

- Aviso a los medios: los distribuidores también estarán encargados de enviar una invitación impresa a los medios más importantes del lugar.
- Armar Publicidad del Evento: enviar a todos los distribuidores involucrados las piezas radiales, televisivas y graficas publicitarias para que estos se encarguen de hacerlas llegar a los medios más importantes de su zona, quedando a su cargo los costos. Dichas piezas llevarán el nombre de la empresa y los distribuidores que participen. Estos deberán publicitar como mínimo en un medio de cada tipo. A modo de control, deberán enviar la información de los medios que utilizaron y todos los datos de contacto de los mismos.
- Organizar reunión por teleconferencia: para aquellos distribuidores que se encuentren alejados de las ciudades donde disertarán los referentes, se les entregará la opción de participar de la Charla mediante una teleconferencia. El distribuidor deberá hacerse cargo de organizar una reunión que cuente con los servicios audiovisuales requeridos, permitiendo que los mismos puedan efectuar preguntas y participar activamente de la charla.
- Diseño e impresión de material para el punto de venta: se les entregará a los distribuidores que participen personalmente banners tipo lágrima, que simulan la flecha que señala el lugar buscado en Google Maps, incorporando un texto que referencie que este distribuidor participa de la Conferencia del Referente en cuestión.
- Armar paquete de material institucional para cada Reunión: se contará con dos banners y cada asiento tendrá una carpeta y una lapicera con el logo de la empresa. A la salida se entregarán pen drives con un video explicativo del uso de los productos y una guía de manejo de productos en los cultivos en cuestión.

Soporte Institucional

- Incorporación de la Red de Referentes en los soportes institucionales.

Etapas de Ejecución

- Incorporación de piezas en medios de comunicación seleccionados.
- Envío de Gacetillas de Prensa.
- Envío de Personal y Material: concurrirán a la Charla representantes de Stoller de los departamentos técnico, marketing y relaciones publicas, los cuales llegarán con transporte de la empresa y llevarán el material institucional necesario. Los referentes perciben en sus honorarios los viáticos necesarios, dependiendo donde se localicen, eligiendo estos el medio de transporte a utilizar.
- Recolección de datos de contacto: en el ingreso al salón donde se llevará a cabo la Charla, se encontrarán dos recepcionistas que pedirán a los asistentes sus datos de contacto: nombre y

apellido, localidad, e-mail y distribuidor que lo invitó. A su vez, se les entregará identificaciones del evento con sus nombres.

Responsable: los responsables de esta acción son los departamentos de marketing, relaciones públicas y técnico, en conjunto con la fuerza de ventas y distribuidores.

Control:

- Encuestas de recordación de Marca.
- En las carpetas que se ubican en cada mesa se incluirá una encuesta donde los participantes califiquen la organización, la información aportada y las personas seleccionadas.

Costo:

Plan de Medios: \$466.343. *(Ver detalles en Anexo V)*

Honorarios y viáticos Referentes (6): \$162.000 (\$27.000 cada uno)

Contratación de lugar para reuniones (12): \$72.000.

Material promocional para reuniones (banners, carpetas, lapiceras, identificaciones): \$13.445.

Diseño e impresión piezas de correo directo para productores y medios: \$9.200.

Desarrollo de piezas para medios (televisiva, radial y grafica): \$4.000.

Banner lágrima para punto de venta: \$16.000.

Recepcionistas: \$9.600.

Costo Total del Programa: \$742.988.

Plazo: el programa se llevará a cabo desde Marzo a Diciembre de 2014.

ANEXO DEL PROGRAMA Nº 1

Imagen demostrativa de colocación de banner lágrima en el punto de venta.



13.2 PROGRAMA N° 2

Título: STOLLER A PRUEBA

Coayuda al objetivo:

- Aumentar un 20% la notoriedad e imagen de productos complejos y hormonales en productores y asesores para Diciembre de 2014.
- Aumentar en un 35% la satisfacción de distribuidores para Diciembre de 2014

Introducción: se trata de aplicar los productos de la empresa en unas hectáreas que se encuentren a la par de la ruta, exhibiendo la diferencia visual en la utilización de los fertilizantes de la empresa. Asimismo, se colocarán carteles particulares, buscando una intervención sumamente llamativa y diferente a las herramientas de comunicación tradicionales que se utilizan en este mercado. Se trata de incorporar grandes figuras, con forma de los cultivos del lugar, rompiendo la inercia del viaje. Las mismas tendrán el logo de la empresa y el mensaje a transmitir se refiere al crecimiento que se obtendrá con los productos de la empresa. Se incorporarán en la primavera, donde las temperaturas son más agradables y los cultivos no se encuentran cubiertos.

Los lugares seleccionados serán campos aledaños rutas que cuenten con gran tráfico de productores y, en consecuencia, asesores.

Para llevarlo a cabo, se necesitará la ayuda de distribuidores para conseguir que los productores que cumplan con estas características cedan una parte de sus tierras para probar los productos. A cambio, se incorpora el nombre de su comercio en la gráfica, a modo de dar a conocer el lugar físico donde se consiguen los productos.

Buscando una mayor difusión de la acción, se realizarán días de campo en conjunto con los distribuidores, donde se lleven a cabo recorridas por los cultivos y se expliquen los resultados obtenidos. A su vez, se incorporará en todos los medios web una sección de videos con los testimonios de los productores que formaron parte de la prueba, buscando darle una mayor credibilidad a la acción.

Objetivo del programa:

- Lograr el conocimiento de los productos específicos de la zona, sus resultados y el lugar dónde se pueden encontrar.

Metodología:

Etapa de Preparación

- Determinar zonas estratégicas para la colocación de carteles: La acción se llevará a cabo en las Provincias de San Juan, Mendoza, La Rioja, Salta, Entre Ríos, Corrientes y Santiago del Estero, con un máximo de dos intervenciones por cada una. Debido a que algunas de las

zonas donde se colocarán reúnen a varias localidades con distribuidores de Stoller a su alrededor, se incorporarán todos en las gráficas.

Para definir la ubicación específica, se llevará a cabo un estudio con los distribuidores. La premisa central es identificar aquellas rutas donde circulan comúnmente los productores del lugar, aprovechando el gran conocimiento de su zona que poseen estos intermediarios. Para ello, se realizarán entrevistas telefónicas a los 4 distribuidores más importantes de cada provincia, conformando una muestra total de 28.

- Hacer alianza con productores, a través de distribuidores.
- Diseño e Impresión de Carteles: de aproximadamente 2,5 metros de largo, con un material resistente a las condiciones del lugar, con logo y slogan de la acción.
- Organización de días de Campo: se trata de una tarde donde se realice una recorrida por las hectáreas fertilizadas con un representante de la fuerza de ventas, que se encargará de dar una charla sobre eficiencia y resultados observables, junto a los vendedores de los distribuidores en cuestión. Asimismo, a modo de distensión se organizarán torneos de algún deporte a elección de los distribuidores (por ejemplo: bochas) y se dará una merienda campestre.

La comunicación se compondrá de las siguientes acciones:

- Se enviarán postales de invitación a los distribuidores, para que distribuyan a sus clientes (productores y asesores), casa por casa. La idea principal es lograr un mayor compromiso, enviando una pieza impresa con el nombre de cada productor, y atención.
- En la Semana del Evento, los distribuidores realizarán llamados telefónicos a modo de confirmar asistencia.
- Invitación a medios del lugar a participar del evento, mediante una postal impresa.
- Diseño e Impresión de material de soporte: se entregarán guías de manejo de productos en el cultivo del lugar.

Etapas de Ejecución

- Fertilizar las hectáreas cedidas: se llevará a cabo con contratistas del lugar y un encargado de la inspección post cultivos.
- Colocar carteles una vez que las diferencias en resultados comiencen a ser visibles. Para el seguimiento de la colocación y estado de los mismos, se contratará a una persona encargada de la mantención.
- Realizar los Días de Campo: en los mismos se dispondrá de una lista para anotar datos de contacto de las personas más interesadas, buscando concretar una visita personal a sus campos, en conjunto con vendedores del distribuidor.

- Incorporación de testimonios en Página Web.

Responsable: se encargará de llevar adelante este programa el área de marketing, relaciones públicas, técnica, fuerza de ventas y distribuidores.

Control:

- Se contará con tablets en los eventos donde se sugiera a los participantes completar una breve encuesta digital sobre su evaluación de la acción realizada.

Costo:

Diseño e impresión de Carteles de Cultivos (42): \$25.200.

Diseño e impresión de Carteles para alambrados (14): \$2800.

Día de Campo (14): \$35.700.

Diseño e impresión de pieza de correo postal (500): \$7.500.

Fertilización: \$68.600.

Encargados de inspección de cultivos (14): \$56.000.

Encargados de control de carteles (14): \$28.000.

Videos con testimonios: \$14.000.

Costo total del Programa: \$237.800.

Plazo: la colocación de carteles y las reuniones se realizarán en los meses de Septiembre y Octubre de 2014, la fertilización de los campos se realizará con la suficiente anticipación según el clima, suelo y estado de los cultivos.

ANEXO DEL PROGRAMA Nº 2

Imagen demostrativa de Intervención en Carreteras junto a Distribuidor de la Ciudad de Mendoza.⁶



⁶ Las imágenes son sólo ilustrativas. Los productos Stoller se aplicarían en 20 hectáreas, buscando mostrar la diferencia visual en los resultados de los productos. Este efecto no pudo ser incorporado en la imagen.

13.3 PROGRAMA N° 3

Título: EL LABORATORIO DE STOLLER

Coayuda al objetivo:

- Aumentar un 20% la notoriedad e imagen de productos complejos y hormonales en productores y asesores para Diciembre de 2014.

Introducción: se trata de participar en exposiciones y ferias de las provincias mencionadas, lugares donde se reúnen productores y asesores, buscando incrementar el conocimiento de los productos de una manera didáctica y llamativa. El Stand incorporado en estos eventos es un tráiler acondicionado como el “Laboratorio Stoller”, que contará con masetas con los cultivos de la zona en distintos momentos de crecimiento, afectados por diferentes condiciones climáticas, de las cuales algunas fueron tratadas con productos Stoller y otras no. Se busca generar un efecto visual y tangible de los beneficios, en un entorno sumamente llamativo y moderno. A su vez, se contará con vendedores para asesorar y promotoras con Tablet que contengan juegos didácticos, se entregarán guías informativas del uso de los productos en los cultivos del lugar y pendrives con videos explicativos. Se invitará a distribuidores de la zona a participar, de modo de promocionar dónde se pueden conseguir los productos expuestos.

Asimismo, los participantes podrán inscribirse a un sorteo por una bonificación del 50% en la primera compra, dejando sus datos de contacto. De esta manera, se podrá establecer un contacto posterior, con envío de newsletters e invitaciones a los próximos eventos a realizar.

Objetivo del programa:

- Posicionar los productos de la empresa en el mercado.

Metodología:

Etapa de Preparación

- Negociar participaciones en eventos: se participará de las principales exposiciones y jornadas referentes a cultivos intensivos de las provincias de Entre Ríos, Mendoza, San Juan, Tucumán, Salta, La Rioja, Corrientes y Neuquén. Asimismo, se incorporará un stand en la exposición de La Rural de Palermo en Buenos Aires, debido al gran alcance e impacto que genera este evento, considerado el más importante del país. A su vez, cuenta con la visita de los productores y asesores más importantes de todas las provincias. El total de eventos a participar es de 10. *(Ver Calendario en Anexo VII)*
- Invitar a distribuidores: llamados telefónicos a los distribuidores de las zonas aledañas al lugar donde los eventos se llevarán a cabo. Estos pueden sólo incluir sus nombres o enviar representantes para establecer contactos con los interesados.

- Adquisición de materiales: los mismos se conseguirán a través de la Agencia BTL que da soporte a todos los eventos de la empresa. Ésta proveerá el tráiler, junto a todos los elementos necesarios.
- Contactar 2 promotoras del lugar.
- Preparación de muestras de cultivos: se realizarán con los cultivos intensivos más importantes de la zona, sometidos a distintas condiciones climáticas, en diferentes estadios de crecimiento.

Etapas de Ejecución

- Participación en exposiciones: estarán a cargo del representante zonal y sus vendedores. A su vez, se enviarán representantes del departamento técnico y de marketing y se contratará una persona encargada de trasladar y colocar todo el material.
- Colocación de un tubo de ensayo de un metro de largo (o algún elemento que haga referencia a un laboratorio) que cumpla la función de urna, de modo de llamar la atención y lograr la inscripción. Los datos de contacto que se pedirán serán nombre, ciudad, cultivos que más le interesen, e-mail o dirección postal, redes sociales en las que participan y distribuidores en los que han comprado.
- Registro de datos para un posterior contacto: los vendedores anotarán en una planilla los datos de las personas que asesoraron y manifestaron su interés de conocer más sobre la empresa.

Responsable: área de marketing, relaciones públicas, técnica y fuerza de ventas.

Control:

- Se analizarán la cantidad de contactos logrados en planillas.
- En la planilla de contacto del sorteo se realizarán una o dos preguntas al final, buscando una calificación del evento y la atención recibida.

Costo:

Tráiler: \$200.000.

Preparación masetas con cultivos (60): \$4.200.

Promotoras (20): \$5.000.

Traslado de materiales: \$9.500.

Personal para traslado y colocación: \$60.000.

Urnas para sorteo: \$2.000.

Participaciones en eventos: \$10.000.

Bonificación (Gasto no desembolsable): \$215.080.

Costo Total del Programa: \$510.780.

Plazo: desde Enero a Diciembre de 2014.

13.4 PROGRAMA N° 4

Título: STOLLER EN EL PUNTO DE VENTA

Coayuda al objetivo:

- Aumentar un 20% la notoriedad e imagen de productos complejos y hormonales en productores y asesores para Diciembre de 2014.
- Aumentar un 35% la satisfacción de los distribuidores para Diciembre de 2014.

Introducción: el objetivo de este programa es entregar elementos promocionales que logren captar la atención de quien ingrese, colocando y diferenciando los productos de la empresa, con la intención de que consulten de qué se trata. Se conformarán dos paquetes de material POP, uno sofisticado y otro más simple, los cuales serán asignados según la importancia del distribuidor, buscando una imagen corporativa similar en todos los puntos de venta. Estos se ofrecerán en conjunto con una bonificación en productos para colocar en los mismos, de modo de incentivar la correcta colocación del material.

Paquete A

- Cartel Exterior
- Estantería Digital: se trata de un exhibidor para colocar productos en vertical con una pantalla donde se muestran videos institucionales de los productos, con el aval del Referente explicando de las características y beneficios de los mismos.

Paquete B

- Cartel Exterior
- Portafolletos de Pie: se trata de un exhibidor donde se colocan en vertical tres productos de la empresa, con un estuche a su lado para colocar guías explicativas de cada uno.

Objetivo del programa:

- Posicionar los productos en el punto de venta.

Metodología:

Etapa de preparación

- Diseño y compra de material POP: se necesitará equipar a 150 distribuidores, 50 con el paquete A y 100 con el B.
- Negociación con distribuidores: se les entregarán las estanterías con el 100% de los productos a colocar en la misma bonificados y se pedirá la presencia en el punto de venta como requisito para acceder a los beneficios de otros programas. La comunicación con los mismos se realizará vía e-mail en una primera instancia, donde se enviarán fotos del material de modo de generar entusiasmo. Luego, se los llamará telefónicamente para confirmar el envío, recordando los beneficios y condiciones.

Etapa de ejecución

- Entrega de material: se enviará mediante las empresas de transporte de carga de cada provincia, con las cuales la empresa ya tiene una relación comercial. La entrega del material es a consignación, la empresa no transfiere la propiedad del mismo, debiendo el distribuidor mantenerlo en correctas condiciones.

Control:

- Se pedirán fotos del comercio con el material colocado.
- Se enviará a los vendedores de la empresa a controlar la ubicación dos meses después.
- Llamados telefónicos a distribuidores para indagar sobre el desempeño del programa.

Responsables: área de marketing y fuerza de ventas.

Costo:

Paquete A: \$3.500

Total por 50 distribuidores: \$175.000

Paquete B: \$1.500

Total por 100 distribuidores: \$150.000

Transporte: \$182.700

Descuento (gastos no desembolsables): \$300.000.

Costo total del Programa: \$807.700.

Plazo: el tiempo de equipamiento de distribuidores se extiende desde Noviembre del 2013 a Enero de 2014.

ANEXO DEL PROGRAMA N° 4

Imagen demostrativa de Estantería de Paquete A para el Punto de Venta



13.5 PROGRAMA N° 5

Título: FINANCIAMIENTO

Coayuda al objetivo:

- Incrementar un 60% las ventas de fertilizantes hormonales.
- Aumentar un 35% la satisfacción de los distribuidores para Diciembre de 2014.

Introducción: este programa consiste en trabajar sobre una variable muy importante para distribuidores, medios y condiciones de pago. Debido a que la empresa posee acuerdos con tarjetas de crédito y un sistema de descuentos por cantidades y momento del año en que se efectúa la compra (precampaña, siembra o cosecha), el objetivo principal del programa es integrar estas promociones en un mismo sistema de comunicación, generando mayor conocimiento y entendimiento del mismo.

A su vez, se sumarán dos promociones a este sistema. La primera de ellas es una sección de remate u outlet, donde se ofrecerán productos sobrantes o con vencimiento cercano.

Por otro lado, se incorporará una promoción por paquete, con la compra de coadyuvantes se obtiene una bonificación en fertilizantes hormonales. La idea central es incentivar la compra de estos últimos buscando que, en conjunto con las capacitaciones en los mismos, los distribuidores se motiven en recomendarlos y ofrecerlos. De esta manera, se intenta hacer una conversión de clientes de coadyuvantes a hormonales.

La comunicación de estos beneficios se llevará a cabo por correo postal en una primera instancia, donde se enviará al comercio un folleto con las promociones del mes para los productos que más utiliza en su zona. La idea central es lograr un mayor impacto y recepción del sistema en el comienzo. Luego, se enviarán mails mensuales comunicando los beneficios del momento en cada línea de producto.

Objetivo del programa:

- Mejorar las condiciones de financiamiento del canal.
- Mejorar la satisfacción de distribuidores respecto al variable precio.

Metodología:

Etapa de Preparación

- Armar promoción Natur'l Oleo + Hormonales: a continuación se muestra una tabla que expone la bonificación en Stimulate que se obtendrá con la compra de Coadyuvantes. Esta promoción se incorporará en el mes de Junio, cuando comience la campaña 2014/2015.

Litros de Natur'l Oleo comprados	Litros de Stimulate Bonificados
10.000-15.000	10
20.000-25.000	15
25.000-30.000	20
30.000-35.000	25
Más de 35.000	30

- Determinación de Productos de Outlet: un representante de departamento técnico será el encargado de comunicar al departamento de marketing sobre aquellos productos que necesiten una salida rápida, de modo que estos desarrollen las promociones pertinentes.
- Incorporación de beneficios en la página web.
- Desarrollo de contenido de la Revista de Descuentos: se comunicarán de una forma didáctica y entendible las siguientes promociones:
 - Convenios de pago con tarjetas de crédito: Galicia Rural, Agro Nación, Visa Agro de Banco Macro, Visa Campo de Estándar Bank, Visa Agro Bancor, Patagonia Agro y Santander Río Agro, con plazos desde 180 a 365 días sin interés.
 - Descuentos por cantidades de productos complejos y hormonales.
 - Descuentos por momento de la compra.
 - Artículos de Remate u Outlet.
- Diseño e impresión de pieza de correo postal: se imprimirán 150 piezas, una para cada distribuidor activo, las cuales contarán con una revista explicativa del sistema. Las promociones a incorporar variarán por regiones, es decir, se le comunicará a cada zona los beneficios que pueden obtener en los productos más utilizados para los cultivos del lugar. Estas son las que corresponden a cultivos intensivos: Región de Cuyo, Noroeste, Noreste y Patagonia.

Etapas de Ejecución

- Envío de Pieza de Correo Postal: se realizará en el mes de Octubre del presente año mediante la empresa OCA.
- Envío de mails mensuales comunicando beneficios: el diseño y envío de los mismos queda a cargo de un representante del departamento de marketing.

Control:

- Encuestas auto administradas enviadas en los mails mensuales.

Costo:

Folletos (150): \$1.350.

Envío por OCA: \$1.095.

PLAN DE MARKETING



Gastos no desembolsables (bonificaciones): \$254.700.

Costo Total del Programa: \$257.145.

Responsable: área de marketing y administración.

Plazo: desde Noviembre de 2013 a Diciembre de 2014.

13.6 PROGRAMA N° 6

Título: CAPACITACIONES

Coayuda al objetivo:

- Aumentar un 35% la satisfacción de los distribuidores para Diciembre de 2014.

Introducción: se trata de capacitar a los distribuidores y sus vendedores respecto al funcionamiento, características y beneficios de los productos, de modo que se sientan seguros al recomendarlos a sus clientes. Las reuniones estarán a cargo del representante zonal y se dividirán por zonas, entregando información de los productos o paquetes de productos que mejores rendimientos traen al lugar, según cultivos, suelos y clima. Asimismo, se incluirá una sección puramente comercial, buscando dar una perspectiva más global al encarar una venta. Se entregará material de soporte; videos y apuntes de resumen de lo que se conversó en la reunión.

Los distribuidores activos hasta la fecha rondan los 150, los cuales tienen entre 3 y 10 vendedores cada uno. Se espera capacitar como mínimo al 70% de ellos en Abril del año siguiente. La cantidad de reuniones estimada por distribuidor es de una por año. El lugar físico donde se realizarán queda a cargo de los distribuidores, quienes deberán buscar el lugar apropiado, que cuente con soportes audiovisuales adecuados, afrontando los costos de los mismos.

A su vez, se instruirá a la fuerza de ventas de Stoller buscando una mejor calidad de capacitaciones, entregando un asesoramiento similar en todo el país. Para ello, los departamentos técnico y comercial desarrollarán la presentación, videos y apuntes que se utilizarán en cada reunión, explicando cada uno de ellos en una reunión en la Sede Principal de la Ciudad de Córdoba.

Por último, a modo de mantener constantemente actualizados a distribuidores y sus vendedores, se enviarán mails con frecuencia quincenal, en la que se expongan informes de ensayos técnicos, artículos de interés, actividades que realiza la empresa, entre otras.

Objetivo del programa:

- Mejorar la calidad de las recomendaciones.

Metodología:

Etapa de Preparación

- Pactar fechas de reuniones con distribuidores: las mismas se llevarán a cabo entre Noviembre de 2013 y Abril de 2014, antes de que comience la campaña 2014/2015. Cada vendedor de Stoller debe contactarse con los distribuidores y acordar una fecha conveniente. Luego, éste debe comunicar el calendario las reuniones pactadas a su jefe zonal, el cual lo incluirá en el calendario de la zona y lo entregará a la empresa.
- Armar presentaciones para vendedores de los distribuidores: se comenzará con una introducción técnica de productos hormonales y complejos, siguiendo con la aplicación

específica de estos en cada cultivo del lugar y su potencial al combinarlos con otros productos. En cada instancia se incorporarán argumentos de venta, se expondrán estudios sobre aspectos decisivos del cliente y se explicarán diferencias a tener en cuenta en el asesoramiento a productores grandes, pequeños y prescriptores. Dicha información se reunirá también en apuntes y videos con imágenes explicativas, de modo que los vendedores puedan recurrir a ellos cuando lo necesiten.

- Capacitación a Fuerza de Ventas: el objetivo central es exponer todo el material desarrollado, explicando el mismo y entregando tácticas más eficientes para llevar a cabo la capacitación. La fecha estimada es en el mes de Diciembre, un día próximo a la Reunión de Fin de Año, de modo de aprovechar el viaje. Se realizará en la sala de reuniones de la Sede Principal de Córdoba y la cantidad de asesores a capacitar es de 23.
- Diseño/ Desarrollo de Newsletters: el departamento de marketing será el encargado de reunir la información necesaria para el desarrollo de contenido, el cual entregará a la Agencia de Diseño para su correcta presentación. Dicho contenido debe referirse a temas que instruyan a los vendedores en aspectos relevantes para la empresa, de modo que colaboren en la venta de los productos. Algunos de ellos pueden ser:
 - Informes de ensayos técnicos: exposición de resultados de las pruebas realizadas por la empresa.
 - Ensayos sobre temas de interés: los cuales pueden ser producción de la empresa o de los referentes que avalan los productos. Algunas temáticas pueden ser: aplicación de productos en diferentes cultivos, tratamientos en diferentes situaciones climáticas y de suelos, exigencias de los países de destino, estrategias de nutrición balanceada según cultivos, identificación de deficiencias, entre otras.
 - Invitaciones a actividades que realice la empresa.
 - Casos de Éxito: testimonios de clientes o personalidades del sector que hayan probado los productos.

Etapas de Ejecución

- Concretar reuniones: cada integrante de la fuerza de ventas deberá entregar a su jefe zonal fotos que evidencien la reunión, en conjunto con un breve escrito de su experiencia, las encuestas realizadas a los vendedores y la planilla de datos de contacto de los vendedores capacitados. Este deberá hacer llegar al departamento comercial toda la documentación semanalmente.
- Envío de Newsletters: el mismo se realizará cada 15 días a partir del mes de mayo de 2014 mediante una agencia de envíos, de modo de no ingresar a la bandeja de correo no deseado.

El asistente de marketing será el encargado de integrar en la base de datos la información de contacto de distribuidores y vendedores obtenidos en las capacitaciones.

Responsable: área de marketing, relaciones públicas y técnica, junto a la fuerza de ventas y los distribuidores.

Control:

- Breve encuesta anónima al terminar las reuniones.
- Encuestas online a una muestra de clientes de distribuidores, con el consentimiento de ellos, para evaluar la eficiencia del asesoramiento recibido. Se realizará al finalizar la próxima campaña, en el mes de Noviembre.

Costo:

Impresión de Apuntes: \$5.040.

Desarrollo de Videos: \$1.830.

Diseño y Envío de Newsletters: \$5.520.

Costo total del Programa: \$12.390.

Plazo: desde Noviembre del 2013 a Abril de 2014, antes de que comience la próxima campaña.

13.7 PROGRAMA N° 7

Título: MATERIAL DE SOPORTE

Coayuda al objetivo:

- Aumentar un 20% la notoriedad e imagen de productos complejos y hormonales en productores y asesores para Julio de 2014.

Introducción: el programa consiste en el desarrollo de material de soporte, común a todos los programas, para entregar al cliente luego de cada contacto personal con la empresa, de modo que refuerce los beneficios abordados en el mismo. Dicho material consta de guías de manejo de productos, impresas y digitales, y pen drives con videos explicativos. La temática de estos se refiere al uso de los productos y su combinación con otros según el momento de crecimiento de la planta y las condiciones de clima y suelo del lugar, resaltando el aval de la Red de Referentes. Serán entregadas a distribuidores, asesores y productores según los cultivos que estos trabajen.

Para asegurar el correcto diseño y entendimiento de los materiales, se realizará una prueba piloto, donde se expondrán los videos y las guías impresas a una pequeña muestra de distribuidores y productores.

Objetivo del programa:

- Reforzar el entendimiento de los productos de los siguientes programas:
 - Stoller en el Punto de Venta
 - Natur'l Oleo + Hormonales
 - Laboratorio Stoller
 - Stoller a Prueba
 - Red de Referentes

Metodología:

Etapa de Preparación

- Desarrollo de Contenido: los departamentos técnicos y de marketing serán los encargados de desarrollar los temas que formarán parte de cada soporte. Luego, se lo enviarán a la Agencia de Diseño, quienes se encargarán de presentar el contenido de una forma didáctica y entendible. La temática se basará en la aplicación de productos hormonales en una tipología de cultivo, según su estado fenológico.⁷ Los cultivos que se utilizarán para las guías son los siguientes:
 - Vid
 - Olivos

⁷ Ciencia que estudia como afectan las variables meteorológicas a las manifestaciones periódicas o estacionales de las plantas (floración, aparición de frutos y su maduración, caída de hojas y dormancia).

- Cítricos: limón, mandarina y naranja.
- Frutales de Pepita: manzana, uva de mesa y pera.
- Frutales de carozo: ciruela, duraznos y pelones.
- Hortícolas: papa, tomate y frutilla.

Por lo tanto, se desarrollarán seis modelos, las cuales se adaptarán en formato gráfico y digital.

- Diseño e impresión de Guías de Manejo de Cultivos: para los programas mencionados se estiman unas 4130 guías impresas (Tamaño A5, Papel Ilustración, Gramaje Alto).
- Adquisición de pendrives con logo de Stoller: se necesitarán 1700 pen drives de 4GB.

Etapas de Ejecución

- Realización de Prueba Piloto: se enviará el material de prueba a 10 distribuidores y 10 productores por correo postal, con el objetivo de evaluar tanto la comprensión del texto como su dinamismo y atracción. Para ello, se los contactará telefónicamente y se pactará una fecha para la evaluación, comprometiéndose los mismos a leer el contenido. En dicha fecha, se volverá a hacer un contacto telefónico y se realizará una breve encuesta. La prueba piloto está a cargo del departamento de marketing.
- Evaluación de resultados y corrección de errores.
- Impresión de todo el material.

Responsable: área de marketing y técnica.

Control:

- Encuestas telefónicas a participantes de la prueba piloto.

Costo:

Diseño de Guías: \$1.500

Diseño de Videos: \$2.000

Impresión de Guías (4130): \$41.300

Pendrives (1710): \$94.050

Envío por OCA: \$260

Costo Total del Programa: \$139.110

Plazo: el tiempo para la preparación de este material es de dos meses, Noviembre y Diciembre de 2013.

13.8 PROGRAMA N° 8

Título: SEGUNDO CONTACTO

Coayuda al objetivo:

- Aumentar un 20% la notoriedad e imagen de productos complejos y hormonales en productores y asesores para Julio de 2014.

Introducción: este programa consiste en la incorporación en la base de datos de Stoller de toda la información de productores y asesores recolectada en los eventos propuestos en este Plan, en miras de lograr una relación continua con el cliente final. Una vez conformada la misma, se buscará un segundo contacto mediante envíos de correos electrónicos con artículos y novedades de la empresa y productos. La idea principal es que la información sea atractiva y didáctica, por eso se desarrollarán videos e información en formato de revista o catalogo.

Asimismo, se actualizarán todas las plataformas web de la empresa con dicha información: pagina web, blog y canal de Youtube. A su vez, se desarrollará un perfil de la empresa en la Red Social Facebook donde se incorpore todo el material visual desarrollado.

Objetivo del programa:

- Generar y mantener un contacto constante con el cliente final.

Metodología:

Etapa de Preparación

- Desarrollo de una base de datos: se incorporarán en el sistema de la empresa los datos recolectados de productores y asesores.
- Desarrollo de Contenido de Newsletters: el departamento de marketing, junto a la agencia de diseño, se encargarán de elaborar los mensajes a enviar. Algunas de las secciones a desarrollar pueden ser:
 - Informes de ensayos técnicos: exposición de resultados de las pruebas realizadas por la empresa, las cuales presentan un gran atractivo a asesores.
 - Ensayos sobre temas de interés: los cuales pueden ser producción de la empresa o de los referentes que avalan los productos. Algunas temáticas pueden ser: aplicación de productos en diferentes cultivos, tratamientos en diferentes situaciones climáticas y de suelos, exigencias de los países de destino, estrategias de nutrición balanceada según cultivos, identificación de deficiencias, entre otras.
 - Invitaciones a actividades que realice la empresa.
 - Casos de Éxito: testimonios de clientes o personalidades del sector que hayan probado los productos.

Algunos de los items mencionados se refieren a temas científicos y extensos. Por lo tanto, es relevante que los mensajes sean didácticos e interactivos, es decir, se presenten de una manera comprensible y llamativa para el lector. Para ello, es útil la incorporación de videos e imágenes.

- Actualización constante de Página web, Blog y Canal de Youtube: se incorporará en estos soportes la información mencionada. La cual estará a cargo del departamento de marketing.
- Armar un perfil en Facebook: el encargado del armado y gestión del mismo será un representante del departamento de marketing, quien posee conocimientos de manejo institucional de redes sociales. En este perfil se publicará información más reducida y visual, incorporando el link del blog para acceder a los informes completos. Asimismo, se incorporarán todas las actividades realizadas por la empresa, con imágenes y videos.

Etapas de Ejecución

- Envío de Newsletters: se realizará con una periodicidad mensual y estará a cargo de la agencia Gestor B, de modo de no ingresar en la Bandeja de Correo no deseado.
- Actualización constante de Soportes Web.

Responsable: área de marketing.

Control:

- En el mes de diciembre se enviará una breve encuesta autoadministrada por correo electrónico a la base de datos obtenida, consultando sobre el atractivo y utilidad de los newsletters recibidos.

Costo:

Diseño y envío de Newsletters: \$2.400

Costo Total del Programa: \$2.400

Plazo: desde Julio a Diciembre de 2014.

14. PRESUPUESTO

Los costos correspondientes a la propuesta profesional expuesta anteriormente son:

- Red de Referentes: **\$742.988.**
- Stoller a Prueba: **\$237.800.**
- Laboratorio de Stoller: **\$510.780.**
- Stoller en el Punto de Venta: **\$807.700.**
- Financiamiento: **\$257.145.**
- Segundo Contacto: **\$2.400.**
- Capacitaciones: **\$12.390.**
- Material de Soporte: **\$139.110.**
- Medición de Notoriedad: **\$6.661.**

Costo Total de la Propuesta: \$2.716.974.

15. DIAGRAMA DE GANTT

PLANES DE ACCIÓN	AÑO 2013		AÑO 2014											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Red de Referentes														
Stoller a Prueba														
Laboratorio de Stoller														
Stoller en el Punto de Venta														
Financiamiento														
Capacitaciones														
Segundo Contacto														
Material de Soporte														

16. CONTROL

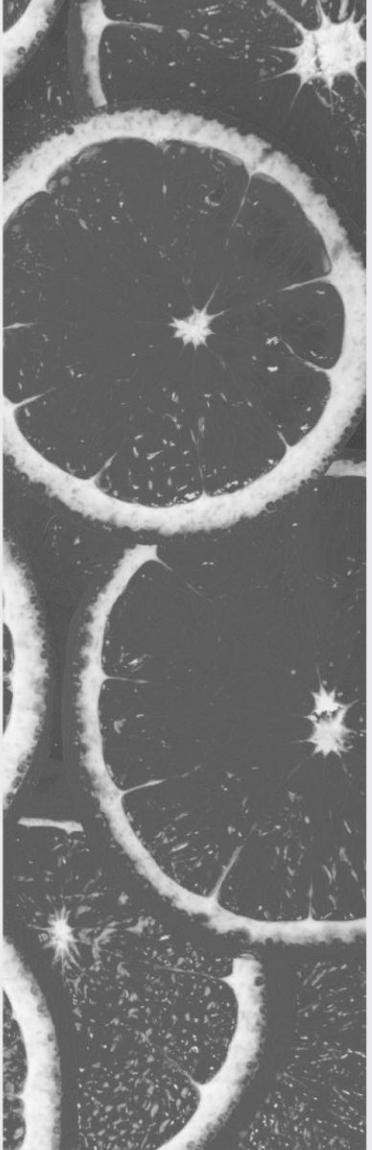
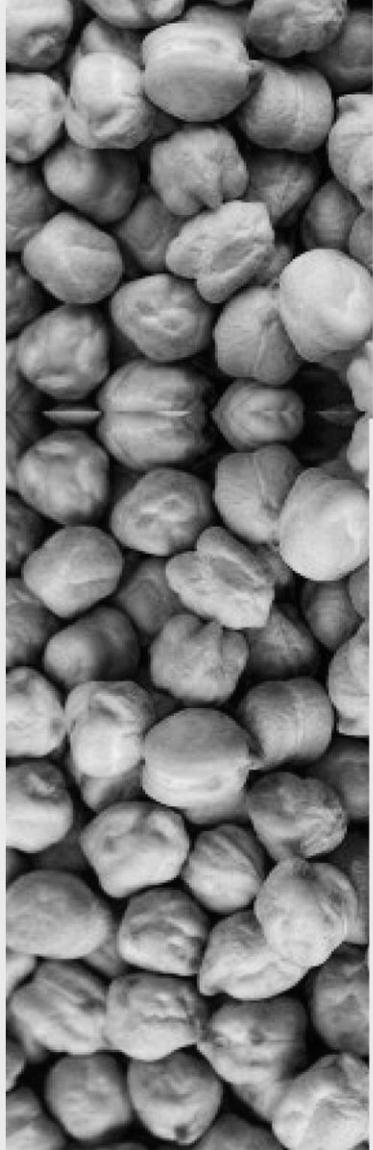
La eficiencia del presente Plan se evaluará mediante los controles propuestos para cada Programa. Los mismos se refieren a evaluar cada actividad una vez finalizada la misma de modo de detectar falencias e implementar cambios en las siguientes. A continuación se citan los controles planteados.

Programas	Control
Red de Referentes	Encuestas de Recordación de marca.
	Encuestas autoadministradas de evaluación de cada evento.
Stoller a Prueba	Encuestas personales a los asistentes del Día de Campo.
Laboratorio Stoller	Evaluación de Planillas de Contactos.
	Encuestas autoadministradas de evaluación de cada evento.
Stoller en el Punto de Venta	Envío de fotos de aplicación de material.
	Auditoría de Distribuidores.
	Entrevistas telefónicas sobre desempeño de material.
Financiamiento	Encuestas trimensuales autoadministradas por correo electrónico.
Capacitaciones	Encuestas autoadministradas de evaluación de cada Capacitación.
	Encuesta autoadministrada por correo electrónico a productores.
Material de Soporte	Encuestas telefónicas a participantes de la Prueba Piloto.
Segundo Contacto	Encuestas trimensuales autoadministradas por correo electrónico.

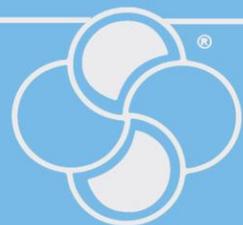
Asimismo, se deberá evaluar mensualmente el estado de las ventas, vigilando si se logran los aumentos estimados, considerando que los mismos se presentarían a partir de Mayo del año 2014.

Por último, se propone reunir toda la información recogida en dos ocasiones, Junio y Diciembre de 2014, con la finalidad de evaluar el funcionamiento global del Plan e implementar cambios o mejoras en el mismo.

Dicha información recolectada junto a la vigilancia constante del entorno colaborarán en la prevención y reacción ante acciones aplicadas por la competencia, una vez aplicado el Plan.



Retorno de la Inversión.



Stoller

17. RETORNO DE LA INVERSIÓN

Para analizar la viabilidad del presente proyecto, se proyectaron tres escenarios:

- Escenario Optimista: se supera el objetivo planteado.
- Escenario Realista: se cumple el objetivo planteado.
- Escenario Pesimista: no se alcanza el objetivo planteado.

Estos fueron analizados mediante un flujo de caja incremental, considerando sólo ingresos y egresos que se modificarían con el proyecto. Los ingresos se calcularon con respecto a los objetivos de venta propuestos anteriormente. En cuanto a los egresos, se tomaron los correspondientes a los programas y un costo variable que respecta a la producción y comercialización de las unidades adicionales debido al aumento en ventas. Este costo es el 30% de los ingresos incrementales.

Los ingresos y egresos se proyectaron en el momento en que deberían ser efectuados. Se estimó que las ventas comenzarían a incrementarse luego del sexto mes de iniciado el Plan de acción, debido a que las acciones más contundentes comienzan a aplicarse con anterioridad. No obstante, las inversiones comienzan desde el momento cero, reflejando unos meses de pérdidas, las cuales serán recuperadas posteriormente.

El período de análisis coincide con el horizonte temporal del Plan, catorce meses, comenzando en Noviembre de 2013 y culminando en Diciembre de 2014. De esta manera, se implementan acciones para la finalización de la presente campaña y la totalidad de la del año siguiente, dejando unos meses entre ambas para preparativos e incentivos.

Los indicadores financieros que se utilizaron para analizar la viabilidad del proyecto son VAN, TIR, IVAN y Período de Recupero. A continuación se exponen los mismos para cada escenario.

OPTIMISTA	VAN	\$ 6.692.361
	TIR	35%
	IVAN	\$ 2,47
	PB	7
REALISTA	VAN	\$ 3.803.017
	TIR	28%
	IVAN	\$ 1,40
	PB	7
PESIMISTA	VAN	\$ 913.673
	TIR	20%
	IVAN	\$ 0,34
	PB	8

El primero de ellos muestra una rentabilidad del 35%, obteniendo por cada \$1 invertido \$2,47, logrando un remanente de \$6.692.361, una vez recuperada la inversión y los costos de oportunidad.

En el escenario realista el excedente obtenido luego de recuperarlos casi duplica la inversión inicial, recobrando \$1,40 por cada \$1 invertido. Su Tasa Interna de Retorno de 28%.

En ambos casos la inversión inicial comienza a recuperarse en el mes siete, 30 días después de que se comienzan a percibir ganancias.

Respecto al último escenario, donde los objetivos se cumplen en un porcentaje menor a lo proyectado, se obtiene una rentabilidad del 20% y un remanente adicional a la inversión de \$913.673. Dicha inversión comienza a recuperarse unos meses más tarde, en Junio.

Por lo tanto, se puede concluir que la inversión no sólo es recuperada en los tres escenarios, sino que a su vez se obtiene como mínimo un remanente del 30% de la misma. Si los objetivos se cumplen en la medida estimada o estos se superan, el remanente obtenido por el Plan como mínimo duplicaría la inversión.

Por último, es relevante destacar que la mayoría de los programas expuestos buscan incrementar la notoriedad y satisfacción, efectuándose gran parte de ellos en los últimos meses del 2014. Considerando que estos no generan un efecto inmediato en las ventas, debido a que son estrategias a mediano/largo plazo, se prevén mayores beneficios para el año 2015.

ESCENARIO OPTIMISTA

Objetivos:

- Las ventas de fertilizantes hormonales se incrementan en un 80%.
- Las ventas de fertilizantes complejos se incrementan en un 40%.
- Las ventas de fertilizantes simples se incrementan en un 25%.

ESCENARIO OPTIMISTA														
Conceptos	AÑO 2013		AÑO 2014											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Ingresos Hormonales						2.637.383,75	2.637.383,75	2.637.383,75	2.637.383,75	2.637.383,75	2.637.383,75	2.637.383,75	2.637.383,75	2.637.383,75
Ingresos Complejos						463.578,83	463.578,83	463.578,83	463.578,83	463.578,83	463.578,83	463.578,83	463.578,83	463.578,83
Ingresos Simples						92.504,70	92.504,70	92.504,70	92.504,70	92.504,70	92.504,70	92.504,70	92.504,70	92.504,70
Total de Ingresos						3.193.467,28	3.193.467,28	3.193.467,28	3.193.467,28	3.193.467,28	3.193.467,28	3.193.467,28	3.193.467,28	3.193.467,28
Egresos Programas	-595.245,00	-202.200,00	-393.778,00	-42.645,00	-401.171,50	-245.171,50	-6.690,00	-116.831,71	-74.353,71	-211.551,71	-109.325,71	-179.081,71	-68.353,71	-70.573,71
Costo Variable						-958.040,18	-958.040,18	-958.040,18	-958.040,18	-958.040,18	-958.040,18	-958.040,18	-958.040,18	-958.040,18
Honorarios	-10.000,00													
Utilidad Bruta	-605.245,00	-202.200,00	-393.778,00	-42.645,00	-401.171,50	1.990.255,60	2.228.737,10	2.118.595,38	2.161.073,38	2.023.875,38	2.126.101,38	2.056.345,38	2.167.073,38	2.164.853,38
Impuestos						-696.589,46	-780.057,98	-741.508,38	-756.375,68	-708.356,38	-744.135,48	-719.720,88	-758.475,68	-757.698,68
Saldo	-605.245,00	-202.200,00	-393.778,00	-42.645,00	-401.171,50	1.293.666,14	1.448.679,11	1.377.087,00	1.404.697,70	1.315.519,00	1.381.965,90	1.336.624,50	1.408.597,70	1.407.154,70
Saldo Actualizado	-598.132,78	-197.475,83	-380.058,66	-40.675,58	-378.148,21	1.205.093,06	1.333.634,96	1.252.831,16	1.262.933,36	1.168.856,20	1.213.466,19	1.159.861,60	1.207.953,24	1.192.535,70
Saldo Acumulado	-598.132,78	-795.608,61	-1.175.667,27	-1.216.342,85	-1.594.491,06	-389.398,00	944.236,96	2.197.068,11	3.460.001,47	4.628.857,67	5.842.323,86	7.002.185,46	8.210.138,70	9.402.674,40
OPTIMISTA	VAN	6.692.361												
	TIR		35%											
	IVAN		2,47											
	PB		7											

ESCENARIO REALISTA

Objetivos:

- Las ventas de fertilizantes hormonales se incrementan en un 60%.
- Las ventas de fertilizantes complejos se incrementan en un 30%.
- Las ventas de fertilizantes simples se incrementan en un 20%.

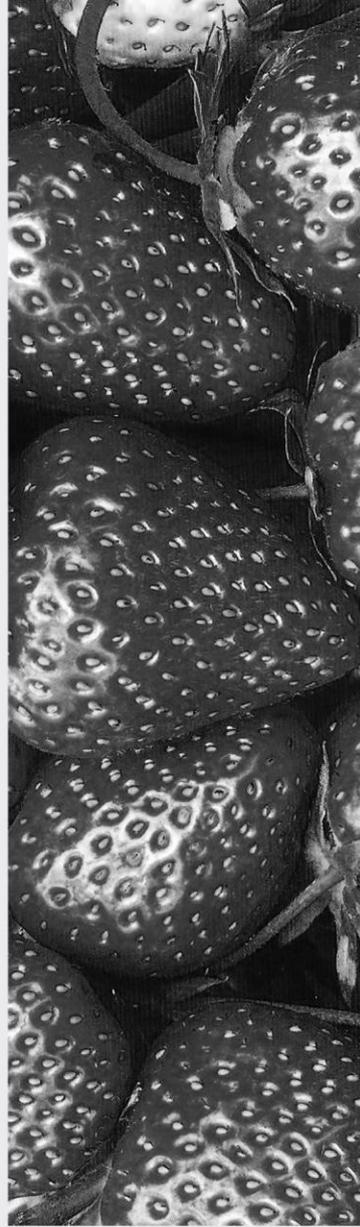
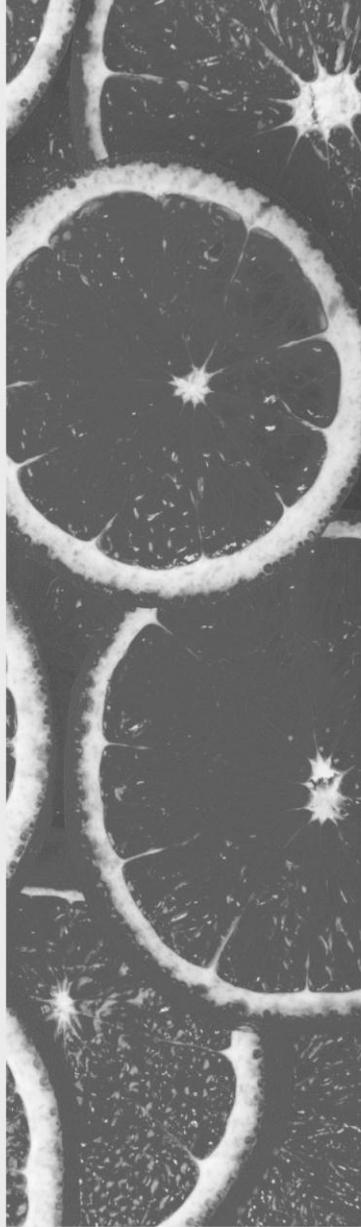
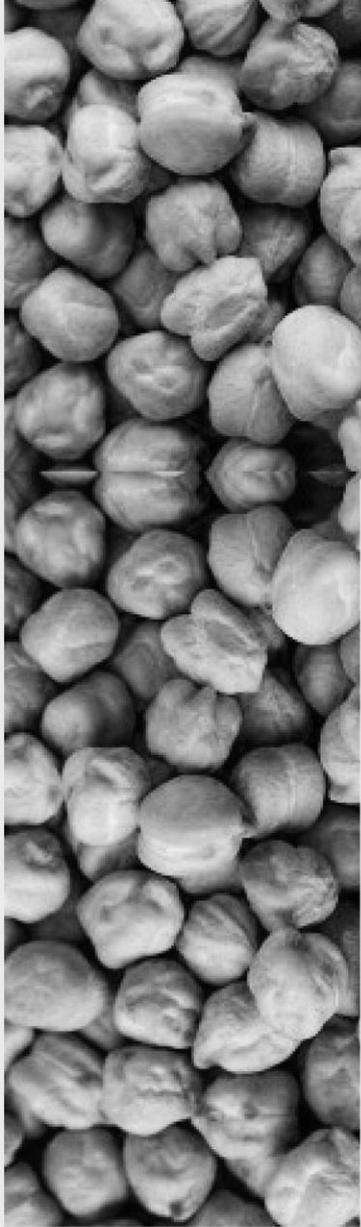
ESCENARIO REALISTA														
Conceptos	AÑO 2014													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	12	14
Ingresos Hormonales						1.978.037,81	1.978.037,81	1.978.037,81	1.978.037,81	1.978.037,81	1.978.037,81	1.978.037,81	1.978.037,81	1.978.037,81
Ingresos Complejos						347.684,13	347.684,13	347.684,13	347.684,13	347.684,13	347.684,13	347.684,13	347.684,13	347.684,13
Ingresos Simples						74.003,76	74.003,76	74.003,76	74.003,76	74.003,76	74.003,76	74.003,76	74.003,76	74.003,76
Total Ingresos						2.399.725,69	2.399.725,69	2.399.725,69	2.399.725,69	2.399.725,69	2.399.725,69	2.399.725,69	2.399.725,69	2.399.725,69
Egresos Programas	-595.245,00	-202.200,00	-393.778,00	-42.645,00	-401.171,50	-245.171,50	-6.690,00	-116.831,71	-74.353,71	-211.551,71	-109.325,71	-179.081,71	-68.353,71	-70.573,71
Costo Variable						-719.917,71	-719.917,71	-719.917,71	-719.917,71	-719.917,71	-719.917,71	-719.917,71	-719.917,71	-719.917,71
Honorarios	-10.000,00													
Utilidad Bruta	-605.245,00	-202.200,00	-393.778,00	-42.645,00	-401.171,50	1.434.636,49	1.673.117,99	1.562.976,27	1.605.454,27	1.468.256,27	1.570.482,27	1.500.726,27	1.611.454,27	1.609.234,27
Impuestos						-502.122,77	-585.591,30	-547.041,70	-561.909,00	-513.889,70	-549.668,80	-525.254,20	-564.009,00	-563.232,00
Saldo	-605.245,00	-202.200,00	-393.778,00	-42.645,00	-401.171,50	932.513,72	1.087.526,69	1.015.934,58	1.043.545,28	954.366,58	1.020.813,48	975.472,08	1.047.445,28	1.046.002,28
Saldo Actualizado	-598.132,78	-197.475,83	-380.058,66	-40.675,58	-378.148,21	868.667,56	1.001.162,78	924.265,86	938.229,02	847.967,45	896.348,20	846.470,05	908.925,10	886.466,18
Saldo Acumulado	-598.132,78	-795.608,61	-1.175.667,27	-1.216.342,85	-1.594.491,06	-725.823,50	275.339,28	1.199.605,14	2.137.834,15	2.985.801,60	3.882.149,80	4.728.619,85	5.637.544,94	6.524.011,13
REALISTA	VAN	3.803.017												
	TIR		28%											
	IVAN		1,40											
	PB		7											

ESCENARIO PESIMISTA

Objetivos:

- Las ventas de fertilizantes hormonales se incrementan en un 40%.
- Las ventas de fertilizantes complejos se incrementan en un 20%.
- Las ventas de fertilizantes simples se incrementan en un 15%.

ESCENARIO PESIMISTA														
Conceptos	AÑO 2013		AÑO 2014											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Ingresos Hormonales						1.318.691,88	1.318.691,88	1.318.691,88	1.318.691,88	1.318.691,88	1.318.691,88	1.318.691,88	1.318.691,88	1.318.691,88
Ingresos Complejos						231.789,42	231.789,42	231.789,42	231.789,42	231.789,42	231.789,42	231.789,42	231.789,42	231.789,42
Ingresos Simples						55.502,82	55.502,82	55.502,82	55.502,82	55.502,82	55.502,82	55.502,82	55.502,82	55.502,82
Total Ingresos						1.605.984,11	1.605.984,11	1.605.984,11	1.605.984,11	1.605.984,11	1.605.984,11	1.605.984,11	1.605.984,11	1.605.984,11
Egresos Programas	-595.245,00	-202.200,00	-393.778,00	-42.645,00	-401.171,50	-245.171,50	-6.690,00	-116.831,71	-74.353,71	-211.551,71	-109.325,71	-179.081,71	-68.353,71	-70.573,71
Costo Variable						-481.795,23	-481.795,23	-481.795,23	-481.795,23	-481.795,23	-481.795,23	-481.795,23	-481.795,23	-481.795,23
Honorarios	-10.000,00													
Utilidad Bruta	-605.245,00	-202.200,00	-393.778,00	-42.645,00	-401.171,50	879.017,38	1.117.498,88	1.007.357,16	1.049.835,16	912.637,16	1.014.863,16	945.107,16	1.055.835,16	1.053.615,16
Impuestos						-307.656,08	-391.124,61	-352.575,01	-367.442,31	-319.423,01	-355.202,11	-330.787,51	-369.542,31	-368.765,31
Saldo	-605.245,00	-202.200,00	-393.778,00	-42.645,00	-401.171,50	571.361,29	726.374,27	654.782,16	682.392,86	593.214,16	659.661,06	614.319,66	686.292,86	684.849,86
Saldo Actualizado	-598.132,78	-197.475,83	-380.058,66	-40.675,58	-378.148,21	532.242,06	668.690,61	595.700,55	613.524,68	527.078,70	579.230,21	533.078,49	588.535,45	580.396,67
Saldo Acumulado	-598.132,78	-795.608,61	-1.175.667,27	-1.216.342,85	-1.594.491,06	-1.062.249,00	-393.558,39	202.142,16	815.666,84	1.342.745,54	1.921.975,74	2.455.054,24	3.043.589,68	3.623.986,35
PESIMISTA	VAN	913.673												
	TIR	20%												
	IVAN	0,34												
	PB	8												



Conclusión Final.



Stoller

18. CONCLUSIÓN FINAL

A partir de lo previamente desarrollado, se puede concluir que las líneas de especialidad de Stoller se encuentran en un mercado atractivo que les provee oportunidades de crecimiento y desarrollo en el largo plazo. Para aprovecharlas, la empresa debe consolidarse en los segmentos elegidos y superar los problemas derivados del bajo conocimiento y entendimiento de su tecnología.

En consecuencia, se propuso penetrar en el mercado de cultivos intensivos, encaminando acciones tanto al consumidor final, productor agropecuario, como a las figuras que tienen peso en la decisión de compra; asesores y distribuidores. Dichas estrategias push y pull derivaron en ocho programas de acción:

- Red de Referentes
- Stoller a Prueba
- Laboratorio Stoller
- Stoller en el Punto de Venta
- Financiamiento
- Capacitaciones
- Material de Soporte
- Segundo Contacto

En los mismos se busca incrementar la notoriedad de productos hormonales y complejos entre asesores y productores de una manera didáctica y atractiva, aplicando acciones de gran impacto y diferenciación y generando confianza a través de personalidades que avalen los productos.

Respecto a los distribuidores, se pretende aumentar su conformidad con la empresa, entregando toda la información técnica y comercial necesaria, generando demanda a través de acciones en conjunto y mejorando el sistema de comunicación de modalidades de pago y promociones.

Por lo tanto, se espera que mediante las acciones propuestas la empresa aumente las ventas de sus productos de especialidad en el año 2014, a un ritmo mayor que el de años anteriores. De esta manera, se reduciría aún más la relación Fertilizantes/Coadyuvantes, librando a la empresa de la dependencia de Natur'l Oleo.

18.1 SUGERENCIAS

Para concluir el presente trabajo, se citaran algunas recomendaciones que se consideran relevantes a tener en cuenta además de la implementación de las acciones propuestas.

Las mismas se refieren a mejoras o actividades a realizar que no se pudieron incorporar en esta propuesta, pero que es interesante su evaluación para una futura puesta en práctica. Dichas sugerencias son:

- Mejorar la cantidad y calidad de visitas de vendedores a distribuidores durante toda la campaña, acompañándolos también en las visitas a grandes productores o asesores.
- Buscar ampliar aún más la base de datos, migrando los contactos de productores que poseen los distribuidores a la empresa.
- Mejorar el sistema de promociones y financiación, haciéndolo más atractivo y accesible a distribuidores, permitiendo a estos extender estos beneficios a sus clientes.
- Realizar promociones o sorteos directamente con productores.
- Hacer convenios con empresas del sector, logrando una mayor penetración de mercado. Una empresa de semillas sería una buena opción.
- Aumentar geográficamente la red de distribuidores, ingresando en nuevas localidades de las provincias más atractivas.



Bibliografía.

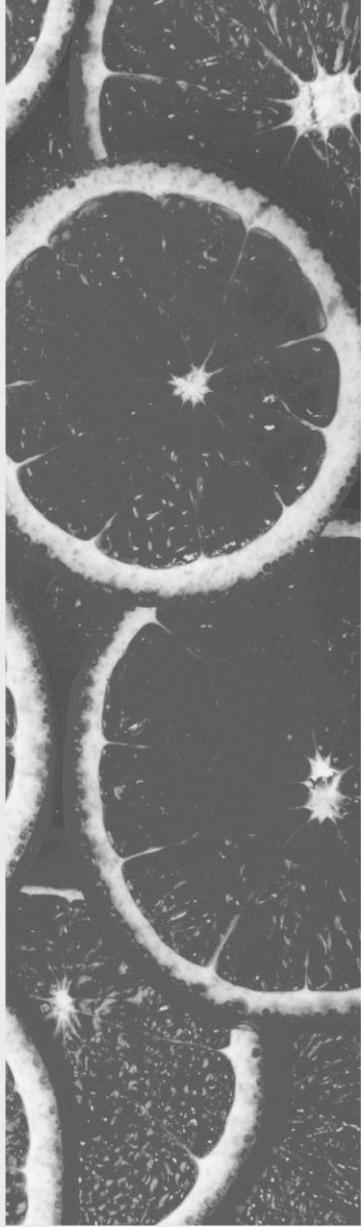
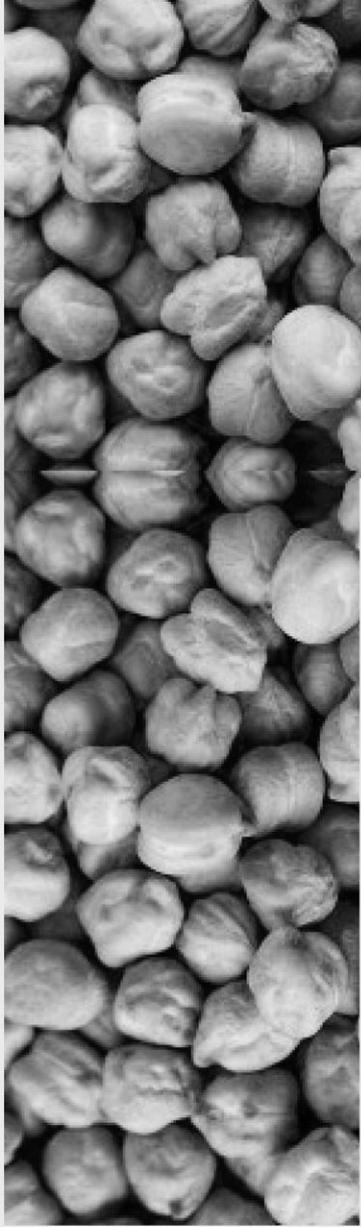


Stoller

19. BIBLIOGRAFÍA

- Kotler, P. y Keller, K.L. (2006). *Dirección de marketing*. México: editorial Pearson Educación.
- Sainz de Vicuña Ancin, J.M. (2000). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: editorial Esic.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall.
- FAO (2013). *Nota informativa de la FAO sobre la oferta y demanda de cereales*. Recuperado de: <http://www.fao.org/worldfoodsituation/wfs-home/csdb/es/>
- USDA (2013). *World Agricultural Supply and Demand Estimates*. Recuperado de: <http://www.usda.gov/oce/commodity/wasde/latest.pdf>
- Semanario del Comercio Exterior (2013). *Aumenta la producción y exportación de frutas y hortalizas*. Recuperado de: <http://www.comex-online.com.ar/noticias/val/53484/aumenta-la-produccion-y-exportacion-de-frutas-y-hortalizas.html>
- INTA (2013). *Clima: se recuperan las áreas productivas del país*. Recuperado de: <http://intainforma.inta.gov.ar/?p=15489>
- Adeani, P. (2012). *Las proyecciones de la demanda mundial de alimentos 2010-2050 y las oportunidades para el sector agroalimentario de Argentina*. Recuperado de: <http://casafe.org/pdf/CAP%2001.pdf>.
- Bolsa de cereales (2013). *Informes Precampaña 2013/2014*. Recuperado de: <http://www.bolcereales.com.ar/ver-informes-precampana-112>
- INTA (2013). *Evolución y estado de cultivos*. Recuperado de: http://climayagua.inta.gob.ar/sites/default/files/webform/infor_lunes/209_Evolucion_de_las_actuales_condiciones_climaticas%2818marzo2013%29.pdf
- Eyal, R. (2012). *Fertilización foliar, otra forma exitosa de nutrir a las plantas*. Recuperado de: <http://www.fertilizando.com/articulos/Fertilizacion%20Foliar%20-%20Otra%20forma%20exitosa.asp>
- Infobae (2013). *2013 es una oportunidad para no chocar en 2014*. Recuperado de: <http://www.infobae.com/notas/689562-2013-es-una-oportunidad-para-no-chocar-en-2014.html>

- Stoller (2011). *Estudio de Perfiles de Distribuidores, características y motivaciones.*
- Stoller (2012). *Profundización en los frenos de compra de los productos Stoller.*



Anexos.



Stoller

20. ANEXOS

ANEXO I

CONSTRUCCIÓN MATRIZ BCG

La elaboración de esta matriz se llevó a cabo con el objetivo de analizar la cartera de productos de la empresa, con el fin de asignar recursos de un modo más eficiente.

Para ello, se buscaron desarrollaron categorías de atractivo y participación de mercado, debido a que al ser productos específicos, no se poseen datos sobre el mercado. La información disponible se refiere a fertilización sólida.

Dichas categorías son:

Atractivo de Mercado

Alto: A

Medio: B

Bajo: C

Participación de Mercado

Alto: A

Medio: B

Bajo: C

A continuación se tomaron las líneas de productos de la empresa y se las categorizó según el potencial de crecimiento y la posición que ocupan en la empresa.

Líneas de Productos	Atractivo de Mercado	Participación de Mercado
Coadyuvantes	C	A
Fertilizantes Hormonales	A	C
Fertilizantes Complejos	A	C
Fosfitos	C	C
Fertilizantes Simples	B	C

ANEXO II

PARTICIPACIÓN DE STOLLER EN LOS PRINCIPALES CULTIVOS DE CADA REGIÓN.

En cada una de las áreas geográficas se presentan diferentes cultivos estratégicos, es decir, aquellos de mayor importancia.

En la región del N.O.A, y norte de Cuyo, el 92% de la facturación correspondiente al año 2009 se distribuyó principalmente en dos cultivos intensivos dentro de las provincias de Catamarca y La Rioja. El cultivo de olivos obtuvo una participación del 70%, y el 22% restante corresponde a la viticultura.

En la Provincia de Catamarca Stoller obtuvo una participación entre mediana y baja en cuatro de los cultivos más importantes. Por lo tanto, su potencial de crecimiento es pronunciado. Sin embargo, en Algodón, cultivo no estratégico, la empresa cubrió todo el mercado.

Cultivo	Superficie total s/ cultivo (has)	Superficie total tratada con productos Stoller	Porcentaje	Potencial de crecimiento
Olivo	30.000 has	8.000 has	26,7%	73.3%
Vid	3.000 has	100 has	3,3%	96.7%
Nogal	5.000 has	600 has	12%	88%
Hortícolas	2.000 has	300 has	15%	85%
Algodón	600 has	600 has	100%	0%

En La Rioja Stoller también consiguió una baja participación de mercado en los cultivos estratégicos, Olivo y Vid, y una participación media en Nogal y Hortícolas, arrojando un potencial de crecimiento importante.

Cultivo	Superficie total s/ cultivo (has)	Superficie total tratada con productos Stoller	Porcentaje	Potencial de crecimiento
Olivo	25.000 has	3.000 has	12%	88%
Vid	8.000 has	700 has	8,75%	91.25%
Nogal	4.000 has	700 has	17,5%	82.5%
Hortícolas	2.000 has	500 has	25%	75%

En la región de Cuyo, el 70% de la facturación correspondiente al año 2009 en la provincia de Mendoza se distribuyó principalmente en dos cultivos intensivos. La viticultura participó en un 40% del monto facturado y el 30% restante corresponde a diversos cultivos hortícolas.

La participación de los productos Stoller en la provincia es particularmente baja, teniendo en cuenta la cantidad de hectáreas totales destinadas a cada explotación agrícola. De los cultivos estratégicos de esta zona, Viticultura y Horticultura, la empresa obtiene un porcentaje muy

bajo. La fruticultura se encuentra en el tercer lugar dentro de las actividades que más aportan al monto total de facturación. Dentro de la misma, la participación de productos Stoller es escasa, cercana al 4%.

Cultivo	Superficie total s/ cultivo (has)	Superficie total tratada con productos Stoller	Porcentaje	Potencial de crecimiento
Fruticultura	30.000 has	2.000 has	6.6%	93.4%
Viticultura	11.000 has	4.000 has	3,63%	96.37%
Horticultura	20.000 has	3.000 has	15%	85%
Forestación	1.700 has	300 has	1.76%	98.24%
Forrajeras	Sin dato	Sin dato	--%	--%

En la región Sud Este de la provincia de Buenos Aires, el 82% de la facturación del año 2009 se concentró en la producción de papa. Del 18% restante, la producción hortícola ocupa el segundo lugar con un 15% de participación, mientras que el cultivo de soja aporta apenas el 3% de las ventas zonales.

En esta zona, la gama de fertilizantes Stoller se comercializa un 100% en economías regionales; principalmente en papa y en menor importancia cultivos intensivos (hortícolas). Dentro de esta zona, la participación de los productos Stoller en cultivos extensivos tales como Soja, Trigo y Maíz es prácticamente nula, de poca relevancia comercial. A pesar de que la participación de la gama de fertilizantes en papa y en hortícolas es media –baja, existe un importante potencial de crecimiento del 85.37% y 97% respectivamente teniendo presente la cantidad de has destinadas a cada actividad agrícola. También es importante el potencial que tienen los cultivos extensivos, debido a su gran superficie.

Cultivo	Superficie total s/ cultivo (has)	Superficie total tratada con productos Stoller	%	Potencial de crecimiento
Soja	5.443.537 has	Sin dato específico	0.6%	99.4%
Hortícolas	50.000 has	1500 has	3%	97%
Papa	27.340 has	4.000 has	14.63%	85.37%
Trigo	2.885.045	Sin dato específico	0.05%	99.95%
Maíz	933.462 has	Sin dato específico	0.05%	99.95%
Girasol	1.102.519 has	Sin dato específico	0.05%	99.95%

En la provincia de Córdoba, dentro de las regiones centro y noreste, el 90% de la facturación del año 2009 se concentró en dos cultivos extensivos. La soja participó en el monto final, aportando un 70% y el cultivo de maíz 20%. El 10% corresponde al cultivo intensivo de garbanzo, de menor relevancia comercial. La gama de fertilizantes Stoller posee una muy baja participación de mercado en los cultivos extensivos o commodities. En conjunto, la participación de los tres

cultivos (soja, maíz y trigo) es del 1.28%. Un desempeño levemente superior se presenta en el cultivo de papa, con una participación media-baja cercana al 9% del mercado local. Finalmente, dentro del cultivo intensivo de garbanzo, se observa un índice de penetración favorable, del 54% llegando a 2.700 (has) de las 5.000 (has) totales destinadas a su producción. Del cuadro se observa el alto potencial de crecimiento de cada uno de los cultivos extensivos en la zona. Es importante destacar, que dentro del cultivo de maíz es donde Stoller tiene los mejores, más contundentes y estables resultados en el desarrollo técnico.

Cultivo	Superficie total s/ cultivo (has)	Superficie total tratada con productos Stoller	Porcent aje	Potencial de crecimiento
Soja	1.083.900 has	5970 has	0.55%	99.45%
Maíz	172.700 has	600 has	0.35%	99.65%
Trigo	274.470 has	1050 has	0.38%	99.62%
Papa	19.927 has	1710 has	8.58%	91.42%
Garbanzo	5.000 has	2.700 has	54%	46%

Del total facturado en el año 2009 en la zona Sureste de Córdoba, el 83% corresponde al cultivo de soja. El 17% restante de distribuye casi equitativamente entre maíz y trigo. La participación de mercado de los fertilizantes Stoller en la zona es escasa, rondando el 2% aproximadamente en su conjunto para todos los cultivos. La totalidad de los cultivos pertenecientes a esta zona poseen un alto potencial de crecimiento, el cual en promedio es del 99.40%.

Cultivo	Superficie total s/ cultivo (has)	Superficie total tratada con productos Stoller	Porcent aje	Potencial de crecimiento
Soja	430.000 has	6.000 has	1.40%	98.6%
Trigo	335.000 has	600 has	0.18%	99.82%
Maíz	370.000 has	900 has	0.24%	99.76%

En el noroeste y centro de Córdoba, el 70% de la facturación se debió a tres importantes cultivos: Soja; Maíz y Garbanzo. Del 30% restante, un 20% fue producto del cultivo intensivo de papa y el 10% final corresponde a frutales y hortícolas de menor importancia comercial.

La participación de mercado de Stoller a nivel zonal es baja, apenas del 15% incluyendo todos los cultivos. La totalidad de los cultivos pertenecientes a la zona noreste y centro poseen un alto potencial de crecimiento, el cual en promedio es del 96.25%.

Cultivo	Superficie total s/ cultivo (has)	Superficie total tratada con productos Stoller	Porcent aje	Potencial de crecimiento
Soja	400.000 has	20.000 has	5%	95%
Papa	23.000 has	690 has	3%	97%
Maíz	120.000 has	6.000 has	5%	95%
Garbanzo	15.000 has	300 has	2%	98%

En la zona norte y centro de Santa Fe, el 88% de la facturación corresponde a dos cultivos; Arroz con un 55% de participación y el 33% restante a soja. No poseen un peso relativo en la composición de la facturación los cultivos commodities como maíz o girasol, los cuales aportan en su conjunto apenas el 3%. Por el contrario, la producción de frutillas incrementa su aporte con un 9% en comparación al año 2008.

La participación de mercado de Stoller en los cultivos extensivos en *su conjunto* es del 0.74%. Los mismos poseen un potencial de crecimiento promedio del orden del 99.75%. Por otro parte, en el cultivo de arroz se posee una participación media -baja del 13.93% con un alto potencial de crecimiento para llegar a las 24.100 (has) restantes.

En relación al cultivo de frutillas en la localidad de Coronda, es notable la participación de mercado alcanzada por Root Feed, cercana al 31%. Dentro de este cultivo, existe un potencial de crecimiento del 69.38%, lo que equivaldría a llegar a las 222 (has) restantes para liderar el segmento en la zona.

Cultivo	Superficie total s/ cultivo (has)	Superficie total tratada con productos Stoller	Porcentaje	Potencial de crecimiento
Arroz	28.000 has	3.900 has	13.93 %	86.07%
Frutilla	320 has (Coronda)	98 has	30.62%	69.38%
Soja	3.553.290 has	5.000 has	0.14 %	99.86%
Girasol	124.800 has	600 has	0.48 %	99.52%
Maíz	422.900 has	500 has	0.12 %	99.88%

En la provincia de San Juan, el 75% de la facturación se distribuyó esencialmente en dos cultivos. El principal fue la vid, la cual aportó el 45% del total facturado; el 30% restante corresponde al cultivo de olivos. Del 25% remanente, la participación de los cultivos de la zona fue homogénea, distribuyéndose en hortícolas un 15% y en frutales el 10% restante. La participación de Stoller en los cultivos estratégicos fue mayor que en los restantes. Sin embargo, la misma es baja en todos los cultivos y tiene un gran potencial de crecimiento.

Cultivo	Superficie total s/ cultivo (has)	Superficie total tratada con productos Stoller	Porcentaje	Potencial de crecimiento
Vid Mosto	40.529 has	250 has	0,62%	99.38%
Vid mesa	9.600 has	600 has	6.25%	93.75%
Olivo	17.956 has	800 has	4.45%	95.55%
Hortícolas	9.728 has	300 has	3.08%	96.92%
Frutales	5.783 has	150 has	2,60%	97,40%

En la región del N.O.A, en las provincias de Salta y Jujuy, el 70% del total facturado correspondiente al 2009 se distribuyó principalmente en dos cultivos: Soja y Tabaco. El 30% restante se distribuyó equitativamente entre los cultivos de maíz y poroto, a excepción de la caña de azúcar, que apenas aportó el 2% del total.

La participación de los fertilizantes en general es media – baja. Se destaca la participación del 35% de los fertilizantes en los cultivos de tabaco, y un 20% para soja y poroto. No es significativa la cuota de mercado en los cultivos de maíz y caña de azúcar, siendo la participación de Stoller en ambos cultivos inferior al 4%.

En la zona, la totalidad de los cultivos presentan grandes oportunidades de crecimiento. Entre ellos, se destaca el potencial de crecimiento de caña de azúcar y tabaco debido al uso de tecnología junto a fertilizantes en su explotación agrícola.

Cultivo	Superficie total s/ cultivo (has)	Superficie total tratada con productos Stoller	Porcentaje	Potencial de crecimiento
Tabaco	40.000 has	14.000 has	35%	65%
Soja	372.000 has	146.400 has	20%	80%
Poroto	290.000 has	58.000 has	20%	80%
Maíz	70.000 has	1.400 has	2%	98%
Caña de Azúcar	320.000 has	4.800 has	1.5%	98.5%

Dentro de la gran zona comercial que conforman Neuquen, Río Negro, Buenos Aires (Bahía Blanca) y Mendoza (Sur), las plantaciones de frutales aportaron conjuntamente y en promedio el 97% de la facturación del año 2009. En las provincias de Neuquén y Río Negro los frutales generaron el 99% de la facturación, y el 1% restante provino de cultivos de cebolla. En Mendoza, los frutales aportaron el 100% de la facturación 2009; un 95% corresponde a frutales de carozo, y el 5% restante a plantaciones de olivo.

En las provincias de Neuquén y Río Negro, los productos Stoller poseen una media a baja participación del 12,66% en frutales de pepita; porcentaje relevante al tener en cuenta la cantidad de hectáreas destinadas a los mismos.

Casi en iguales proporciones, se tiene una cuota de mercado cercana al 7% en frutales de carozo y cultivos de cebolla en esta zona comercial. A pesar de que el cultivo de cebolla presenta una mayor superficie destinada a su producción, en comparación con frutales de carozo, su incidencia dentro de la facturación total es prácticamente nula. Por tal motivo, es importante aprovechar el 93.07% de potencial de crecimiento que presentan las plantaciones de frutales de carozo.

Siguiendo esta línea, los frutales de pepita representan una buena oportunidad. No sólo por su potencial del 87.34%, sino por la cantidad total de hectáreas en que se explotan este cultivo.

Cultivo	Superficie total s/ cultivo (has)	Superficie total tratada con productos Stoller	Porcentaje	Potencial de crecimiento
F. Pepita	43.453 has	5.500 has	12.66%	87.34%
F. Carozo	4.330 has	300 has	6.93%	93.07%
Cebolla	8.000 has	500 has	6.25%	93.75%

La participación de los productos Stoller en la provincia de Mendoza es en general baja, teniendo en cuenta la cantidad de hectáreas totales destinadas a cada explotación agrícola.

La totalidad de los cultivos pertenecientes a la zona sur poseen un alto potencial de crecimiento, el cual en promedio es del 92.46%. Este porcentaje significa que aún queda por ingresar a 30.307 has en la zona.

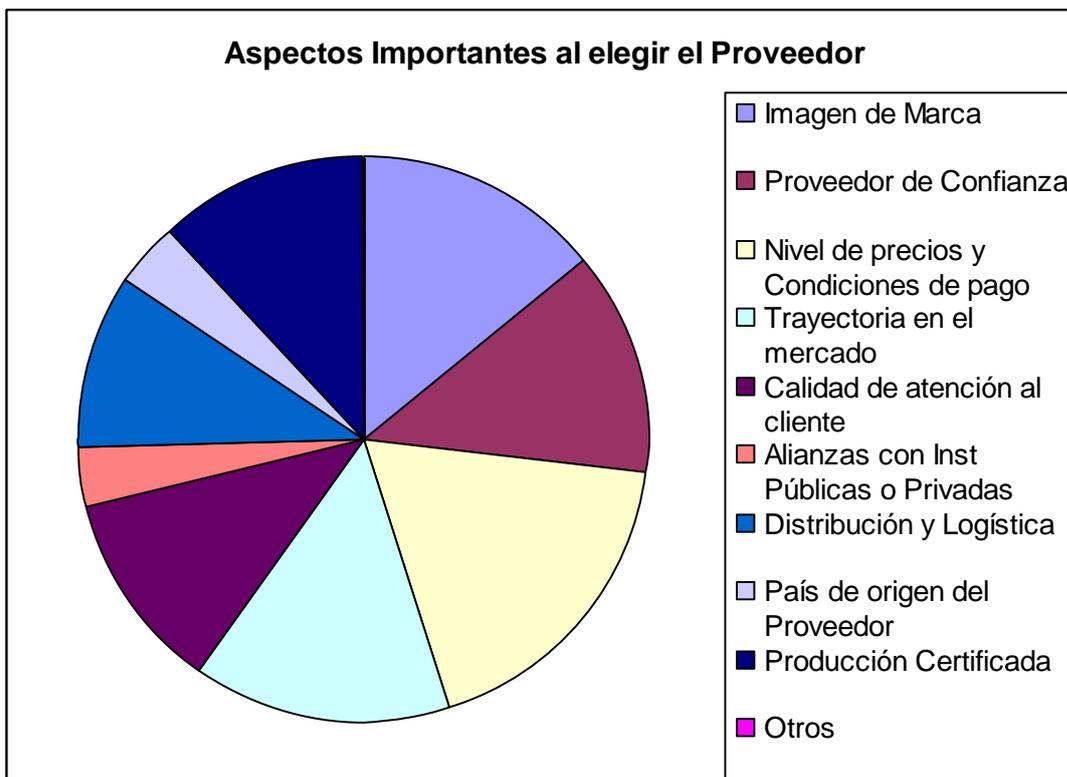
Cultivo	Superficie total s/ cultivo (has)	Superficie total tratada con productos Stoller	Porcentaje	Potencial de crecimiento
F. Pepita	7.035 has	100 has	1.42%	98.58%
F. Carozo	18.972 has	2.500 has	13.18%	86.82%
Olivo	7.500 has	600 has	8%	92%

ANEXO III

RESULTADOS INVESTIGACIÓN CLIENTES 2011

- **ELECCIÓN DEL PROVEEDOR**

	N	Porcentaje
Imagen de Marca	21	14,09%
Proveedor de Confianza	19	12,75%
Nivel de precios y Condiciones de pago	27	18,12%
Trayectoria en el mercado	22	14,77%
Calidad de atención al cliente	17	11,41%
Alianzas con Inst Públicas o Privadas	5	3,36%
Distribución y Logística	15	10,07%
País de origen del Proveedor	5	3,36%
Producción Certificada	18	12,08%
Otros	0	0,00%
Total	149	100,00%



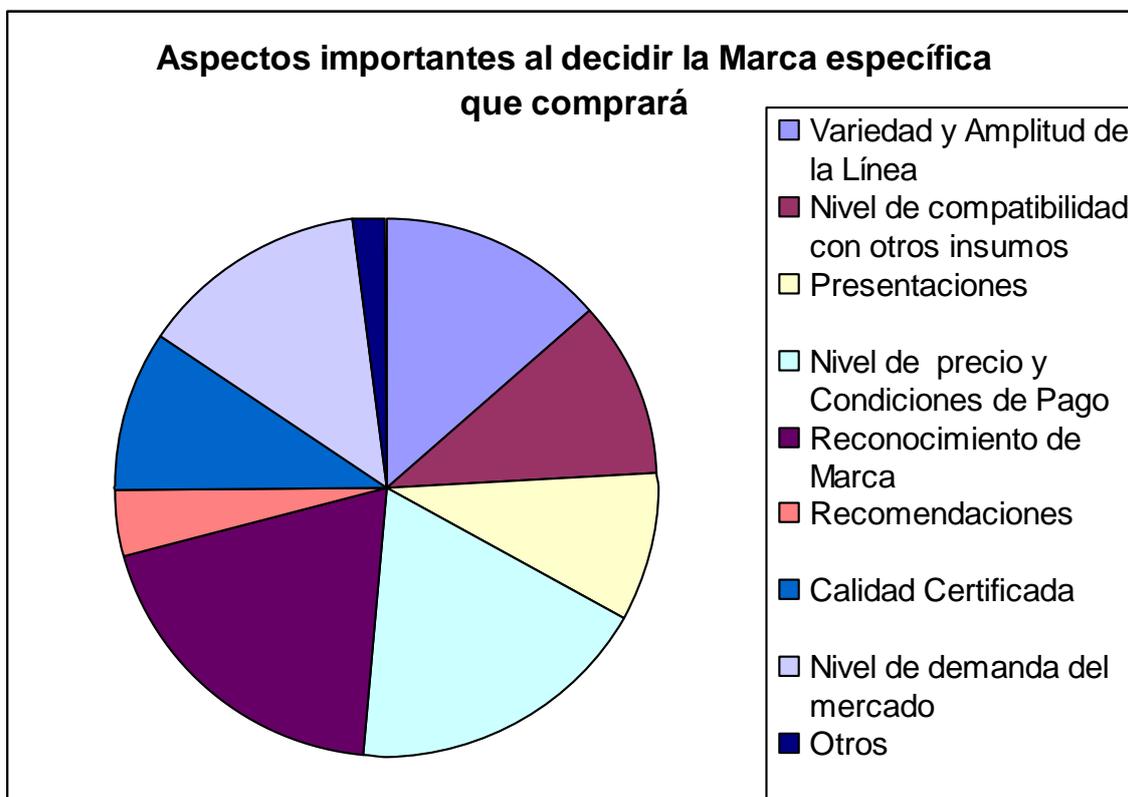
Asimismo, se puede desglosar los aspectos que tiene en cuenta cada segmento al elegir un proveedor.

	Segmentos								
	Cuyo	NOA Norte	NEA	Noroeste y Centro de Cba	Noreste y Centro Cba	Suroeste Cba y Norte San Luis	Sureste Cba	Tucumán	
Imagen de marca y reconocimiento	4	2	1	2	2	-	1	2	
Proveedor de confianza	1	2	2	-	2	1	2	1	
Nivel de precios y condiciones de pago	4	2	2	2	2	2	2	2	
Trayectoria y experiencia en el mercado	3	2	1	2	2	2	2	1	
Calidad de atención servicio técnico servicio postventa	3	2	2	1	2	1	1	1	
Alianzas con instituciones públicas o privadas	-	1	1	1	1	-	-	-	
Tamaño de la red de distribución o logística	3	1	2	-	1	1	1	2	
País de origen del proveedor	2	-	-	-	1	1	-	-	
Producción certificada bajo normas de calidad	3	1	2	-	1	1	1	1	
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	
Total	23	13	13	8	14	9	10	10	

	Segmentos							Total	%
	La Pampa	Entre Ríos	Neuquén y Río Negro	Santa Fé	Bs As				
Imagen de marca y reconocimiento	-	2	1	1	3	21	14,19%		
Proveedor de confianza	2	2	2	1	1	19	12,84%		
Nivel de precios y condiciones de pago	2	2	2	-	2	26	17,57%		
Trayectoria y experiencia en el mercado	2	1	1	1	2	22	14,86%		
Calidad de atención servicio técnico servicio postventa	-	1	1	-	2	17	11,49%		
Alianzas con instituciones públicas o privadas	-	1	-	-	-	5	3,38%		
Tamaño de la red de distribución o logística	1	-	1	-	2	15	10,14%		
País de origen del proveedor	-	-	-	-	1	5	3,38%		
Producción certificada bajo normas de calidad	1	1	2	-	4	18	12,16%		
Otros	-	-	-	-	-	0	0,00%		
Total		8	10	10	3	17	148	100,00%	

- ELECCIÓN DE LA MARCA ESPECÍFICA

	Frecuencia	Porcentaje
Variedad y Amplitud de la Línea	14	13,59%
Nivel de compatibilidad con otros insumos	11	10,68%
Diversidad en el tamaño de envases	9	8,74%
Nivel de precio y Condiciones de Pago	19	18,45%
Reconocimiento de Marca y presencia en el mercado	20	19,42%
Recomendaciones de familiares o amigos	4	3,88%
Calidad Certificada por organismos nacionales o internacionales	10	9,71%
Nivel de demanda del mercado hacia la marca	14	13,59%
Otros	2	1,94%
Total	103	100,00%



	Zona de Ubicación								
	Mendoza	Salta y Jujuy	Chaco	Noroeste y Centro de Cba	Noreste y Centro Cba	Suroeste Cba y Norte San Luis	Sureste Cba	Tucuman	
Variedad/amplitud de la línea ofrecida	3	2	-	-	2	-	-	-	-
Compatibilidad con otros agro insumos	-	2	-	-	1	-	1	-	-
Diversidad en el tamaño de envases ofrecidos	2	2	-	-	-	1	-	1	1
Presencia en el mercado y reconocimiento de marca	4	2	1	2	2	-	1	2	2
Nivel de precios y condiciones de pago	4	2	1	1	1	1	1	1	1
Recomendaciones de familiares o amigos	-	1	-	-	-	-	1	1	1
Calidad certificada	2	2	1	1	2	2	-	2	2
Nivel de demanda del mercado hacia la marca	2	2	1	2	1	1	1	1	-
Otros	-	-	1	-	-	1	-	-	-
Total	17	15	5	6	9	6	5	7	7

	Zona de Ubicación							Total	%
	La Pampa	Entre Ríos	Neuquén y Río Negro	Santa Fé	Bs As				
Variedad/amplitud de la línea ofrecida	1	1	2	-	3		14	12,61%	
Compatibilidad con otros agro insumos	1	2	2	-	2		11	9,91%	
Diversidad en el tamaño de envases ofrecidos	-	-	2	-	1		9	8,11%	
Presencia en el mercado y reconocimiento de marca	-	2	1	-	2		19	17,12%	
Nivel de precios y condiciones de pago	2	2	2	-	2		20	18,02%	
Recomendaciones de familiares o amigos	1	-	-	-	-		4	3,60%	
Calidad certificada	1	1	1	1	2		18	16,22%	
Nivel de demanda del mercado hacia la marca	-	2	-	-	2		14	12,61%	
Otros	-	-	-	-	-		2	1,80%	
Total	6	10	10	1	14		41	36,94%	

ANEXO IV

PLAN DE INVESTIGACIÓN PARA MEDIR NOTORIEDAD.

A. REQUERIMIENTO DE INVESTIGACIÓN

El presente Plan se realiza con el objetivo de medir la notoriedad de Stoller y sus productos específicos. Ésta se medirá en dos momentos, previo al proyecto y luego de la aplicación de las acciones tendientes a incrementarla, de modo de evaluar la eficiencia de las mismas.

Para ello, se propone un estudio “top of mind”, buscando conocer el lugar que ocupa la empresa en la mente del consumidor objetivo. A su vez, debido a que Stoller puede no ubicarse entre estas diez menciones, se incluirá una medición de notoriedad asistida; nombrando al encuestado algunas empresas y productos del sector, analizando si son de su conocimiento. De la misma manera, se consultará sobre las asociaciones que tiene la muestra de las principales marcas y sus productos, incluida Stoller.

B. PROBLEMA DE DECISIÓN

¿Las estrategias de comunicación implementadas han generado el aumento de notoriedad proyectado en el Plan?

C. OBJETIVOS

- **OBJETIVO GENERAL**

- Conocer la posición que ocupa la empresa en la mente del consumidor.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar el grado de conocimiento del segmento sobre la utilización y uso de fertilizantes líquidos.
- Indagar el conocimiento de Stoller.
- Indagar sobre el conocimiento y entendimiento de los productos complejos y hormonales de Stoller
- Conocer la ubicación comparativa de Stoller en la mente del productor.
- Conocer la ubicación comparativa de los productos complejos y hormonales de Stoller.
- Indagar las asociaciones respecto a Stoller y sus principales competidores.

D. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN

Productores, grandes y pequeños, de cultivos intensivos de las Regiones de Cuyo, NOA, NEA y Patagonia, que utilicen o puedan utilizar los productos complejos y hormonales.

E. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

Para el cumplimiento de los objetivos planteados anteriormente se propone la implementación de una herramienta que corresponde a la metodología cuantitativa, que se presenta como óptima para la concreción de los mismos.

Dicha propuesta se llevará a cabo mediante un enfoque descriptivo, buscando crear estructuras de datos que describan el fenómeno y sean comparables en el tiempo. Asimismo, ya se cuenta con suficiente información de estudios exploratorios previos para llevar a cabo una investigación de estas características.

F. METODOLOGÍA CUANTITATIVA

Se realizarán encuestas telefónicas a una muestra de productores de la población descrita anteriormente. El primer contacto se llevará a cabo en Octubre de 2013 y posteriormente se volverá a encuestar a la misma en Enero de 2015. A su vez, se puede incorporar una medición en Julio de 2014, de modo de evaluar la consecución del objetivo hasta ese momento.

G. PROCEDIMIENTO DE MUESTREO

Debido a que la empresa no cuenta con una base de datos de la población bajo estudio, se utilizará un muestreo no probabilístico por cuotas. Dentro de cada una de ellas, se procederá con un muestreo aleatorio sistemático.

Para la conformación de cada cuota, se pedirá a los distribuidores de cada provincia los datos de productores y asesores que hayan tenido o no un contacto con la empresa. De esta manera, se buscará conformar la siguiente muestra.

	Productores	Asesores
Mendoza	30	10
San Juan	30	10
San Luis	20	5
Formosa y Chaco	30	10
Corrientes y Entre Ríos.	60	20
Salta y Jujuy	60	10
Neuquén y Río Negro	60	10
Tucumán, Catamarca y La Rioja	60	10
Santiago del estero	30	5
TOTAL	380	90

H. DIAGRAMA DE GANTT

A continuación se exponen los meses que se le deberá dedicar a cada actividad en las intervenciones propuestas.

Actividades	2013/2014				2014			2015		
	DIC	ENE	FEB	MAR	AGO	SEP	OCT	ENE	FEB	MAR
Armado de base de Datos										
Diseño de Encuestas										
Primera Implementación										
Tabulación										
Informe										
Segunda Implementación										
Tabulación										
Informe										
Tercera Implementación										
Tabulación										
Informe										

I. PRESUPUESTO

La elaboración y concreción del presente plan queda a cargo del Departamento de Marketing, adicionando un encuestador para el trabajo de campo.

- Llamados telefónicos: \$661 (para 3 intervenciones de 470 encuestas de 20 min cada una).
- Honorarios encuestador: \$6000 (\$2000 cada intervención).

Costo total: \$6661.

PLAN DE MARKETING



ANEXO V

PLAN DE MEDIOS PARA PROGRAMA: RED DE REFERENTES.

TELEVISIÓN																																				
MEDIO	Horario / Nombre del programa	Medida	MARZO/ABRIL																														Total avisos	Total SEG		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
			S	D	L	M	W	J	V	S	D	L	M	W	J	V	S	D	L	M	W	J	V	S	D	L	M	W	J	V	S	D				
TV CABLE Canal Rural	Noticiero Noche / 21:00 a 22:00 hs	15			1	1	1	1				1	2	1	2	1			2	1	2	1	1												18	270
	Noticiero medio día / 12:30 a 13:30 hs	15			1	1	1	1	1			2	1	2	1	2			2	1	2	1	2												21	315
	Noticiero 1ª ed. / 06:30 a 07:00 hs	15			1	1	1	1	1			1	2	1	2	1			1	2	1	2	1												19	285

GRÁFICA																																					
MEDIO	Localidad	Ubicación / Día	Medida	Observ.	Medida cm/mod	MARZO/ABRIL																														Total avisos	
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
						S	D	L	M	W	J	V	S	D	L	M	W	J	V	S	D	L	M	W	J	V	S	D	L	M	W	J	V	S	D		
Mza	LOS ANDES	Mendoza	Supl. Rural	6 col(24.3cm) x 3 mod (10.73cm)	Color	18																															1
Erlós	EL DIARIO	Paraná	Sup.Rural - Lunes	6 col(30cm) x 5 mod (15.13cm) / Pié Pag	Color	30																															1
Salta	EL TRIBUNO	Salta	El Campo - Sábado	5 col (25.5cm) x 5 mod (16.99cm) / 1/2 Pag	Color	25																															1
Tuc	LA GACETA	Tucumán	Rural - Viernes	6 col (32.6cm) x 13 cm / Contratapa	Color	78																															1
Nacional	CLARIN	Nacional	Sup. Rural - Sábado	5 col (24.97cm) x 5 mod (10.63cm)	Color	25																															1
	LA NACION	Nacional	Sup. Rural - Sábado	6 col (31.8cm) x 10cm	Color	60																															1
	Rev. CLARÍN CAMPO	Nacional	Revista Bimensual	1 Página	Color	80																															1

RADIO																																			
MEDIO	Localidad	Horario / Nombre del programa	Medida SEG	MARZO/ABRIL																												Total avisos	Total SEG		
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28			29	30
				S	D	L	M	W	J	V	S	D	L	M	W	J	V	S	D	L	M	W	J	V	S	D	L	M	W	J	V			S	D
LS4 R. CONTINENTAL	Cap. Fed / Cob. Nacional	6:20 a 07:30 hs - Magdalena Tempranísimo	20			3	3	3	3	3				3	3	3	3	3			2	2	2	2	2			3	3	3	3	3			
		6:00 a 09:00 hs Sábado - La hora del Campo	20														3																		
LV6 R. NIHUIL	Mendoza	06:00 a 08:00 hs / Sector Agro	20			2	2	2	2	2				2	2	2	2	2			2	2	2	2	2										
		08:00 a 11:00 hs / Sector Agro	20			2	2	2	2	2				2	2	2	2	2			2	2	2	2	2										
LV1 R. COLON	San Juan	06:00 a 08:00 hs - Agro	20			3	3	3	3	3				3	3	3	3	3																	
LRJ241 R. DIMENSION	San Luis	06:00 a 08:00 hs - Agro	20			3	3	3	3	3				3	3	3	3	3																	
		08h00min a 13:00 hs / Sector Agro	20			2	2	2	2	2				2	2	2	2	2																	
LT43 R. MOCOVI	Charata / Chaco	06:00 a 08:00 hs - A todo campo 1º ed	20			2	2	2	2	2				2	2	2	2	2			3	3	3	3	3										
		06:00 a 20:00 hs - Flashes inform Agro	20			2	2	2	2	2				2	2	2	2	2																	
		18:30 a 19:00 hs - A todo campo 2º ed	20			2	2	2	2	2				2	2	2	2	2																	
AMB40 RADIO SALTA	Salta	06:00 a 08:00 hs - Claves del Campo	20																		2														
		6.50 hs - Micro Claves Campo	20			2	2	2	2	2				2	2	2	2	2																	

ON LINE																																			
MEDIO	Horario / Nombre del programa	Días	MARZO/ABRIL																																
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
			L	M	W	J	V	S	D	L	M	W	J	V	S	D	L	M	W	J	V	S	D	L	M	W	J	V	S	D	L	M	W		
WEB	Agritotal.com	Home page y secc. internas / BANNER 468 x 60 px	Mes	1																															
	Sembrando.com.ar	Home Page / Banner 150 x 175 px	Mes	1																															
	Infocampo.com.ar	Home Page / Banner 245 x 120 px	Mes	1																															
	Todoagro.com.ar	Banner Digital a 127.000 contactos	Mes	1																															

Costos de Espacios Publicitarios

RADIO			
Medio	Localidad	Seg.	Importe
LS4 R. CONTINENTAL	Cap. Fed / Cob. Nacional	2220	\$ 106,964.00
LV6 R. NIHUIL	Mendoza	1800	\$ 17,190.00
LV1 RADIO COLON	San Juan	1200	\$ 1,848.00
LRJ241 R. DIMENSION	San Luis	1600	\$ 2,656.00
LT43 R. MOCOVI	Charata / Chaco	3100	\$ 10,042.45
AM840 RADIO SALTA	Salta	960	\$ 4,915.20
Total		10800	\$ 143.615,65

GRAFICA			
Medio	Localidad	Cant. Mod o cm	Importe
CLARIN	Nacional	2	\$ 69,160.00
LA NACION	Nacional	2	\$ 82,650.00
Revista CLARIN CAMPO	Nacional	1	\$ 25,856.00
LOS ANDES	Mendoza	1	\$ 11,754.00
EL DIARIO	Paraná	1	\$ 3,432.00
EL TRIBUNO	Salta	2	\$ 9,600.00
LA GACETA	Tucumán	2	\$ 18,561.40
LA ARENA	Santa Rosa	2	\$ 6,960.00
Total			\$ 227.973,40

TV CABLE			
Medio		Cant. Seg,	Importe
Canal Rural	Programación	870	\$ 73,125.00
Total			\$ 73.125,00

ON LINE		
Medio		Importe
Agritotal.com	Home page y secc. internas / BANNER 468 x 60 px	\$ 5,200.00
Sembrando.com.ar	Home Page / Banner 150 x 175 px	\$ 3,480.00
Infocampo.com.ar	Home Page / Banner 245 x 120 px	\$ 8,500.00
Todoagro.com.ar	Banner Digital a 127.000 contactos	\$ 4,450.00
Total		\$ 21,630.00

ANEXO VI

CRONOGRAMA DE REUNIÓN CON REFERENTES.

Lugar	Tema a tratar: Aplicación de Productos en..	Fecha Estimada
Mendoza	Hortícolas y Vid	Vid: Abril Hortícolas: Junio
La Rioja	Cítricos	Junio
Corrientes	Frutilla, Tomate y Cítricos.	Tomate: Abril Frutilla: Marzo Cítricos: Agosto
Entre Ríos	Cítricos	Mayo
Salta	Tomate	Septiembre
Río Negro	Tomate, Frutas de Carozo y Pepita	Tomate: Octubre Frutas de Carozo y Pepita: Septiembre
San Juan	Uva de Mesa y Olivos.	Uva de Mesa: Junio Olivos: Julio

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
			MENDOZA (VID)		MENDOZA (HORTALIZAS)						
					LA RIOJA (CÍTRICO)						
		CORRIENTES (FRUTILLA)	CORRIENTES (TOMATE)				CORRIENTES (CÍTRICOS)				
				ENTRE RÍOS (CÍTRICOS)							
								SALTA (TOMATE)			
					SAN JUAN (UVA MESA)	SAN JUAN (OLIVOS)		RÍO NEGRO (FRUTAS)	RÍO NEGRO (TOMATE)		

ANEXO VII

CRONOGRAMA DE EXPOSICIONES A PARTICIPAR.

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
					JORNADA CITRÍCOLA NACIONAL (ENTRE RÍOS)						
					JORNADA ACTUALIZACIÓN TÉCNICA. ASOCIACIÓN TOMATE 2000 (MENDOZA)					JORNADA DE FERTIRRIEGO (MENDOZA)	
							VII SIMPOSIO INTERNACIONAL DE OLVICULTURA (SAN JUAN)				
									JORNADA DE CULTIVOS DE VERANO (TUCUMÁN)		
									EXPO AGRONORTE (SALTA)		
EXPO RURAL (NEUQUÉN)											
											REUNIÓN ANUAL DEL CREA VITÍCOLA (LA RIOJA)
							EXPO RURAL (CORRIENTES)				
						EXPO RURAL DE PALERMO (BUENOS AIRES)					

FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL AUTOR

Apellido y nombre del autor:	Carolina Costa
E-mail:	Carocosta26@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Lic. En Comercialización

IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Título del TFG en español	Plan de Marketing para las líneas de Fertilizantes Complejos y Hormonales de Stoller Argentina
Título del TFG en inglés	
Tipo de TFG	PAP (Proyecto de Aplicación Profesional)
Integrantes de la CAE	Martín Costanzo y Pablo Demarchi
Fecha de último coloquio con la CAE	27/09/2013
Versión digital del TFG:	Trabajo Final de Graduación de Carolina Costa: Plan de Marketing para Stoller. Formato PDF en CD-ROOM

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN FORMATO ELECTRÓNICO

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis.

Autorización de Publicación electrónica:

- Si, inmediatamente**
- Si, después de mes(es)**
- No autorizo**

Firma del alumno

