



Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing

Plan de Marketing para Terrafertil

Nuevos canales y formas de comercialización
de la industria de la jardinería

Alumno: José Martín Ithurbide DNI: 35.794.704

Mentor: Daniela Martínez

Buenos Aires, 31 de diciembre de 2020

Índice

Resumen Ejecutivo	3
Introducción	5
Marco Teórico	8
Análisis de Situación	12
Análisis de Entorno	12
Análisis de mercado	20
Análisis del consumidor	24
Análisis Competitivo	33
Capacidad de negociación de compradores actuales.	33
Poder de negociación de los proveedores	33
La amenaza de nuevos participantes, competidores entrantes.	34
Amenazas de productos sustitutos.	35
La rivalidad de los competidores	36
Análisis Interno	39
Diagnóstico · Estrategia	48
Análisis FODA	48
Segmentación y targeting	52
Segmentación	52
Targeting	57
Diferenciación y posicionamiento	59
Objetivos y metas del plan de marketing	65
Plan de acción	66
Mix de marketing	66
Producto	66
Precio	69
Comunicación	71
Distribución	73
Presupuesto y resultados esperados	75
Conclusiones	76
Bibliografía	78
Anexo	80



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo final integrador tiene por objetivo informar al lector acerca de la industria de la jardinería en Argentina. Un sector poco explorado, de alto potencial y en pleno crecimiento durante los últimos años, acelerado por la etapa de confinamiento y aislamiento preventivo debido a la pandemia mundial del 2020.

La jardinería en la Argentina pasó de ser una actividad hobbista desarrollada por expertos y principiantes adultos, a ser una actividad que trasciende todas las edades. Desde proyectos curriculares en colegios, hasta el cultivo de plantas en hogares, huertas domésticas y obras de paisajismo, la jardinería por primera vez se encuentra en manos de diversos públicos.

Por ser de gran interés para segmentos de diferentes edades, se encuentra en una etapa de pleno desafío en la región. Países como EEUU o Reino Unido vienen trabajando en ofrecer productos para diferentes segmentos de manera adelantada y hoy Argentina y particularmente la región se encuentra con el desafío de crear productos para todos estos segmentos y al mismo tiempo encontrar los momentos y los canales apropiados para su comercialización.

Este plan de marketing desarrollado para la firma Terrafertil, una empresa dedicada a la elaboración de sustratos, fertilizantes y semillas líder a nivel nacional, propone un acercamiento a nuevos canales de comercialización, y a las necesidades y realidad de los diferentes segmentos relevados. Plantea una serie de estrategias, basadas en objetivos claros que se le propone a la empresa alcanzar, con el fin de alinearse a la demanda creciente que exige el mercado tanto a nivel productivo, como en cuanto a la oferta de productos disponibles.

Este trabajo se enfoca en resolver tanto problemáticas internas de la compañía, como de ofrecer soluciones integrales que respondan a las inquietudes de los consumidores y segmentos mencionados, a través de un profundo análisis tanto del punto de vista interno, como de los factores externos que intervienen en los procesos y en la comercialización. Asimismo propone nuevas alternativas a las estrategias de diferenciación empleadas por la empresa hasta el momento, logrando

obtener mayores ingresos a través de la creación de productos específicos para los segmentos meta. Se busca a través de una clara estrategia de precio, además de un fuerte apoyo en comunicación y de implementación de estrategias de fidelización con los clientes de los diferentes canales, reducir los costos de comercialización y publicidad en los puntos de venta, sin perder presencia en los mismos y obtener paralelamente mayores ingresos por la incorporación de líneas de productos específicas para la necesidad de cada uno de los públicos objetivos.

Por el momento en el que se encuentra la empresa, el plan no se enfoca en resolver estas problemáticas con grandes inversiones, sino en mejorar y adaptar las soluciones planteadas al contexto y cultura de la organización, reorganizando los portafolios de productos, creando nuevos y mejorando la comunicación tanto de cara hacia cliente como a los consumidores finales. En un punto busca ser una solución sustentable, y que pueda aprovechar al máximo la capacidad instalada que la organización logró reunir en los últimos años, contando con la puesta en marcha de equipos e inversiones con compromisos ya tomados, que entrarán en funcionamiento para mayo de 2021.

En virtud de los cambios que se propondrán a continuación y de la situación favorable del contexto en el que se encuentra la empresa, con creciente interés de parte de los consumidores por el consumo de hábitos saludables, huertas domésticas, decoración y armado de los espacios al aire libre y jardines, como así también de las tendencias en construcción respecto al uso de terrazas vegetadas, no hay dudas que el proyecto tendrá resultados positivos al cierre del próximo balance con un crecimiento que se estima en casi 2 veces más respecto del periodo anterior.

Introducción

El presente trabajo final se basa en el desarrollo de un plan de marketing enfocado en presentar soluciones posibles a una problemática que implica entender cómo es el proceso de compra de los productos de la línea jardín de la empresa Terrafertil en los diversos puntos de venta. Asimismo, se busca desarrollar soluciones para acompañar al consumidor en el momento de compra de los productos.

Como principal objetivo se trabajará sobre entender el comportamiento de los distintos segmentos, el espacio sociotécnico, los puntos de venta y ocasiones de consumo. Con el mismo objeto de estudio, se buscará entender qué impacto tiene el jardín en los distintos tipos de consumidores, y cómo impacta en la vida de los consumidores verdes, o que consumen tendencias sustentables.

Cada vez son más los hogares que incluyen una huerta y consumen sus propias verduras y aromáticas. Además, la actividad en el jardín se está resignificando y todas las generaciones más jóvenes son conscientes de retomar viejas costumbres, como la de sus padres o abuelos, acerca del cuidado de sus patios y jardines, el amor por las plantas, el aire libre y la jardinería como un hobby. Volver a sentir el gusto o sabor por lo natural y lo auténtico, a través del cuidado de jardines, canteros o macetas y el cultivo de excepcionales huertas, plantas de interior, o cultivos indoor medicinales. Una actividad con gran crecimiento en la Argentina, que año tras año, suma nuevos adeptos como adolescentes y adultos jóvenes.

Entender también todos los agentes que intervienen en el proceso de compra desde que se identifica la necesidad de tener un producto hasta que se utiliza en el jardín. Conocer las actitudes y comportamientos del consumidor final, paisajistas, jardineros, parquistas, viveristas, asistentes de venta de hipermercados, entre otros actores que intervienen a la hora de comprar un producto.

Considerando las diferentes cualidades de los productos, la cultura de la empresa, su gente, su capital, su infraestructura, su reconocimiento de marca, su background e historia, identificar alternativas a la venta actual, nuevos puntos de venta, observar

tendencias en mercados extranjeros, como mutan los puntos de venta en Argentina, las distintas alternativas que existen.

Una vez llevadas a cabo las tareas de investigación y entendimiento del negocio en profundidad, se espera llegar a una solución factible, desarrollable, con presupuestos reales, plazos y tiempos coherentes, primeros contactos realizados, delimitando de esta manera el alcance del proyecto del plan de marketing a presentar.

Se utilizarán fuentes secundarias, información disponible en la empresa y organismos asociados, tales como Instituto de Floricultura INTA, revistas especializadas, entre ellas Revista Jardín y Economía y Viveros, entre otros. Se contará con el apoyo de directores de INTA, y organismos afines. Se crearán encuestas para ser respondidas por los consumidores y clientes para conocer con mayor profundidad la situación actual.

Al ser un sector informal y poco desarrollado, pero con mucho futuro en la Argentina, habrá que considerar que toda la colaboración que se requiera para este proyecto, pueda no llegar a estar respaldada por datos de extrema certeza. Asimismo no se dispondrá de estadísticas de mercado reales, volúmenes de consumo, market share, ya que no hay datos registrados por una cámara o asociación que nucleee este tipo de información.

Al ser responsable del área de marketing de Terrafertil, este trabajo presenta un gran desafío personal. Es una empresa en la que me permiten aportar ideas, asumir diferentes riesgos, pensar en estrategias y tener una mirada global de todo lo que sucede diariamente. Creo que este trabajo es algo que la empresa se debe desde hace tiempo y el día a día no permite enfocarse plenamente en estudiar el mercado, identificar oportunidades, entender mejor quiénes consumen nuestros productos. A pesar de ser una industria chica y poco desarrollada, creo que el desafío de tener todo por delante es lo que motiva a desarrollar mejor la actividad y el negocio.

Terrafertil es una empresa líder, es la que tiene que liderar el cambio e innovar. Hoy se está quedando al margen de esta oportunidad por no conocer al consumidor y

esta es una gran oportunidad y excusa para empezar a desarrollar cosas interesantes.



Universidad de
San Andrés

Marco Teórico

Los consumos sustentables son una realidad y al mismo tiempo una tendencia que va en franco crecimiento. Mucho se habla sobre sustentabilidad, consumos verdes, ecología, y las definiciones que existen para cada uno de esos términos son variadas. Cada persona tiene una idea diferente de lo que estos conceptos implican y tiende a estar relacionado con su experiencia previa para con ellos. Hay quienes pueden considerar sustentable una acción que para otro ya sea parte de su vida cotidiana, y no por ese motivo, la acción que esté tomando dicha persona deje de ser sustentable o ecológica. Lo que sí está claro, es que las intenciones por llevar un estilo de vida sustentable, ecológico, es una realidad que forma parte de todos nosotros. Los consumidores quieren de alguna manera concientizarse sobre el impacto que sus acciones cotidianas generan en el medio ambiente. Por tal motivo buscan alguna actividad, producto, servicio que esté a su alcance para contribuir a la conservación de los ecosistemas. Esto es tan real, que una investigación hecha por Tensie WhelanRandi y Kronthal-Sacco asegura que el 50% del crecimiento de productos envasados de 2013 a 2018 en EEUU provino de productos comercializados por la sostenibilidad. Los productos con alguna leyenda sustentable representaron en el 2018 un 16,6% del mercado, y lo más importante, los productos comercializados como sostenibles crecieron 5,6 veces más rápido que los que no lo fueron. (Harvard, 2019)

Esto mismo sucede en todos los ámbitos, tanto en la vida cotidiana de las personas como en las empresas, gobiernos y organizaciones. Es por eso que estos conceptos están en auge, y las marcas comienzan a tomar una posición firme frente a ellos. Pareciera que el ciclo de vida de los consumos sustentables está alcanzando, en su etapa de crecimiento, un grado de madurez prematuro, dado que al menos todos conocen alguno de los términos mencionados, y muchos de ellos una vez ya tomaron alguna decisión que contribuya al cuidado del medio ambiente. Otra señal que podría determinar este avance en la curva del ciclo de vida, es la conciencia con la que se abordan los procesos productivos de un producto o servicio. El impacto en un comienzo se medía sobre aquello que causaba un problema con el desecho, y se hacía foco desde el punto de vista de la sustentabilidad en la disposición final de un envase por ejemplo. En cómo iba a poder reutilizarse o causar un impacto menor al

desecharse. Hoy ya los consumidores evalúan los productos o servicios desde una perspectiva más general, y también ponen especial interés en las materias primas y sus procesos de obtención, en la mano de obra, en los consumos energéticos, en los edificios u oficinas, en las actitudes de la marca frente a determinados hechos o sucesos de la vida cotidiana.

En este sentido es que pareciera que lo que en algún momento no muy lejano fue un segmento de mercado, hoy empieza a commoditizarse para convertirse en un aspecto más a considerar para la definición de un segmento. Si no fuera así, cómo se puede explicar que caminando por las calles del microcentro las personas se encuentran con camionetas de mensajería de Andreani plateadas del color de la marca y una gran cantidad de verde con una leyenda que indica que se abastecen 100% con energía eléctrica, libre de emisión de gases. O que empresas como Mercadolibre anuncian en una gigantografía en vía pública que ese mismo cartel está iluminado por paneles solares, o mismo Ives la empresa de aguas de mesa embotellada, entregue en todos los hogares una maceta con sustrato y una tarjeta de papel reciclable plantable para germinar una planta de tomates. Arredo, la principal empresa de venta de ropa para el hogar, también comienza a vender macetas y artículos para la construcción de espacios verdes en los hogares. Nespresso y Starbucks ponen a disposición su borra de café para ser utilizada como compost para el desarrollo de huertas urbanas. Son infinitas las diferentes acciones que las marcas y empresas toman para sumarse a esta tendencia de consumos verdes. Muchas serán a conciencia, pero aun así, muchas otras son parte de una tendencia en auge, o como mencionan Ioannis Ioannou y George Serafeim en su artículo, puede ser una estrategia de las compañías en busca de obtener un mejor desempeño económico o mismo legitimarse ante los ojos de sus consumidores que empatizan con la causa. (Harvard, 2019) Visto como una necesidad, la sustentabilidad busca legitimar la empresa trabajando sobre prácticas comunes que los consumidores también pueden realizar en menor escala.

Lo que sí es claro es que en los últimos años una gran cantidad de empresas han adoptado diversas prácticas de sustentabilidad.

Los ejemplos mencionados están muy relacionados a la sustentabilidad desde el punto de vista de la jardinería o paisajismo, y sucede así, dado que el presente trabajo busca encontrar una explicación a estas acciones que las marcas toman con el fin de determinar qué motiva a los consumidores a ir por estos caminos del consumo de huertas hogareñas, o de la mejora de los espacios verdes, actitudes que antes no eran frecuentes, luego fueron tendencia y hoy parecen ser parte de la vida de muchas personas. Tal es así que empiezan a existir restaurantes donde conviven una mesa con una huerta propia, o cafés que venden plantas o macetas de interior, o locales como Arredo que incursionan en la categoría de la jardinería cuando se dedicaban exclusivamente a la venta de ropa de cama y para el hogar. Todas las marcas o empresas que asumen un compromiso y también suman a su experiencia plantas, huertas, paredes verticales, entre otros que comercializan como tal o simplemente como parte de la experiencia global que le ofrecen a sus consumidores.

A estos locales se suman los tradicionales viveros, y florerías que si bien dejaron de tener protagonismo con la llegada de los supermercados, hipermercados, hoy vuelven a tomar fuerza para captar gran parte de este mercado como líderes de la categoría que son, aunque desde el punto de vista del marketing no hagan nada diferente a lo que vienen haciendo en pos de sumarse a estas acciones anteriormente mencionadas.

En Argentina la actividad del viverismo está poco desarrollada comercialmente. Los consumidores no siempre tienen dónde acudir a comprar insumos para tener sus jardines o huertas prolijas. Si bien existen viveros, y los homecenters tienen sectores destinados al jardín y al aire libre, últimamente no ponen todos sus esfuerzos en desarrollar el sector, y dichos espacios o comercios vienen en decadencia desde hace aproximadamente unos 15 a 20 años. Puede sonar a contradicción, pero en gran medida, a pesar de la demanda que existe, no estarían cumpliendo el rol de líder de la categoría que deberían estar cumpliendo.

Las problemáticas son diversas y poco exploradas, pero la realidad es que las tendencias por el consumo sustentable, las huertas domésticas, los jardines verticales, las terrazas verdes, son todos indicios que al parecer habría mucho

público interesado en tener un mejor producto. Nuevos segmentos, como cultivos recreativos de la mano de growshops, o comercios de decoración empiezan a explorar alternativas relacionadas al rubro e incorporan también productos.



Universidad de
San Andrés

Análisis de Situación

Análisis de Entorno

Antes de comenzar a profundizar acerca del análisis de los factores macroambientales y el contexto en el que se sitúa la empresa actualmente, es conveniente aclarar que para describir en detalle cada dimensión, se utilizará el análisis PEST desarrollado por Liam Fahey y V. K. Narayanan en 1968, publicado en un ensayo de marketing titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”¹. Esta herramienta permite entender la situación global de un mercado, el potencial, el estado del negocio de quienes lo componen, con el fin de entender la posición de una empresa y desarrollar estrategias.

Factores Políticos

Desde el punto de vista político, la sustentabilidad, y en lo que respecta al cuidado de los espacios verdes, es un tema principal en la agenda de todos los legisladores y municipios. Todos de algún modo quieren contribuir a este gran movimiento construyendo espacios públicos, plazas o mejorando el arbolado urbano, como así también incorporando cancheros, terrazas verdes o paredes verdes verticales. Siendo un tema tan preocupante para todos los ciudadanos no puede dejar de estar en boca de aquellos que están en el día a día de la administración pública. El disfrute de estos espacios es cada vez mayor por quiénes habitan las ciudades ya que cada vez en más pueblos o ciudades se fomentan las actividades al aire libre, el deporte y los festivales o encuentros en parques o plazas. Pero no es solo una tendencia. Los municipios y más precisamente la Ciudad de Buenos Aires, premia con la quita o reducción de impuestos a aquellos edificios que cuenten con normativas *Leed*. Según el artículo 5 de la ley 4428 de la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires², aquellos propietarios de edificaciones que implementen y mantengan Techos Verdes, gozan de una reducción en el importe del Alumbrado, Barrido y Limpieza. Esta ley tiene por objeto la implementación de los denominados “Techos o

¹ <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>

² <http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley4428.html>

Terrazas Verdes“ en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a fin de contribuir de manera sustentable con el medio ambiente urbano.

En el ámbito privado, volviendo a las normativas leed³, el *corporate compliance* y los compromisos sustentables también obligan de alguna manera a calcular su impacto al medio ambiente, medido por su huella de carbono, y por las actitudes que toman frente a las problemáticas medioambientales. Por tal motivo muchas empresas incorporan cada vez más espacios verdes, paredes verticales, huertas en terrazas y consumos de esta índole con el fin de concientizar a los miembros que la integran como así también demostrar su compromiso verde y sustentable.

Este tipo de actitudes y decisiones políticas tanto desde el punto de vista de los Organismos del Estado como del ámbito privado contribuyen al consumo de materiales sustentables y de insumos para parquizaciones que deben ser de fuentes sustentables. Y este es un punto importante a tener en cuenta. Muchas empresas que ofrecen construcción de espacios verdes o parquizaciones utilizan tierra que extraen de otros sitios o campos, para ser utilizadas en las obras para las que fueron contratados. Esa actividad de remover la capa superior del suelo, denominada el horizonte “A”, de un terreno para llevarlo a otro, es una acción penada por la ley⁴. Aunque las leyes lo avalen por el solo motivo de no fallar a favor de la ley en vigencia, la remoción del suelo con fines comerciales es una actividad que está prohibida.

Factores económicos

En lo que respecta a los factores económicos desde ya que el uso de insumos bajo estas condiciones son una amenaza para las empresas del mercado que ofrecen soluciones sustentables y no simplemente siniestran un terreno o grandes extensiones de campo para comercializar las tierras. Los presupuestos de las ciudades para parques y jardines son bien abultados, pero poco controlados y mal administrados. Empresas que abarcan grandes obras bajo estas condiciones también son las mismas que ofrecen productos embolsados que atentan también

³ <http://www.argentinagbc.org.ar/leed/>

⁴ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/40021/norma.htm>

contra el negocio y el mercado, llegando a las cadenas de supermercados con productos de bajo precio que ni siquiera son regulados ante el SENASA⁵, o que obtienen registros de manera fraudulenta para poder comercializarse. Obtienen los acuerdos de marca “primer precio” en las principales cadenas de homecenter y supermercados y son una gran amenaza para la industria. En general la industria de los insumos para la jardinería es chica, y quienes la integran son pocos, y muy ubicados a nivel regional, salvo casos excepcionales que se extienden como marca por todo el país.

En términos generales, al ser productos económicos y de muy baja necesidad no se ven afectados por los altibajos macroeconómicos a los que se exponen otros productos, por momentos puede mermar el consumo de composts o sustratos, pero por lo general están más relacionados a la escasez de construcciones de nuevos espacios.

Las problemáticas en general para esta industria giran alrededor del comercio informal. De la economía de los viveros y *garden centers* del canal tradicional, que manejan gran parte de su negocio en negro y tienen que tomar como un costo los impuestos que se les trasladan al comprar insumos a empresas que comercializan de manera legal y justa.

Muchas empresas por ende parten de un producto un 21% más económico solo por el hecho de comercializarlos sin factura y eso afecta a la categoría, dado que a su vez los productos que comercializan no son los mejores, impiden que las empresas responsables fiscalmente puedan estar en más comercios, por ende llegar a más casas y en términos generales terminan adulterando la jardinería urbana o doméstica.

Comparado con otros países como Estados Unidos donde la actividad está mucho más desarrollada, la Argentina tiene un gasto per cápita en productos para el jardín mucho menor. En comparación a otras categorías como mascotas, e infiriendo que la actividad está relacionada con el aire libre y el cuidado de animales, mascotas y

5

<http://www.senasa.gob.ar/cadena-vegetal/aromaticas/produccion-primaria/prod-fitosanitarios-y-fertilizantes-enmiendas-y-otros#normativas>

plantas y suponiendo además comportamientos similares entre países, Argentina, a pesar de liderar el ranking mundial de perros por habitantes (Perfil, 2017) y estar por encima de EEUU en esta categoría, no alcanza ni la mitad del gasto per cápita en productos para jardín de ese país, que viene aumentando de a 100 dólares por año aproximadamente y según The Annual Gardening Survey alcanzó los 503 dólares per cápita por año. (Garden Research, 2018).

Asimismo, es importante hacer mención a la proyección que tiene Argentina como país productor de sustratos en el mundo. Este es un aspecto de relevancia, y muy importante para trabajar en profundidad junto a entidades gubernamentales que den apoyo al sector. Gran parte del insumo para la conformación de sustratos es la turba. Argentina es uno de los pocos países y de los más privilegiados con yacimientos de turba, es decir turbales con permiso de cosecha para la elaboración de sustratos y como medio de cultivo. Las empresas internacionales dedicadas a la venta de turbas y sustratos, son realmente líderes porque su liderazgo radica en la obtención de este insumo clave. Son unas pocas empresas en todo el mundo, apenas unas 20 las principales, y concentran la venta de sustratos para el uso hobbista, y más importante aún pero no desarrollados en este trabajo, los sustratos para la producción de alimentos. Son empresas con facturaciones anuales que superan los 500 millones de dólares y de alcance global. Argentina tiene todo el potencial para alcanzar estos objetivos. Con fuertes inversiones y el desarrollo de un puerto en la zona donde radican estos yacimientos podría convertirse inmediatamente en un actor internacional y cubrir todo el hemisferio sur, siendo el único país con yacimientos en el hemisferio sur.

Factores sociales

En relación a los factores sociales que inciden en la compra de este tipo de productos para jardinería, es cierto que a pesar de que Argentina lidere o haya liderado el ranking mundial de perros, y haya mucho interés por eso, también estas personas tienen jardín, y si bien no están 100% interesadas en cuidarlo de manera personal como lo hacen con los animales, tal vez sea una cuestión que pueda ir cambiando por diferentes estímulos. En la actualidad, algunos de estos estímulos

son los hábitos saludables que exigen el consumo de verduras orgánicas, o ultra frescas, que solo son posible gracias a las huertas domésticas. Sean huertas de pequeños productores locales o en los jardines o balcones de los hogares. Últimamente y debido al contexto de pandemia que se está transitando durante el 2020, la huerta surge como una actividad de distensión que es, como un pasatiempo y una respuesta a hábitos saludables de una “cultura más *slow*”. Esto se viene viendo reflejado en las ferias que se organizan año tras año como la Bioferia, con foco puesto en la sustentabilidad o mismo la feria del cannabis organizada por primera vez en Argentina durante el 2019. Poco a poco, el jardín y sus actividades relacionadas van ganando terreno en este nuevo tipo de eventos, hábitos y tendencias, lo que lo convierte en una actividad donde la gente empieza a poner foco. Asimismo las tendencias en decoración que ponen la vara muy alta para el mundo del cactus y las plantas de interior o en macetas cool, son también indicios de que comienza a desarrollarse un cierto interés nuevamente. Y es que en términos sociales, la jardinería se estancó en una generación que fue mermando a lo largo de los años y hoy se encuentra en situación de cambio. Los viveros o empresas afines son todas razones sociales antiguas, con al menos 10 años de trayectoria. En el último tiempo no ha habido empresas que se sumen al rubro. Eso es algo poco frecuente. Empiezan a aparecer segmentos más jóvenes, desde niños a adultos jóvenes, que comienzan a desarrollar su gusto por la jardinería, las plantas y el mundo verde.

Otros y no menos importantes, son los consumos de productos ecológicos. De la mano de los reciclados, surgieron los composts, y éstos por sus características son productos orientados a la jardinería. La conciencia ambiental y el interés por compostar orgánicos de manera doméstica resulta luego en una necesidad de darle un destino al producto resultante, y este termina siendo el sustrato o tierra para una maceta, o la enmienda para un cantero. Actitudes frente al respeto por el cuidado del medio ambiente por parte de la gente, son buenas noticias para el mundo de la jardinería, que en la argentina estaba asociado a los adultos mayores, o algún fanático de las plantas, como también muy relacionado al mundo de los paisajistas que son apenas unos pocos en relación al total de la población.

A diferencia de otros países, en Argentina no hay una cultura muy arraigada como lo es en EEUU, por hacer los arreglos o tareas domésticas. Por ejemplo, si una familia precisa pintar su casa, es más probable que contrate un pintor a que lo hagan ellos mismos, o tengan un cortador de pasto, que es muy diferente a un jardinero, para que le corten el césped y arregle algún cantero. Es un desafío grande para las marcas y canales de comercialización, motivar a que cada vez más, las tareas domésticas puedan ser llevadas a cabo por los mismos dueños de los hogares. La hipótesis resuelta es que si más cantidad de personas empiezan a realizar tareas hogareñas por sí mismas, mayor involucramiento van a tener con la actividad y mayores van a ser los consumos de insumos y elementos adicionales para llevar adelante la tarea. Estos hábitos, trascienden cualquier barrera socioeconómica, es más un tema cultural del argentino de querer contratar servicios para las tareas del hogar, que una cuestión de posibilidades económicas, por lo que cualquier individuo o grupo familiar podría realizar los arreglos o mantenimientos en el hogar.

A lo sumo entre clases sociales la diferencia será el costo del servicio, o el alcance del mismo, pero dadas las condiciones de precarización laboral desde el punto de vista económico, estos trabajos puntuales, terminan siendo realizados por particulares que son contratados informalmente para pintar, cortar el césped, limpiar piletas, y no son realizados a conciencia, ya que quienes los realizan no cuentan con las herramientas adecuadas o los insumos necesarios, y en ese punto radica la diferencia en la compra de estos.

En conclusión, a pesar de haber sido un hobby para adultos mayores en los últimos tiempos, hoy la jardinería empieza a ser parte de la vida de niños y jóvenes, el interés por los consumos y hábitos saludables y el interés por lo sustentable y reciclable pareciera que están empujando a la gente hacia el mundo de la jardinería, las huertas y las macetas.

Factores tecnológicos

En términos tecnológicos la industria no ha ido evolucionando con el tiempo, de hecho al estar muy poco desarrollada, no extraña que pueda haber afectado el buen desarrollo y crecimiento de la misma, o haya minimizado el interés de la gente. En

cuanto a desarrollo de nuevos productos, o tecnologías aplicadas, no ha habido avances desde hace poco más de 15 años. No hay nada nuevo que haya hecho un cambio disruptivo, o al menos haya propuesto una mejora. Si hubiera que hacer un relevamiento, sería tan sencillo como preguntar a apenas unas pocas empresas cuáles fueron los cinco productos nuevos que sacaron en los últimos años y qué mejoras proponen estos productos o cuál es el grado de innovación de los mismos. Pocas son las empresas que han incorporado tecnología para estandarizar procesos o lanzar nuevos productos, pero por lo general no ha habido un gran grado de avance. De hecho, en Argentina existen sólo dos o tres empresas que producen sustratos para jardinería en condiciones de empresa, y una sola que produce sustratos para los cultivos intensivos. Son apenas cuatro para un negocio que en otras partes del mundo es considerado consumo masivo, tanto en B2C como B2B. Esto lejos de demostrar que existen barreras de entradas altas, que haya que contar con tecnologías costosas o difíciles de implementar, demuestra el poco interés del sector en querer innovar o crecer, y ese estancamiento se ve en la poca infraestructura y tecnología aplicada que existe en este sector tan particular. En dónde la tecnología hace una gran diferencia es en los costos y la calidad, como así también respecto de las capacidades de los empleados. Al ser estructuras chicas, las empresas mencionadas no cuentan con recursos propios para hacer análisis financieros, o estratégicos, inclusive planeamiento, todos son procesos de toma de decisiones que se apoyan en terceros, y a la larga es difícil sostener un criterio.

La industria en sí, por lo general, no se apoya en soluciones tecnológicas para estar en contacto con sus usuarios a través de aplicaciones u otro tipo de soluciones. En contraparte el mundo de las mascotas, es mucho más atractivo en este aspecto y si cuentan con aplicaciones, o alguna interacción digital para tener contacto más cercano con los consumidores e información accesible en todo momento. En cuanto a la infraestructura de los canales de comercialización, estas son muy básicas, salvo algunos pocos comercios que cuentan con planes estratégicos de negocios, herramientas digitales y sistemas. Todo el resto no tiene mayor desarrollo.

Existen nuevos métodos de cultivo como la hidroponía y los sistemas hidropónicos, y a pesar de que aun en la Argentina no están muy difundidos, los proyectos que comienzan a desarrollarse e instalarse en distintos puntos del país, son todos con

tecnología importada principalmente de España, que tiene una larga trayectoria en este tipo de sistemas para la producción de cultivos intensivos. Un fideicomiso argentino, Adblick Agro⁶, ofrece oportunidades para invertir en un proyecto de 3.5 ha de invernaderos para cultivar frutillas mediante un sistema hidropónico ofrecido con tecnología de NGS New Growing System⁷, un partner tecnológico español que desarrolla su negocio con un representante en Argentina.

En contraparte también en Argentina y a través del INTA⁸ se empieza a dar a conocer el sistema entre diferentes comunidades, empresas y productores de todo el país. Un sistema desarrollado con sacos de cultivo que contienen sustrato, y funcionan de manera similar a los de España.



⁶ <https://www.adblickagro.com/adblick-hidroponia/>

⁷ <https://ngsystem.com/>

⁸ <https://www.infocampo.com.ar/el-inta-comercializo-sus-primeras-frutillas-hidroponicas/>

Análisis de mercado

Los canales de comercialización consisten en 3 tipologías de negocios: por un lado los viveros tradicionales atendidos por sus dueños y por más de una o dos generaciones. En segundo lugar, los retailers, siendo estos en su mayoría supermercados y homecenters. Finalmente los growshops, un concepto nuevo, muy reciente que empezó a emerger en los últimos años con gran empuje. Existen además otros espacios o negocios de nicho que traccionan la venta de producto y funcionan como canal de comercialización. Son negocios boutique que venden solo plantas, o talleres de alfarería que hacen macetas y te ofrecen además las plantas para tu maceta. Son también casas de decoración, o negocios de venta de muebles de exterior. Estos ofrecen cursos de jardinería, huertas, cactus y suculentas, producción de macetas, y en su mayoría son locales de ventas de insumos específicos, como ser plantas en macetas, o cuadros vivos. Son también cafés o bares temáticos, y predominan los emprendimientos de servicios de mantenimiento para oficinas. Asimismo aparecen negocios de ropa de cama y decoración para el hogar como lo es la firma Arredo, que suma un vertical de jardinería a su paleta de productos. Además, entre los tradicionales, se destacan los petshops, las ferreterías, los bazares de ramos generales, pequeñas agropecuarias o semillerías en pueblos, casas de ventas de maquinaria agrícola y forrajeras.

En relación a los viveros, el perfil comercial de quienes los atienden no siempre es el más adecuado para la venta de los productos, sus estrategias no están alineadas a la manera de vender productos como sustratos o fertilizantes. Estos siempre son los últimos en ser ofrecidos, y no existe asesoramiento direccionado a los consumidores en este aspecto. Por lo general hacen foco en la venta de plantas y no en la de insumos. Cuentan con grandes salones o espacios para ubicar las plantas, que son los artículos estrella de su local, y pierden la posibilidad de exhibir correctamente los insumos. Cuando se trata de asesoramiento, hacen mucho foco en resolver deficiencias de las plantas o mismo enfermedades, y no en la prevención. Son descreídos de la importancia de los insumos para cultivar una planta y ofrecerles las mejores condiciones de aire y agua disponibles. De lo contrario siempre asesoran en cómo resolver enfermedades de las hojas o de la planta, y no explican que pueden prevenirlas con una buena condición de suelo y fertilización. Un poco por

desconocimiento y otro poco por desinterés, los insumos vitales para las plantas no son considerados importantes para el viverista.

Por lo general, estos comercios están atendidos al mando de una familia que por generaciones mantiene el negocio familiar, y por empleados que van pasando a lo largo de los años. Desde ya que esta no es la situación de todos los viveros con atención al público, pero la gran mayoría aun viendo los buenos resultados de viveros modelo no se preocupan por mejorar o cambiar de actitud.

Actualmente son pocos los viveros que diseñan sus espacios de venta pensando en los consumidores, por lo general se mantienen igual durante años y no toman decisiones correctivas para mejorar su venta. Siendo que la jardinería empieza a tomar mayor protagonismo de la mano de influencers y público en instagram, se comenzó a revalidar la actividad en el jardín provocando nuevos intereses en algunos dueños de viveros que empiezan a ver el negocio de una manera distinta. Comienzan a adaptarse a herramientas de venta online, aceptan pagos con tarjetas o mercado pago y están más atentos a las inquietudes de los nuevos públicos que visitan sus comercios.

Los hipermercados y homecenters tienen sus tiendas desorganizadas, con pocos productos en góndola, no trabajan bien la oferta de artículos disponibilizando los productos por ocasión de consumo, ni ofreciendo descuentos o promociones como hacen con el resto de sus productos. Las negociaciones son muy agresivas para el proveedor, y no aportan ningún tipo de valor agregado a la comercialización de los productos. Por su parte, los precios de venta se ubican muy por encima de los valores de mercado y dejan de ser competitivos, entrando en un terreno donde el poder de compra de los supermercados es cada vez más bajo y menos eficiente. Poco a poco, la situación se va revirtiendo, y algunos supermercados empiezan a entender la dinámica de venta de este tipo de insumos para jardinería, incorporan más productos a sus surtidos y los empiezan a ubicar en orden de prioridad por temporada.

En contraparte a estas situaciones, los growshops son de los más desarrollados de la industria. A diferencia de los dos primeros, son más permeables a las propuestas

de negocio, manejan un surtido acotado de productos pero entienden el negocio, siendo que priorizan la rotación, sin perder margen. Ofrecen productos diversos para distintas ocasiones de consumo, detectan necesidades de los consumidores, escuchan y proponen constantemente. Asimismo están desarrollando nuevas tipologías de locales para la categoría. Sus locales son centros de experiencia, están bien atendidos, y muy enfocados en los consumidores. Además de insumos para jardinería venden indumentaria, decoración, y todos los artículos referidos al mundo canábico. Priorizan lo que sus clientes demandan y trabajan con colegas del sector para obtener distintos tipos de beneficios.

Asisten a eventos, organizan conferencias, son muy activos en las redes sociales, proponen negocios, y tienen un trato muy frecuente con los proveedores. Son sin dudas de los más avanzados del mercado, aliados de todas las marcas que venden y muy comerciales. Trabajan dentro del canal formal de comercialización y son muy respetuosos de las condiciones pactadas con sus proveedores. Existe un respeto, que no se da en otros ámbitos de este particular mercado.

Aproximadamente existen unas 3000 bocas de venta, entre viveros y florerías en el país, además de las bocas de las principales cadenas de supermercados y home centers del país que suman unas 300 más. El 82% de los viveros y florerías se concentra en las provincias de Buenos Aires con 1836 comercios, Santa Fe con 249 y le siguen Córdoba, Mendoza, Entre Ríos. (verdeesvida.com.ar). Además se encuentran los grow shops que alcanzan unas 250 bocas, pero dado que no están 100% considerados viveros, no figuran dentro del estudio.⁹

Las ferreterías, los petshops, y otro tipo de comercios afines, son también puntos de venta no considerados dentro de este estudio, y aun sin mediciones concretas de la cantidad existente ofreciendo productos para jardín.

⁹ <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/modelo-armar-lo-dejo-primera-expo-cannabis-nid2294933>

Provincias y regiones	Viveros	Florerías
Región Pampeana	47%	53%
Buenos Aires	50%	50%
Santa Fe	35%	65%
Córdoba	38%	62%
Entre Ríos	40%	60%
La Pampa	52%	48%
San Luis	67%	33%
Región Patagonia	41%	59%
Río Negro	44%	56%
Chubut	37%	63%
Neuquén	44%	56%
Tierra del Fuego	0%	100%
Santa Cruz	53%	47%
Región Cuyo	57%	43%
Mendoza	61%	39%
San Juan	44%	56%
Región NEA	23%	77%
Corrientes	15%	85%
Chaco	30%	70%
Misiones	28%	72%
Formosa	0%	100%
Región NOA	42%	58%
Salta	29%	71%
Tucumán	57%	43%
Santiago del Estero	50%	50%
Catamarca	33%	67%
Jujuy	25%	75%
La Rioja	47%	53%
Total país	46%	54%

Cuadro N° 1

Provincias y regiones	N° de comercios	Porcentaje
Región Pampeana	2343	82%
Buenos Aires	1836	64%
Santa Fe	249	9%
Córdoba	138	5%
Entre Ríos	84	3%
La Pampa	21	1%
San Luis	15	1%
Región Patagonia	147	5%
Río Negro	54	2%
Chubut	38	1%
Neuquén	32	1%
Tierra del Fuego	8	0%
Santa Cruz	15	1%
Región Cuyo	144	5%
Mendoza	112	4%
San Juan	32	1%
Región NEA	124	4%
Corrientes	41	1%
Chaco	40	1%
Misiones	36	1%
Formosa	7	0%
Región NOA	102	4%
Salta	31	1%
Tucumán	28	1%
Santiago del Estero	26	1%
Catamarca	9	0%
Jujuy	8	0%
La Rioja	17	1%
Total país	2860	100%

Cuadro N° 2

Cuadro N° 1. Cantidad de comercios y participación nacional por provincia y región geográfica. Fuente. Verdeesvida.com.ar

Cuadro N° 2. Participación relativa de viveros y florerías por provincia y región geográfica. Fuente. Verdeesvida.com.ar

Tipo de comercio	Total País	% Participación
Viveros	1322	38.77%
Florerías	1538	45.10%
Growshops	250	7.33%
Super e Hiper	300	8.80%
Total	3410	100.00%

Cuadro N° 3. Autoría propia. Cantidad de puntos de venta estimada por tipo y porcentaje de participación a nivel país.

Análisis del consumidor

El consumidor de productos para jardín es un caso particular, y no tiene edades. Actualmente desde los más chicos hasta los adultos mayores son consumidores de productos para el mantenimiento o construcción del jardín. El mercado no conoce mucho sobre las necesidades y los deseos de quienes consumen productos para jardinería.

Ante todo, para ellos, lo más importante en el jardín es la planta, y siendo que es tan ponderada, los comercios tratan de ofrecerlas en primer lugar. En este sentido los consumidores de productos para jardín por lo general toman su decisión final en el punto de venta, y son muy influenciados por la recomendación del viverista, ya que a pesar de tener una idea del tipo de planta o del espacio a decorar o intervenir, no conocen ciertamente los tipos de plantas, los tamaños, ni las alternativas hasta no llegar al vivero.

A diferencia de otras categorías, el consumidor va a los locales de venta de plantas con ánimo de recibir ayuda, asesoramiento y consejos. En el mercado existe de todo, comercios con ayuda de paisajistas para la venta, y viveros atendidos por sus dueños que asisten a sus clientes con el consejo del “experto”. Cada vez más se da con frecuencia que lo que el comercio ofrece no coincide con la expectativa del consumidor y en esa instancia se produce un quiebre que se deberá resolver.

Muy frecuentemente, de las apreciaciones de los agentes que integran el sector, a lo que manifiestan los consumidores, existen diferencias radicales, y la percepción de unos y otros, no terminan coincidiendo entre sí, poniendo en evidencia una falta de conocimiento del mercado en general. En este sentido a continuación se abordará el análisis del consumidor mediante la realización de una encuesta, y desde un punto de vista más cualitativo tomando en consideración los insights de la industria y el conocimiento de años de trabajo en el sector.

Entre todos los tipos de consumidores se distinguen aquellos que viven en la ciudad, de los que viven en el área metropolitana, interior de la Provincia de Buenos Aires, u

otras provincias del país. La diferencia radica principalmente en el espacio que tienen para hacer jardinería.

Para conocerlos en detalle y tener una mejor comprensión de sus hábitos y preferencias se realizó una encuesta descriptiva no probabilística por conveniencia a personas afines a la jardinería. Todos los encuestados fueron abordados a través de cuentas de instagram y redes sociales de 3 Influencers de la jardinería. El periodo de campo se extendió por un lapso de 4 semanas alternadamente entre las diferentes cuentas, alcanzando un total de 125 respondentes de todo el país.

Del total de los encuestados, un 64% de los que compran en Capital Federal tienen balcón, por lo que tienen que arreglarse con macetas, jardineras o espacios reducidos para hacer su actividad de jardinería. En contraparte, aquellos que viven fuera de la ciudad ya cuentan con áreas verdes, canteros, y no siempre solo tienen macetas al cuidado de su familia o jardinero.

Además se pudo observar que al 74,2% de los encuestados le interesa el cuidado del jardín, y que existe un 22,6% que si bien le interesa, le dedica poco tiempo. En relación a los productos que consumen, en orden de lo más adquirido, se observa: sustratos (75,8%), plantas (66,7%), macetas (50,8%), semillas hortícolas y florales (36,7%), fertilizantes (36,7%), herramientas (31,7%) e insecticidas (18,3%). Sorprendió lo amplio del listado de marcas reconocidas para esta oferta de productos. Este listado incluyó hasta empresas cuya línea jardín no son su principal unidad de negocios.

Entre los datos relevados, surge que el 57,5% tiene o desea tener una huerta, contra el 28,3% que no le interesa. Dentro del primer grupo, el 60% busca cosechar sus propias verduras, y el 50,8% ve en esta acción el consumo de las mismas. Un 44,2% lo hace por hobby.

Resulta interesante destacar que sí fertilizarían sus huertas, pero el 55% señala que solo con productos orgánicos.

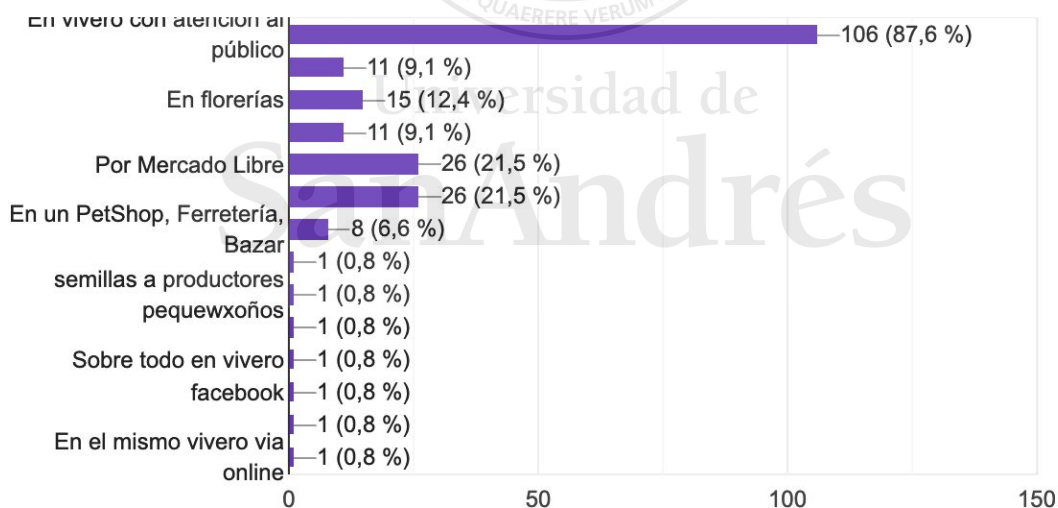
En referencia al césped un 51,2% señala que nunca logró tenerlo lindo. Mientras que sólo un 26,2% indicó que lo tiene muy cuidado, y un 19% que directamente no le interesa tanto esta parte del jardín. Otros datos revelan que el 44% no lo resiembra, el 23,8% sí lo hace, y el 32,1% señala que su césped no requiere resiembra.

En relación a la frecuencia de compra de productos para el jardín, el 68,3% señaló que lo ha hecho en el último mes, el 21,7% en los últimos seis meses y el 8,3% en el último año. El 92,5% de los encuestados, efectúa más de una compra al año.

La forma preferida para comprar estos productos es en el vivero de atención al público (87,6%), seguido con amplia diferencia por Mercado Libre, y En un Supermercado o Homecenter (ambos con un 21,5%). Las florerías por su parte, obtuvieron el cuarto lugar (12,4%).

¿De qué manera comprás los productos? Presencial u online. Seleccioná la opción que mejor describa dónde los compraste.

121 respuestas



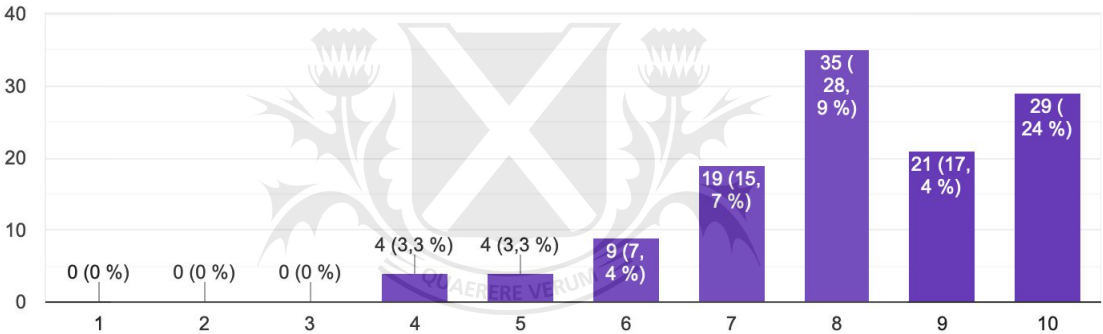
Cuadro N° 4. Autoría propia. Forma preferida de los consumidores para comprar productos para jardinería.

La experiencia de visita a un vivero y florería, fue calificada de 8 puntos (29,2%), seguida de 10 puntos (23,3%), y estando levemente parejo los 9 y 7 puntos (17, 5% y 15,8 % respectivamente). La puntuación más baja fue de 4 puntos (3,3%).

En relación a la visita de los consumidores a la sección jardinería de un supermercado o Homecenter el escenario bajó considerablemente: 5 puntos fue el puntaje más alto (23,9%), y 1 el más bajo (0,9%). Esto deja en evidencia la falta de atención del canal moderno, en responder a las necesidades de los consumidores y ofrecer un mejor surtido de productos para jardín, como así también un área de venta de insumos de jardinería agradable, con una buena propuesta comercial, atención y precios de mercado, no los precios elevados que se ofrecen en la actualidad.

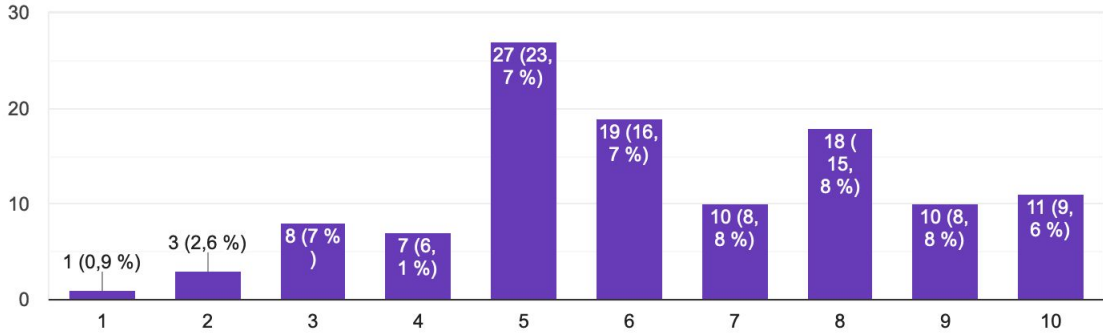
¿Cuando visitás un vivero o florería, cómo calificarías tu experiencia?

121 respuestas



¿Cuando visitás la sección jardinería o aire libre de un supermercado o homecenter, cómo calificarías tu experiencia?

114 respuestas



Cuadro N° 5 y 6. Autoría propia. Comparación entre la puntuación por la experiencia y atención recibida entre el canal tradicional (Vivero o Florería) y el canal moderno (Supermercado)

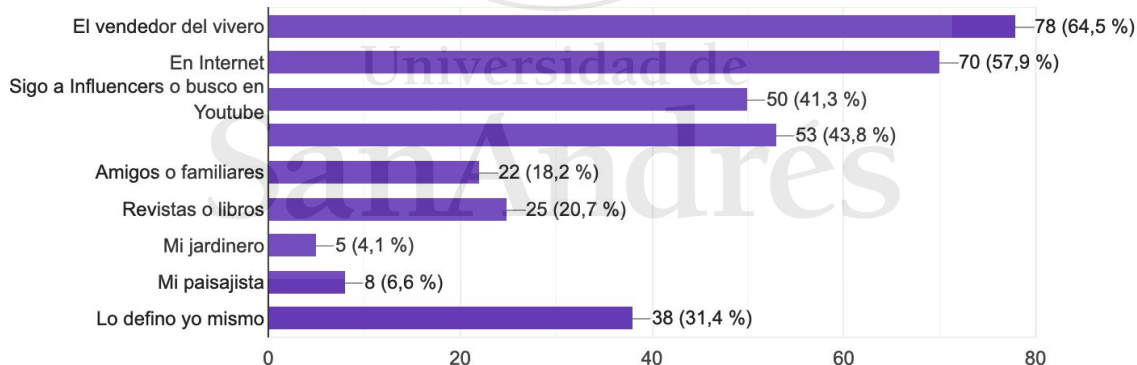
Dentro de las sugerencias para mejorar estos espacios, viveros, florerías, supermercados, etc., se destacan: la atención y el pedido que no menosprecien la compra ofreciendo productos que no dan seguridad (desean, aunque se trate de un hobby, que primero se ofrezca lo mejor para que recién, si no llegan con su presupuesto pasar a la siguiente opción). Mejorar el conocimiento de las plantas por parte de los vendedores. Que existan carteles con información de cada planta (cantidad de agua, horas de sol, sustrato, etc.).

En relación al asesoramiento sobre un producto, el preferido es el ofrecido por el vendedor del vivero (65 %), seguido por el ofrecido en Internet (57,5%), y luego los que aparecen en las redes sociales y/o por medio de influencers (43,3 % y 41,7% respectivamente). El 80,9% cree que la información que obtiene es suficiente.

Por lo general, las tareas del jardín o el cuidado de balcones, terrazas o macetas, lo hace una persona sola (53,3 %). Con su pareja (33,3%), toda la familia (15,8%)

¿Cuándo decidís sobre un producto, dónde buscas ayuda o consejos para tomar una decisión? Podés elegir más de una opción

121 respuestas



Cuadro N° 7. Autoría propia. Preferencias en asesoramiento, ayuda y consejos.

El 61,7% de los encuestados nunca hizo un curso de jardinería. Aquellos que sí lo hicieron, fue de manera online el 19,2%, y presencial el 15,8%. Solo el 12,5 % había estudiado una carrera afín a la jardinería. Cabe destacar que la encuesta se realizó a personas con pasión por la jardinería y no a público en general. Los datos fueron relevados a través de cuentas de influencers y marcas que difundieron las preguntas

por sus canales de comunicación. Los más relevantes son Zebra Blu, Juan Miceli, y Economía y Viveros.

Asimismo, considerando los insights de la industria y en relación a los datos obtenidos en la encuesta, aún se puede profundizar acerca de los perfiles de los consumidores con apreciaciones que aportan contexto a la información relevada.

A pesar de que las tareas del jardín o el cuidado de balcones, terrazas o macetas, lo hace una persona sola (53,3 %), con su pareja (33,3%), y junto a toda la familia (15,8%), en este punto la segmentación se amplía, y están quienes cuentan con la posibilidad de contratar un paisajista y un jardinero, aquellos que contratan un paisajista o arquitecto para plantar el jardín o los diseños de plantas en maceta, y luego dejan el mantenimiento a cargo de sí mismos. Y también están los que diseñan, investigan, planifican y toman las decisiones en el vivero.

Entre todos ellos se distinguen aquellos que son expertos, los autodidactas, y los hobbistas que simplemente buscan tener un jardín lindo, sin tener un objetivo claro de qué lograr en el jardín. Algunos compran y deciden por sí mismos y otros para otros.

En un escalón más arriba se ubican los profesionales de la jardinería que también se diferencian unos de otros por su actividad. Se distinguen los arquitectos, que entregan sus obras con los jardines o balcones terminados, los paisajistas que planifican y cuentan la historia que mejor los inspira en función de las necesidades de su cliente, y también los arquitectos paisajistas que son los que realizan los jardines de las grandes obras arquitectónicas, plazas y obra pública.

Todos ellos en algún punto buscan lo mismo, lo que sucede es que al no estar bien identificados por el mercado, se los trata a todos por igual y los canales de comercialización no ofrecen una propuesta de valor diferenciada para cada uno de ellos. Todo radica en el precio, y muchas veces, como manifiesta la encuesta, el consumidor o comprador no tiene problema en pagar más, lo suficiente o justo lo imprescindible por lo que necesita. Es verdad que al no encontrar una propuesta de

valor diferenciadora, el criterio que utilizan es el mismo para todo, y por ende terminan eligiendo por precio.

Aunque el 65% de los encuestados siga confiando en el viverista, la encuesta arrojó que más de un 50% también busca inspiración o información en internet y más de un 43% en youtube, por ende cada vez más los consumidores confían en sus maestros jardineros o paisajistas referentes de instagram o youtube, empiezan a comprender la relevancia de un producto, por las recomendaciones de diferentes personalidades, y expertos que cuentan sus historias en el jardín enseñándole a toda una comunidad sus trucos, consejos, y distintas habilidades.

En este punto cabe destacar que esta nueva iniciativa provoca que los consumidores se empiecen a acercar a los comercios, por primera vez, en búsqueda de un producto específico. Si bien en las redes sociales y blogs, las que consumen jardinería son mayormente mujeres, los hombres tienen un rol muy importante en el jardín. No hay distinción entre hombre o mujeres, todos realizan tareas de jardinería, aunque en este aspecto se diferencian las tareas. Mientras cada vez más mujeres demuestran su interés por las plantas de interior, los cactus y suculentas, entre otras actividades, los hombres lo hacen con las huertas, los cactus, los canteros, la poda y los árboles.

La primera actividad está más relacionada con el mundo de las manualidades mientras que los canteros y las huertas son labores propias del jardín. Eso puede explicar un poco las actividades a las que se vuelca cada público.

Los niños están cada vez más interiorizados en el jardín en general. Preocupados por el medio ambiente, los hábitos saludables, la producción de alimentos naturales, el consumo sustentable, el compostaje en el hogar y otros temas de la agenda diaria de cualquier institución escolar, son cada vez más los niños que meten mano en el jardín y arman sus huertas, cuidan sus macetas, germinan en bandejas, y conocen en primera persona los ciclos de las plantas. Ya no únicamente germinando un poroto en un frasco con algodón, sino que sembrando, trabajando y labrando la tierra, construyendo invernaderos y manteniendo una huerta para consumo propio. Los proyectos escolares relacionados a estas actividades van en franco crecimiento

y muchas organizaciones empujan y promueven este tipo de tareas que atraviesan los proyectos pedagógicos de los distintos colegios. Entre ellas se destaca Fundación Huerta Niño por ejemplo, que propone que las escuelas incluyan en su currícula a la actividad de hacer huerta como herramienta para transmitir los aprendizajes de diferentes disciplinas como naturales, matemática, literatura, entre otros.

Las comunidades más jóvenes y adolescentes son también protagonistas en estos días. Conociendo temas relacionados a la huella de carbono y el impacto de los gases de efecto invernadero, las crecientes discusiones sobre el consumo de productos de origen animal frente a los de origen vegetal, las campañas de veganismo, estilos de vida natural, actividades al aire libre, y cuestiones políticas ligadas a estos temas que provocan fanatismo, los jóvenes están cada vez más comprometidos con la vida sustentable y el cuidado del medio ambiente, lo que implica un mayor consumo de productos de jardín, ya que ponen en práctica sus principios, con acciones que llevan adelante desde sus casas, y hasta en organizaciones como voluntarios, comedores escolares, entre otros, cultivando sus propias frutas o verduras, recolectando orgánicos para hacer compostajes, transfiriendo conocimiento adquirido, compartiendo material en redes sociales y participando activamente en el cambio que se avecina.

Entre los consumidores jóvenes se encuentran también aquellos que producen sus propios cultivos indoor. Una comunidad que no para de crecer, con muchos adeptos que se suman año tras año y demandando una oferta de productos muy interesante. Este tipo de consumidores ingresa al mundo del jardín, cultivando y cuidando sus plantas en macetas en el interior de un dormitorio, un ropero o un mini invernadero, algunos lo hacen directamente en el jardín y luego expanden sus habilidades para aplicarlas a todo tipo de plantas desarrollando un interés cada vez mayor en lo que respecta al jardín y compartiendo su conocimiento y experiencias en diversas redes sociales o blogs.

Los grow shops que entienden muy bien sus necesidades y tratan de tener los productos justos para cada momento son de los canales de comercialización que más crecen en este momento, siendo estos un rival clave en el mercado, elevando

la vara de la atención personalizada, la disponibilidad de productos e insumos e introduciendo nuevas costumbres propias de otras categorías, como la organización de eventos, shows, un estilo de comunicación más sofisticado, y por sobre todo generando comunidad, algo que con el tiempo se fue perdiendo en el mercado y hoy se empieza a retomar. En referencia a este comportamiento, los datos relevados en la encuesta denotan que los Growshops también ofrecen una propuesta superadora dado que más del 75% de los encuestados respondieron entre 8 y 10 como una experiencia altamente positiva.



Universidad de
San Andrés

Análisis Competitivo

La competencia de productos para jardinería a grandes rasgos es confusa, desleal, escasa, y poco profesional. Para analizarla en profundidad se abordarán los distintos aspectos, utilizando el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Un modelo que analiza a la empresa y sus competidores considerando lo que denomina 5 fuerzas, lo que le permite entender la realidad actual y las proyecciones a futuro teniendo en cuenta el contexto en el que está inmerso.

Capacidad de negociación de compradores actuales.

Los consumidores y compradores de productos para jardín son los principales decisores a la hora de comprar, si bien van abiertos en búsqueda de sugerencias de los expertos que los atienden en los distintos tipos de locales, los consumidores muchas veces regulan, ante la falta de información, la desconfianza, y el sentido común que ponen en práctica a la hora de comprar una planta, insumo o artículo de decoración para el jardín. Muchas veces sucede que lo que quieren comprar no está disponible en los puntos de venta y eso es un problema para las marcas, dado que no pueden ofrecer sus productos a todos los consumidores. Que luego se frustran o se enojan por no poder conseguir el producto que se les ofrece en sus canales abiertos de comunicación, que van más lejos de la cobertura y penetración que tiene el producto en el mercado. Cuando compran un producto y dejan de comprar otro, en algún punto están negociando dado que sustituyen su elección de compra por lo que el viverista o canal de ventas les ofreció. En este sentido si negocian, porque posiblemente si luego no encuentran el producto en otro punto de venta, se cansen de buscar y simplemente compren otro.

Poder de negociación de los proveedores

Antes de comenzar a mencionar el alcance de los proveedores a la hora de negociar con los actores del mercado, vale aclarar que se hará el análisis para el mercado

formal. Aquellos que utilizan insumos y materias primas propias de la actividad y lo hacen mediante el ejercicio de la compra venta legal.

Los principales proveedores del rubro, son las empresas recicladoras de residuos verdes para la producción de los composts, las empresas proveedoras de turba, ya sean nacionales o importadas, como así también los proveedores de materiales plásticos para la confección de las bolsas y envases, los proveedores de fertilizantes, minerales, y otro tipo de inertes, y finalmente la mano de obra tercerizada. Siendo que los productores de sustratos y tierras para jardín son pocos en el mercado los proveedores tienen un poder de negociación muy bajo. Además tienen altos costos logísticos para el traslado de la materia prima y eso afecta directamente su poder de negociación, salvo aquellos que manejan la logística propia que son pocos casos. Aun así, siendo 2 los productores de sustratos en la argentina el poder de negociación que manejan es bajo.

Tampoco existe una rivalidad tan grande entre los productores de sustratos o productos para jardín que impida a los proveedores negociar con uno u otro, dado que la magnitud de las empresas productoras, no son equiparables entre sí, una es mucho mayor que la otras, además de que se encuentra integrada con la provisión propia de materias primas, por lo que directamente no tiene lidiar con proveedores para tales insumos.

La amenaza de nuevos participantes, competidores entrantes.

La amenaza de nuevos participantes no es un problema en el mercado. Aunque con el tiempo este tema empieza a preocupar a algunas empresas dado que empiezan a aparecer propuestas de valor que si bien no son superadoras responden a la necesidad de los clientes, y son productos fabricados y fraccionados por los propios comercios que luego los ponen a la venta. Esto se da en el ámbito de los grow shops que empiezan a aparecer locales que van sumando cada vez más sucursales, y se integran, produciendo de manera muy casera sustratos o fertilizantes que luego venden con grandes promesas, y a precios que les otorgan altos márgenes. Ni la fabricación de estos productos, ni la cantidad producida son una amenaza para el

mercado, pero la dedicación y la agilidad de estas empresas y unipersonales, le aportan un nuevo desafío al mercado y lo empiezan a profesionalizar.

Por otra parte es frecuente que cuando el dólar se encuentra accesible para la importación, marcas internacionales empiecen a ofrecer sus productos a través de diferentes distribuidores. Si bien no son una amenaza, dado que son negocios que surgen de una oportunidad cambiaria, esto afecta directamente al mercado. No se da mucho en los comercios que ofrecen productos para jardín, siempre fueron una amenaza para el mercado de los cultivos intensivos que no será relevado en esta tesis, aunque este nuevo canal mencionado ya en varias oportunidades que es el growshop, vende productos que se utilizan en el mercado profesional de los cultivos intensivos, y en cualquier momento podrían importar productos específicos de origen holandés, alemán, o norteamericano, que lleguen al país a resolver las necesidades más específicas de los consumidores que cultivan plantas indoor.

Amenazas de productos sustitutos.

Aún no existen productos que sustituyan los sustratos, fertilizantes y semillas. Si bien hay técnicas de cultivos diversas, como la hidroponía, mencionada anteriormente, o las espumas o lana de roca para la producción de un plantín desde semilla, estas no presentan una gran amenaza, dado que nos son productos que presenten las mismas capacidades y son poco frecuentes. Por tal motivo se podría determinar que no existen productos sustitutos reales. Lo que sí existen son competencias con materiales propios de cada jardín. Una maceta puede ser rellena con tierra que un usuario levante de su propio jardín, o para armar un cantero floral, un usuario puede labrar la tierra y darla vuelta lo suficiente como para que en apariencia quede con las condiciones óptimas para plantar un plantin floral, o un arbusto. Si bien en el corto y largo plazo los resultados no son los mismos, la propia tierra de un hogar o de una maceta preexistente es el gran sustituto de los sustratos. En materia de fertilizantes, existen los nuevos entrantes mencionados anteriormente. Marcas que fraccionan productos importados que por sus condiciones físicas y químicas, y su apariencia, no son un fertilizante como tal, pero sí le aportan nutrientes a las plantas. No es lo mismo, no se obtienen los mismos

resultados y hasta se podría dudar de su efectividad, pero hoy en día que lo orgánico está en auge, este tipo de fertilizantes o partícula orgánica amenaza con ser el sustituto de los fertilizantes tradicionalmente conocidos hasta el momento. En argentina el fertilizante está muy comoditizado y no existen propuestas con alto valor agregado como en el resto de los países. Un poco porque los consumidores no son grandes compradores de fertilizantes y al mismo tiempo, no lo son por falta de desconocimiento o mismo de una propuesta superadora a lo que existe.

Aun conociendo este punto, no existe una gran amenaza de productos sustitutos, y por el contrario, nueva ofertas de productos abriría el mercado, lo profesionalizaría aún más y lo pondría en un escalón más arriba de la pirámide de necesidades que los consumidores necesitan satisfacer para lograr su bienestar pleno.

La rivalidad de los competidores

A ciencia cierta no se podría detectar la cantidad de “empresas” que venden insumos para jardín, si bien las principales y las más reconocidas son contadas con los dedos de las manos, la principal competencia son los productos disponibles en el canal informal. Esta es la principal problemática que atraviesan las empresas del mundo de la jardinería que quieren ofrecer insumos en el canal formal, y bajo las condiciones que regula la ley, pero se encuentra en el camino con otras “marcas” detrás de “empresas” unipersonales que no compiten de igual forma.

En realidad siendo así, no podrían ser considerados competidores, pero dados que los puntos de venta, inclusive cadenas de supermercados ofrecen estos productos al público, son competidores que habrá que tener en cuenta. La relevancia de estas marcas son otorgadas por los mismos puntos de venta o dueños de viveros que las ofrecen junto a otras principales.

En el mercado de los sustratos, fertilizantes y semillas de césped, existen diversos tipos de marcas. Principales marcas que llegan con sus productos del exterior, que son comercializadas por distribuidores que llegan directa o indirectamente a los puntos de venta. Estas marcas no compiten de igual a igual con todo el surtido de

productos para jardín. Mientras que para los sustratos profesionales compuestos en base a turba existen únicamente competencias internacionales y unos pocos actores del mercado local, que usan o bien materia prima nacional o importada, para los productos hechos en base a compost no hay competencia internacional que llegue para ofrecer sus productos. Todos son de origen nacional, y se dividen entre los que son legales, o los que están disponibles para la venta de manera ilegal. Puede resultar raro mencionarlos, pero en este mercado son la gran mayoría. Mucho de los compost o tierras para jardín disponibles en el mercado, o bien no tiene un origen certificado, o no disponen de un número de Senasa, o ninguna de las dos. Muchos de estos productos se comercializan en negro y no existen registros de las empresas que los producen o fabrican. Las marcas no están inscriptas y simplemente son fantasmas que tienen productos a la venta. Por lo general este tipo de tierras disponibles para la venta son locales y no se venden más allá del área de influencia donde se producen o recolectan.

Los de origen nacional registrados ante las autoridades nacionales, compiten en los hipermercados o supermercados y en algunos puntos de venta, pero tampoco están en todo el país. En lo que respecta a fertilizantes sucede lo mismo, en este caso son muchos los fraccionadores que existen, que bien utilizan materia prima nacional o directamente fraccionan productos importados, y nuevamente, algunos sin ningún tipo de marco legal y otros con mayor responsabilidad desarrollando su actividad bajo el marco de la ley. En cambio lo que sucede con las semillas de césped es diferente. Éstas tienen competencia más profesional, y en este aspecto no existen competidores desleales o que trabajen fuera de las reglamentaciones establecidas hasta el momento por el ministerio de agroindustria.

En conclusión, la competencia existe de todos los tipos, la informal que hay que perder de vista, y la formal que por precio hacen frente a las principales y más destacadas marcas.

- En lo que respecta a sustratos y tierras la competencia está muy atomizada y poco identificada, pero no hay marcas que tengan alcance nacional salvo unos pocos casos

- En términos de fertilizantes, se compete directamente con las marcas que fraccionan productos importados y empiezan a aparecer muchas marcas de producción nacional sin un marco legal aceptable que de a poco van entrando en nichos, se destacan en algunas ciudades o regiones, o por vender en determinados tipos de comercio. No tienen presencia nacional, pero si, como sucede con los sustratos, son una opción más con los que las principales marcas deben competir en los distintos puntos de ventas.
- En lo que respecta a semillas el mercado se encuentra quieto, no hay nuevas propuestas, la competencia es formal, es de alcance nacional y no presenta mayores amenazas para ninguno de los competidores dado que cada cual tiene su mercado cautivo y atiende las necesidades puntuales de sus clientes.



Universidad de
San Andrés

Análisis Interno

Antes de comenzar con el análisis interno de la empresa para terminar de definir el análisis de situación del objeto de estudio, es fundamental conocer la historia de la empresa. Fundada el 16 de agosto de 1962, Terrafertil es una empresa familiar de capitales nacionales, dedicada a la elaboración de sustratos y enmiendas, elaboración de composts y turbas. Gestiona 346 ha de turbales en Tierra del Fuego bajo la firma Minera Terrafertil Fueguina, lo que le permite producir su propia turba para consumo propio.

Actualmente es líder en el país y vende también sus productos a países vecinos, como Uruguay, Bolivia, Chile y Paraguay. Está en negociaciones para desembarcar en Brasil. En ocasiones puntuales exportó sus productos a China, El Salvador y otros países de Latinoamérica.

En la localidad de Moreno, cuenta con dos plantas elaboradoras de sustrato, además de campos de compostaje, depósitos y oficinas.

Tanto en Argentina como en Uruguay, vende sus productos en todas las provincias o departamentos, a través del canal tradicional, viveros, growshops, florerías, ferreterías y pet shops, como en el canal moderno en los principales Home Center y supermercados de ambos países.

Cuenta con tres marcas de productos dedicadas a diferentes segmentos. Terrafertil, Growmix y Vitaflor, esta última a desarrollarse como parte del plan de la nueva estrategia.

A través de los productos Growmix, participa en más del 90% de la superficie de producción de plantines de tabaco en sistemas de germinación en bandejas. Siendo casi el único proveedor a nivel nacional en responder a la demanda concentrada de este valioso insumo para el mercado del tabaco que exporta más de un 50% de su producción al mundo.¹⁰

Asimismo tiene gran participación en el mercado cítrica, vendiendo sus productos para la producción de plantas frutales y cítricas en las principales empresas productoras del país. Tiene también gran participación en mercados como la frutilla,

¹⁰ https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sspmicro_cadenas_de_valor_tabaco_1.pdf

con la incorporación de innovación para este sector, como también en la forestación y horticultura.

Su marca Terrafertil con casi 60 años de trayectoria, es referente tanto para hobbistas como para profesionales del diseño de paisajes y jardines. Cuenta con 63 productos y sigue en constante evolución e innovación para ofrecer soluciones cada vez más sustentables. En este sentido cuenta con Normas ISO 9001, ISO 14001, y cuenta con sus procesos de obtención de Turbas, gestionado bajo los lineamientos de manejo sustentable de turbales del programa Veriflora, de SGS Global Services¹¹.

Con fuerte foco en los aspectos sustentables de la actividad y el mercado, está en constante incorporación de maquinaria, transferencia de know how, y difusión de sus actividades con todas las partes interesadas del negocio, tanto actores del mundo externo como agentes directamente relacionados con la compañía.

Desde sus comienzos a la actualidad ha ido creciendo dando pasos firmes pero sin apresurarse, analizando cada situación, midiendo el impacto de sus acciones y aprendiendo de un mercado que aún tiene mucho por desarrollar y evolucionar. A través de los años, ha ido incorporando nuevos productos a su portfolio, y cubriendo distintas necesidades del sector. De ser un importador de turba, pasó en 2003 a obtener la concesión minera para convertirse en uno de los principales turberos del país. Hoy en día es líder en materia de innovación y conocimiento en esta actividad de cosecha de turbas y transfiere su know how a todos los productores turberos asociados que proveen a la empresa de la turba necesaria para la producción de los sustratos.

En su momento de mayor auge en la industria de la jardinería, Terrafertil ha llegado a distribuir en su amplia red de clientes a más de 3000 comercios, florerías y viveros del país todo, los productos de muchos de los actuales actores del mercado. Semillas de césped, macetas, herramientas, fertilizantes, insecticidas, entre otros. Como marca durante todos estos años incursionó en casi todos los insumos, produciendo, o fraccionando productos elaborados de tercero. En la actualidad cuenta únicamente con una línea de sustratos, enmiendas, fertilizantes líquidos y sólidos y finalmente semillas de césped.

¹¹ <https://www.scsglobalservices.com/services/veriflora-certified-sustainably-grown>

Con fuerte foco en la inversión de maquinarias, análisis y benchmarking de las principales empresas productoras de sustrato del mundo, Terrafertil ha alcanzado recientemente estándares de calidad internacionales, avalados por las certificaciones que respaldan a las principales empresas a nivel mundial. Asimismo ha alcanzado un precio por litro de sustrato en dólares competitivo a nivel mundial, lo que le permitió salir a ofrecer su producto al mundo. En su plan de expansión la empresa tiene como objetivo responder a la demanda inmediata de las principales empresas y comercios de la región, de los países limítrofes y así ir alcanzando volúmenes de producción que lo pongan en la mira de las principales empresas del mundo, luego hacer su mayor despegue en volumen con el mercado brasileño, y así poder obtener rentabilidad suficiente para afrontar los nuevos desafíos de expansión.

En términos de producción de productos profesionales, aquellos que contienen turba en sus formulaciones, Terrafertil cuenta con una gran ventaja, y es que, como se mencionó al comienzo, Argentina es uno de los pocos países y de los más privilegiados con yacimientos de turba, es decir turbales con permiso de cosecha para la elaboración de sustratos y como medio de cultivo.

De este tipo de turba sphagnum, que es la que se utiliza para la germinación de semillas, hay disponibles en el sur de Argentina y Chile, Canadá, países del Báltico, Alemania y algunos escasos países de Europa. Teniendo esto en cuenta Terrafertil tiene un alto potencial a nivel región para convertirse en una empresa de renombre mundial como lo son los principales competidores que llegan con productos importados a la argentina, como ser Klasmann o Kekkila, los dos principales productores de sustrato del mundo.

Continuando con el análisis interno, describiremos utilizando las 7 "S" de Mckinsey las diferentes dimensiones de la empresa con el fin de obtener un diagnóstico más formal y abarcativo de todas las áreas de la empresa.

Estrategia: Comenzando por la estrategia, Terrafertil proyecta muy a corto plazo, y trabaja proactivamente y de manera ágil en respuesta a cualquier imprevisto que se interponga en el plan de expansión. La empresa no cuenta con un ambicioso plan de

crecimiento, más bien hace foco en resolver las necesidades diarias y lograr lo mejor de las oportunidades que se presentan. Siempre se encuentra alerta de nuevos entrantes, tendencias, necesidades de los consumidores, y se adapta a todo ello, sin perder su condición de líder, calidad superior de sus productos, y su esencia, de empresa familiar con alto potencial. Como parte de su estrategia, lleva al día estas premisas de modo de fortalecer la idea de la marca, y no perder liderazgo en el mercado. En cuanto a sus objetivos, todos son cumplibles en el mediano plazo. No mayores a 1 o 2 años en los casos de proyectos más grandes. La dirección y sus colaboradores trabajan fuertemente tomando las decisiones en todas las dimensiones de la empresa y como tal esto impide que se pueda avanzar en más de un proyecto a la vez dado que los esfuerzos se concentran en uno o dos objetivos como máximo.

En todo momento enfoca sus recursos en tecnificar y automatizar sus procesos, fortalecer los vínculos con sus actuales clientes, alcanzar el máximo nivel de cobertura y penetración en el mercado llegando a donde muchas marcas no llegan y quebrando así con la regionalidad característica del resto de las empresas de la industria que solo ofrecen sus productos por zona. Asimismo busca fortalecerse como exportador, y estar presentes en al menos todos los países vecinos. Actualmente se encuentra en franco desarrollo de alianzas institucionales para ser principal referente en la industria sustentable y como referente sustentable en argentina. Participando como agente proveedor en el mercado de la bioenergía y proyectos afines de biomasa, ofreciendo soluciones que permitirían la integración de algunos de sus propios procesos productivos al mismo tiempo que desarrollando su condición de experto y referente en esta área. Alcanzando de esta manera la nueva demanda que se avecina que son los tratamientos de residuos orgánicos en planta, llegando a las principales empresas productoras de alimentos o granos del país y a empresas de la industria forestal.

Estructura: En lo que respecta a la estructura, la empresa cuenta con dos unidades de negocio y pronto sumará unas dos más. Una unidad de negocio se encuentra enfocada en la industria de los cultivos intensivos, ofreciendo soluciones de medios de cultivos y fertilizantes a las principales empresas del país, y como se mencionó antes, encabeza el liderazgo de penetración en las principales industrias, como la

tabacalera, la citrícola, la hortícola y forestal. En segundo lugar y más importante desarrolla su actividad en el mercado hobbista lo que constituye la segunda área de negocios. En este caso ofrece, sustratos, fertilizantes, semillas y otro tipo de insumos para el cuidado y mantenimiento de parques y jardines tanto a nivel hobbista como profesionales alternando entre los diferentes canales disponibles la venta de sus productos estrellas. Los principales son viveros y growshops, con dos públicos totalmente diferentes, que a medida que pasa el tiempo cada uno va tomando lo importante del otro para alcanzar más adeptos. Le siguen los homecenters, supermercados y distintas plataformas online. Además se contemplan en esta unidad de negocio a los paisajistas, constructoras, obras públicas, y estudios de diseño y ejecución de obras.

Asimismo como plan de expansión, se encuentra en avanzado desarrollo de una unidad de productos inoculantes para el mercado de los cultivos extensivos en el que ofrecerá soluciones de nicho y además ultimando detalles para comenzar con el planeamiento y desarrollo de un plan de ejecución en la industria de las energías renovables referido exclusivamente a los negocios de biomasa y bioenergías. En este área desarrollará una actividad nueva, que es la comercialización de maquinaria específica para la producción de chipeados y compostajes de materiales y desechos verdes de la agroindustria. Esta incursión le dará la posibilidad de desarrollarse tanto como proveedor de maquinaria al mismo tiempo que de prestador de servicios.

Para llevar adelante la operación de estas áreas de negocio cuenta con coordinadores de área de producción, comercial, administración, y colaboración para la ejecución y estrategia del área de marketing, recursos humanos y comercio exterior. A diferencia de otras empresas, se apoya mucho sobre consultorías en operación de las diferentes disciplinas a fin de armar procesos que puedan llevar adelante los distintos coordinadores. Al ser una estructura chica, de no más de 40 personas entre empleados internos y recursos externos, todas las decisiones son monitoreadas en diferentes ocasiones por la dirección, y son ejecutadas de manera coordinada entre los diferentes equipos. La comunicación es un aspecto fundamental en este tipo de estructura y todos aquellos que desempeñan la operación tratan de perfeccionar continuamente, estableciendo mejores vínculos,

implementando herramientas simples y sumando nuevas habilidades que permitan fluidez, agilidad, y respuesta rápida sobre imprevistos.

Sistemas: La empresa no cuenta con sistemas muy complejos. Este es un aspecto débil. Si bien los procesos son simples, la operación diaria podría estar mejor resuelta con sistemas que faciliten herramientas de monitoreo, control y seguimiento, al mismo tiempo que permitan proyectar a futuro, pronosticar y estimar. Los procesos son simples y claros, pero no están completamente integrados. Existe un mayor desarrollo en lo que respecta al área de negocios de cultivos intensivos y por ende mayor consistencia en todos los aspectos de la cadena de valor de los productos de esta área de negocio. El área de negocio hobbista, que representa la mitad de facturación de la empresa, se maneja de manera más primitiva, y si bien los resultados son óptimos, aún existen cuellos de botella no resueltos, actividades de control y monitoreo de menor tenor y procesos no tan exactos, que dependen mucho, en lo que respecta a formulaciones, de la mano de obra calificada. En términos productivos aún faltaría resolver las deficiencias de esta área de negocio y perfeccionar más todavía la profesional de cultivos intensivos.

El área comercial también tiene cuestiones por mejorar. La venta es muy receptiva. El equipo de ventas no planifica mucho su operación, no maneja procesos enfocados en el ciclo de vida del cliente, ni establece objetivos a los mismos. Toda su actividad recae en responder a la demanda continua, y a la reposición de los productos de los diferentes canales. Existe una gran necesidad por consolidar los esfuerzos del equipo de ventas en acercar negocios a los diferentes canales y clientes. Desarrollar además una tarea de evangelización y capacitación sobre los productos de la empresa y medir el impacto de las acciones que se definan. En términos de sistemas cuentan con la información necesaria para ejecutar diferentes acciones, y aún así se les dificulta la entrega de mensajes a los distintos grupos de clientes, lo que les impide masivamente tomar medidas o apalancar procesos de fidelización o seguimiento de la mercadería entregada.

Habilidades: En gran medida estas deficiencias en la implementación de medidas o procesos y fijación de objetivos está dada por la falta de capacidades o tal como lo denomina McKinsey, habilidades. Muchos de los que integran los diferentes equipos de las áreas de la empresa, son personal de oficio. Son pocos los profesionales que

integran cada equipo en la empresa, y se trabaja constantemente para revertir la situación. Tal vez en este sentido, producción sea el área más capacitada en términos académicos, pero comercial no lo es, como así tampoco la administración. Muchos de los que integran estos equipos, vienen acompañando a la empresa por años, y como todos aquellos que cuentan con muchos años dentro de las compañías, empiezan a desarrollar distintos sesgos o malos hábitos que les impiden evolucionar o desempeñarse con mayor éxito. Además estas personas no cuentan con estudios universitarios, por lo que la falta del paso por la universidad, redundando en la falta de algunas habilidades que son de suma importancia en la operación de una empresa. Culturalmente, se complica trabajar en este contexto, dado que muchas veces estas limitaciones no quieren ser enfrentadas por las personas y eso impide que se avance con el profesionalismo que se requiere. Por momentos pareciera que algunos van más adelante en el plan que otros y no todos actúan de manera integrada. Desde ya que esto no se refleja por falta de voluntad, sino por falta de habilidades personales que son barrera en muchos casos.

RRHH: Los recursos humanos en Terrafertil son el reflejo de los equipos de muchas pymes del país. Existe una falta de profesionalismo que sería de gran utilidad para poder avanzar con mayor rapidez y ejecutar los planes estratégicos de manera más integrada y consolidada en los tiempos establecidos para tal fin. Al mismo tiempo convienen con recursos más capacitados que tratan de compartir sus conocimientos con sus compañeros, algunos con mayor éxito que otros. Los equipos cuentan con el personal suficiente por área, en algunos casos por demás justos, concentrando muchas tareas en personas que justamente tal vez no reúnen todas las capacidades necesarias para desempeñarlas correctamente. Así, muchas responsabilidades quedan desdibujadas, no concretadas y trayendo problemas que a futuro se vuelven frecuentes. Las capacitaciones y la motivación no son el fuerte de la empresa, muchas veces se llevan adelante para cumplir con los objetivos normativos y no se hacen a consciencia. Tampoco existen los espacios adecuados, ni los momentos justos para tomarlas con la seriedad y dedicación que requieren.

En contraparte existen recursos que son “valiosos” para los equipos. En algunos casos son roles claves, y en otros casos son simplemente recursos que potencian las relaciones, son comprometidos y profesionales y desempeñan su actividad no

simplemente cumpliendo, sino contribuyendo con su conocimiento y habilidades, fomentando la integración y construcción de una cultura más ágil, amistosa y mejor comunicada para la organización.

Todo el personal es recompensado con un incentivo económico producto del desempeño de la empresa. Es un premio que está atado a la facturación y es repartido equitativamente entre los empleados. Además cada sector cuenta con sus premios o comisiones sea por producción o por ventas, que complementan el salario.

Estilo: El estilo de la empresa es el reflejo de sus directivos. Todas las decisiones estratégicas dependen de la dirección y en muchos casos esta falta de fluidez y concentración de las decisiones entorpecen el desempeño de las áreas y de los equipos. Inclusive hasta decisiones pequeñas también son llevadas adelante por los coordinadores de área con intervenciones de la dirección, lo que les impide reaccionar de manera rápida y autónoma, generando además una dependencia continua, que provocan la falta de compromiso y de sentido de responsabilidad.

Muchas veces al ser una estructura tan horizontal que se apoya en las decisiones de sus dueños, las responsabilidades no quedan claras. Cuando los problemas surgen, a pesar de que se establecen criterios para ejecutar los diferentes procesos, al no haber mandos medio con una responsabilidad y autonomía real, nadie asume los errores, por pequeños o grandes que sean.

Esta situación genera, por momentos, climas laborales que lejos de construir, afectan a toda la empresa directa o indirectamente, e impiden la ejecución de los planes estratégicos por la falta de lineamientos claros, falta de cumplimiento de los objetivos, y menor compromiso con las actividades y tareas que desempeñan las personas.

Existe un clima muy familiar, y el abordaje de los temas en las reuniones pueden no ser siempre objetivos o con el nivel de profesionalismo que requiere el tratamiento de cada tema. Muchas veces se hace foco en las personas o las diferencias personales, y no en los problemas, y por ende las conclusiones que se definen en

una reunión no son precisas. Las decisiones que se toman no siempre son exactas o muy claras, y por ende no se establecen soluciones correctivas a los problemas. En contraparte en la mayoría de los casos este mismo clima familiar facilita que la ejecución de los cambios o la puesta en marcha de ideas o tareas se realice de manera rápida, ya que quienes deciden, establecen las reglas y los términos junto a quienes ejecutan. Todos reunidos en una misma mesa y con un fin común.

Muchas veces este tipo de situaciones impide que se establezcan objetivos cumplibles o que se hagan reuniones de reporte, dado que existe una creencia que porque todo es tan cercano, no hace falta controlar o definir objetivos, porque ante cualquier situación todo se resuelve fácil en una reunión y toda deficiencia o incumplimiento se puede remediar rápidamente con una acción que se planifique en el momento.

Valores compartidos: A pesar del estilo que predomina en la actividad diaria, existe una gran preocupación de la dirección por tener todo instrumentado y documentado bajo criterios y lineamientos normativos que guíen el proceder de las tareas y responsabilidades cotidianas de cada área. Su desarrollo se enfoca principalmente en la descripción de las tareas de la operación diaria y son de carácter instructivo.

El principal objetivo de la empresa por trabajar bajo normas ISO y Veriflora, es establecer criterios y límites, procedimientos, e instructivos de trabajo, con el fin ser relevantes de cara a las distintas partes interesadas de la organización, como ser clientes, proveedores y diferentes actores de la industria.

Diagnóstico · Estrategia

Análisis FODA

Continuando con el análisis interno de la compañía, se profundizará sobre otras dimensiones para definir una situación de diagnóstico de la empresa. Mediante el análisis FODA determinaremos la situación de la empresa en lo que respecta a sus características internas y su situación en relación al contexto en la que está inmersa y donde opera diariamente. Con el fin de detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se caracterizarán posteriormente las estrategias adecuadas a ejecutar para cumplir con el armado del plan y lograr mejores resultados al cierre próximo del ejercicio.

Oportunidades:

- Las empresas que necesitan reciclar sus residuos orgánicos empiezan a buscar alternativas al pago de la disposición final de sus subproductos o desechos orgánicos buscando además una solución real de reciclaje.
- Empiezan a desarrollarse los “Influencers” de jardinería y mundo sustentable. Crecen los promotores de la marca.
- Creciente interés de la población por los mensajes relacionados al medioambiente que se comunican y los nuevos productos que empiezan a aparecer en el mercado. La jardinería y las actividades ecológicas se vuelven relevantes entre los públicos y despiertan nuevos intereses.
- Aumentan los puntos de venta en los canales tradicionales en la zona de AMBA y por fuera del cordón de GBA.
- La venta por internet empieza a ser más frecuente de la mano de cientos de revendedores por toda la argentina, a través de Mercado Libre, Facebook Market y las tiendas online de las principales cadenas del país.
- Oportunidad de ingresar en el negocio de energías de biomasa a través de la venta de maquinaria específica y posicionarse como los líderes en este aspecto. Posibilidad de representar una empresa alemana en Argentina, Uruguay, Paraguay y Brasil

Amenazas:

- Nuevos entrantes del mercado. Es una categoría con una competencia muy atomizada, y aparecen cada vez más ofertas chicas y locales con 1 o 2 productos locales que inevitablemente compiten con los productos de Terrafertil por precio.
- Desembarco de marcas internacionales de sustratos que vienen a cubrir cultivos recreativos de nicho para consumidores que están dispuestos a pagar elevados precios frente a otros segmentos.
- Mucha oferta de fertilizantes que se extienden por diversos puntos de venta y no de manera regional como los sustratos o tierras.
- Alternativas de fertilización orgánicas, o con promesa de orgánicas que desembarcaron antes de que Terrafertil ofreciera algo similar.
- Fabricantes chicos, con poca estructura que son más competitivos en términos de estructura.
- Escasez de insumo clave para la producción de sustratos. A causa de que cada vez más empresas chicas empiezan a recibir poda urbana o desechos orgánicos para hacer verdaderos compost en reemplazo de la tierra únicamente.

Debilidades:

- Falta de presencia de marca en puntos de venta
- Poca penetración del portfolio completo de productos en los puntos de venta
- Distribución física baja. Falta de puntos de venta en ciudades importantes del país.
- Falta de plan estratégico de expansión de la marca
- Equipo de ventas reducido para ejecutar un plan estratégico
- Solo se recepcionan consultas y pedidos. No se aborda nuevos clientes o zonas para vender.
- Bajo conocimiento de los clientes y sus necesidades
- Falta de productos del portfolio con frecuencia.
- Productos de logística compleja. Voluminosos, pesados y de bajo costo.

Fortalezas

- Mayor productor de turba de Argentina, principal insumo de sus productos.
- Nuevas alianzas y amplificación de los mensajes que comunica la empresa a través de diferentes organizaciones como Molinos Río de la Plata, Fundación Huerta Niño, Fundación Chaka.
- Se extiende el portfolio de productos a cultivos extensivos, con productos sustentables para inoculación de semillas.
- Se empieza a desarrollar la oportunidad de incorporar recursos humanos con mayores credenciales y conocimiento previo. Ya no es necesario formar desde cero el personal en la empresa. Se pueden contratar perfiles con mayor formación profesional.
- Marca robusta, con reconocimiento en el mercado. Percibida como alta calidad.
- Presencia nacional a través de las principales cadenas de supermercados del país.
- Exportación de productos a países de la región
- Equipo de trabajo para resolver cualquier necesidad de mercado. Desarrollo de producto, investigación, ensayos, marketing, etc
- Reconocimiento de organismos del estado como referentes del mercado
- Presencia en revistas y medios del sector
- Gran respaldo de los consumidores que validan la propuesta de la marca

De las dimensiones analizadas para determinar el estado de situación interna de la empresa, se ponen en común a continuación algunas estrategias a fin de resolver las necesidades detectadas en la empresa.

Mediante el uso de la matriz FODA¹², se comparan los factores internos, tanto fortalezas y debilidades con los factores externos, cruzando todas las dimensiones relevadas en el análisis anterior.

En el próximo cuadro de autoría propia se pueden observar como capacidades y factores internos pueden contribuir a alcanzar los objetivos de la empresa como así también aprovecharse de tendencias y oportunidades del contexto externo para

¹² <http://www.analisisfoda.com>

obtener una ventaja frente a los competidores que no cuentan con esas habilidades para hacerlo. Asimismo se detectan aquellas limitaciones o factores externos desfavorables que podrían significar grandes desafíos para la empresa o impactar en el buen desempeño. Frente a esas observaciones se ponen en evidencia algunas pequeñas estrategias para paliar esas situaciones no deseadas.

F1O4 - Aumentar la cosecha de turba para cubrir la creciente demanda

F2O6 - Nuevas alianzas estratégicas le permiten ingresar al negocio de biomasa

F5O3 - Marca robusta, mayor reconocimiento satisfacen intereses por medioambiente

F5O2 - Convertirse en promotores de cultura sustentable con presencia en youtube y redes. Contenido por expertos.

F6O5 - Alcanzar a través de venta B2B online nuevos PDV en Argentina, facilitando contacto comercial y logística

F4A2 - El nuevo personal ayudará a hacer frente a nuevas marcas que arriben a la región

F6A3 - La presencia nacional hará competencia a marcas locales que quieran entrar al negocio

F5A4 - Por ser una marca robusta se podrá hacer frente a las nuevas marcas de fertilizantes que aparecen

F8A5 - Un equipo de trabajo sólido no permite competir en términos de costos con empresas de baja estructura

D1O3 - Sumar presencia de marca en viveros para mejorar el awareness con los clientes.

D3O4 - Vender productos en nuevos tipos de PDV como es Arredo o un café vivero boutique.

D4O3 - Desarrollar un plan para cubrir a tiempo las nuevas necesidades e intereses del mercado

D5O4 - Aumentar la cantidad de vendedores para llegar a mayor cantidad de puntos de venta

D9O6 - Mermar los problemas logísticos con logística propia de biomasa

D2/8A1 - Mejorar la disponibilidad de portfolio completo para competir la venta atomizada básica

D4/7A4 - Contemplar un plan que comprenda las nuevas necesidades del mercados no cubiertas

D6A1 - Contactar clientes nuevos y existentes para acercarlos propuestas de negocio superadoras

D4A2 - Armar un plan que contemple nuevos entrantes

Cuadro N° 8. Autoría propia. Matriz FODA

Segmentación y targeting

Segmentación

Entre los segmentos mencionados se encuentran los siguientes: hobbistas expertos, principiantes, jardineros y parquistas, paisajistas y arquitectos paisajistas y finalmente growers. A continuación se desarrollará el perfil de los hobbistas expertos y se continuará con cada uno de los mencionados.

Hobbistas Expertos

Son especialistas en jardinería, al menos han tomado cursos, conocen los nombres de las plantas, saben cómo planificar un jardín, o tienen nociones básicas de cómo hacerlo. Por lo general son los mismos que llevan adelante las tareas en el jardín. Siendo que se perciben como expertos las actividades las realizan principalmente solos, a diferencia de los consumidores convencionales que lo hacen en familia, en pareja o solos, pero el leitmotiv de la actividad es pasar un tiempo y tener un jardín prolijo para disfrutar, sin importar la estética o un concepto de diseño definido.

Los hobbistas no tienen una rutina, le dedican el mayor tiempo que pueden a sus jardines, y están bien al tanto que las tareas de mantenimiento en el jardín, se realizan todo el año. Dominan bien conceptos como sustratos, riego y fertilización. Aunque no sepan cómo manipular estas variables, las tienen en consideración. Invierten bastante en insumos, plantas y macetas, y hasta producen sus propias plantas de gajos, esquejes o semillas. La mayoría ha incursionado en huertas o tiene en casa alguna. Son fieles seguidores de especialistas en jardinería y son influenciados por su manera de vivir, los consejos o tips que dan, y las tareas que realizan en los distintos momentos del año. Por lo general están ligados al mundo de los paisajistas y consumen contenidos afines. Por lo habitual compran en viveros, y lo visitan con frecuencia, también suelen ir a agroquímicas en búsqueda de diversos productos para corregir deficiencias o insecticidas, entre otros. Mayormente se destacan por ser mujeres entre 35 y 50 años. Cada vez más son los jóvenes que incursionan en este segmento, que empiezan a tomarle la mano al jardín, a través de drivers como la huerta, la compostera, las plantas indoor, u otras actividades aisladas que son la puerta de entrada para convertirse en expertos. En la mayoría

de los casos, este segmento tiene patios o jardines amplios, parques grandes, o casas de fin de semana.

Principiantes

Estas son personas que cuidan su jardín o balcones o recién empiezan a interiorizarse en el cuidado más de oficio. Llevan adelante la tarea para mantenerlo prolijo y en condiciones. Lo disfrutan en familia. Suelen tener jardineros que hacen el trabajo en el jardín, pero de vez en cuando meten mano. Definitivamente no hace parte de su rutina la jardinería, pero en distintos momentos del año y con intermitencias hacen arreglos, recambias flores, resiembra del césped, o intervienen el espacio con la inclusión de algún árbol o arbusto, nuevas macetas o cajones con huertas. Sus jardines, no están planificados por lo que son la suma de muchas buenas intenciones. No son tan tolerantes al fracaso, por ahí dejan la actividad y retoman en primavera. Definitivamente en primavera activan. Salen a los jardines y comienzan con mini proyectos personales que surgen de una mañana de sol y duran un o dos meses con un entusiasmo a flor de piel. Compran en todo tipo de comercios sin importar donde. Necesitan un fuerte asesoramiento, y a diferencia de los primeros van a comprar y presentan su problemática, para que los viveristas les recomienden las mejores plantas para ese sector. No conocen mucho qué insumos tienen que llevar, pero piden por tierra, sin importar si la necesitan o no. Muchas veces no reciben el asesoramiento correcto y llevan a ojos cerrados lo que el viverista les vende. El segmento en este caso es más heterogéneo. Aunque también predominan las mujeres.

Jardineros y parquistas

Este segmento tal vez sea el que menos frecuente el vivero o comercio en búsqueda de productos, pero el que mayor potencial pueda tener para la marca. Por lo general son los que mandan a comprar productos y en algunos casos los compran para sus clientes. Como en todos los rubros hay de todo, desde los que arrancan con la actividad como changa y se van perfeccionando con el paso del tiempo y la práctica, hasta los que se destacan por aportar valor agregado a sus trabajos. Pueden trabajar solos o en equipo de a 2 o 3 personas y necesitan recorrer varias casas a la

semana para juntar su salario. La falta de tiempo les juega una mala pasada, dado que no le pueden dedicar lo suficiente al mantenimiento de los jardines que atienden. Tienen nociones básicas de jardinería, y saben cosas que tal vez los principiantes desconozcan. Como ser la poda o el riego por ejemplo. Definitivamente son pocos los casos en los que conocen más que el perfil experto. Llevan adelante las tareas con profesionalismo, y oficio, pero no son expertos paisajistas. Hay casos en que esta regla se cumple, pero el grueso de las personas que integran este segmento, no son expertas ni aficionadas.

Su foco está puesto en el mantenimiento, y no en el diseño. Aunque si son voluntariosos a la hora de sugerir o tomar decisiones sobre qué hacer en determinados espacios, qué plantas ubicar en cada sector y cómo mantenerlas de pie por un tiempo largo.

Paisajistas, Arquitectos paisajistas.

Definitivamente éstos son expertos en el armado y diseño de jardines. Por lo general no están muy al tanto de las novedades en términos de producto. Van siempre en búsqueda de la misma receta. Son buscadores de precio, siempre quieren todo lo más barato posible y deciden por sobre la voluntad de sus clientes. A veces este sesgo les impide tener buenos productos para la construcción de sus trabajos, y esto les juega una mala pasada a largo plazo. Son tendenciosos, y muchas veces los jardines que diseñan van en contra del tipo de jardinería más comercial o del principiante, que es más estructurado y quiere tener canteros, macetas en flores, cajones con huerta, un lindo césped y un par de árboles, enredaderas u otro tipo de planta de gran porte. Los paisajistas trabajan por corrientes. Por momentos jardines grises, por momentos grandes canteros que requieren de mucho mantenimiento, espacios que simulan pradera o estepa, e intervienen con objetos, maderas o otro tipo de elementos.

Growers

Los Growers son un nuevo segmento que surgió con furor en los últimos años. Fue un segmento tabú por un tiempo, hasta que el cultivo propio de plantas cannábicas se empezó a popularizar. Son por lo general adolescentes y adultos jóvenes, que dedican largas horas por semana al cuidado e investigación acerca de diferentes plantas, principalmente cannábicas de uso medicinal o recreativo, pero también al armado de huertas para consumo propio. Tienen especial interés por el compostaje doméstico, la vida sustentable y la jardinería en general. Producen sus plantas de cannabis con mucho cuidado, estudian las distintas etapas de la planta, las trasplantan, las fertilizan, las riegan, y les proporcionan más de los cuidados que una planta podría necesitar. No se permitirían fallar en el intento, buscan perfeccionar sus técnicas y ser cada vez más expertos. Saben los productos que necesitan, cómo deben pedirlos y a dónde conseguirlos. Llegan al vivero o al growshop y no esperan más que les acerquen los productos que necesitan.

Se pueden distinguir distintos perfiles. Los principiantes que buscan todo tipo de asesoramiento, los heavy users, que consumen todo tipo de insumos con frecuencia y los expertos. Todos tienen un perfil muy emprendedor, y a diferencia de otros segmentos tal vez sean los más apasionados por el cuidado de las plantas, tanto como los hobbistas expertos que llevan años en la jardinería.

Es un perfil muy interesante, dado que más allá de ser los que más consumen, entran a la jardinería a través del cultivo de plantas, por lo que esa escuela que emprenden para obtener sus mejores resultados, a futuro les servirá como base para hacer cualquier tarea en el jardín.

Es de notar que debido a los cambios que la sociedad está experimentando por el Covid-19, la jardinería, las tareas domésticas y otros hábitos del hogar se han vuelto el centro de la escena de hoy en día. Los consumidores cambiaron sus prioridades a la fuerza y empezaron a dedicarle tiempo a sus hogares, asimismo cambiaron las prioridades a la hora de las compras, destinando más dinero a la actividad de la jardinería. Por primera vez en muchos años, la tendencia en el consumo de productos para jardín ha cambiado, a nivel mundial. Si bien no existen datos en la

argentina, entrevistas con los principales viveristas del sector denotan el gran crecimiento en la industria manifestando que han vendido de manera adelantada la producción total de plantas que preparaban para la temporada que en Argentina se extiende desde mediados de septiembre hasta principios de diciembre y luego de mediados de enero a fines de marzo. Con preocupación y alegría muchos viveristas comentaron este fenómeno que también fue una realidad para Terrafertil que por primera vez en años no ha tenido una temporada baja, y continuó vendiendo como el verano, a pesar de la situación económica que afecta a los argentinos.

Esta tendencia a nivel mundial fue monitoreada de cerca por la principal empresa de jardinería del mundo, que es Scotts Miracle-Gro.¹³ Las ventas del tercer trimestre de 2020 de toda la empresa aumentaron en un 28%, y Hawthorne, su división de marcas para el segmento Growers demostró un crecimiento del 72%. Es claro que la tendencia va por este camino, y estos potenciales clientes de alto impacto y con fuerte visión para el futuro, son quienes cambiarán los hábitos de consumo de alimentos a nivel mundial.

Los growers también abarcarían una tendencia que aún en Argentina no ha aparecido, pero que son los cultivos hidropónicos de nivel doméstico. Recién comienzan a interiorizar las empresas productoras de alimentos por este tipo de tecnologías y solo para cultivos de nicho, no en general.

Este segmento tendría gran impacto en la argentina por la dificultad que existe para conseguir hortalizas de calidad en zonas alejadas a la región AMBA y su cordón hortícola inmediato, zona hortícola en la provincia de Mendoza, Córdoba y Santa Fé. El resto del país no cuenta con producción propia de hortalizas y la hidroponía podría ser un gran cambio, y acceso a hortalizas y frutos para muchos argentinos.

13

<http://scottsmiracleagro.gcs-web.com/news-releases/news-release-details/scottsmiracle-gro-announces-third-quarter-financial-results-1>

Targeting

Aun así Terrafertil hará foco en el perfil de los principiantes. En un contexto donde la vuelta a lo natural está súper vigente y los adeptos a esta nueva cultura se suman en masa diariamente, Terrafertil buscará llegar a cada uno de los argentinos y personas de los países vecinos de la región, a cumplir sus deseos de tener hermosos jardines, huertas con abundante producción, plantas saludables y variedad de frutos y hortalizas. Permitirá que cada vez más consumidores de gran poder adquisitivo cómo también personas que integran comunidades vulnerables accedan al know how de construcción de una huerta facilitando los conocimientos para cultivar cada uno su propia comida. Se enfocará en dar respuesta a las necesidades de Martina, Victoria y Matías, o de Abril, Manuel, Milva y Nahuel, familias argentinas que tienen en común el amor por la naturaleza, el aire libre y los hábitos saludables. Cuidan sus balcones o jardín, pero no son expertos en el tema. Los disfrutan en familia. No disponen de mucho tiempo por lo que tratan de armar soluciones que sean de fácil mantenimiento, sin mucha planificación pero con buen sentido estético. Son autodidactas, buscan asesoramiento y miran muchos tutoriales. Con mayor o menor intermitencia, dos o 3 veces al año hacen algún arreglo o actividad. Tienen una huerta, la discontinúan y la vuelven armar. Resisten a los pequeños fracasos, y con cada “frustración” se vuelven más expertos. Por lo general son fanáticos de algún tipo de actividad, y bien por momentos tienen una huerta, por momentos flores en macetas, o hasta cactus, suculentas u otras plantas de bajo mantenimiento. Rara vez mantienen grandes superficies. Prefieren decorar o trabajar en pequeños rincones, asegurarse espacios determinados y no grandes proyectos paisajísticos. Buscan tener espacios verdes prolijos, y no fallar. Disponen de dinero, unos más que otros, pero lo suficiente para permitirse comprar insumos o herramientas para el jardín, plantas o macetas al menos unas 2 o 3 veces por año.

Por ser estas familias un modelo arquetípico frecuente, Terrafertil encuentra en este target el volumen de venta que necesita para poder llevar adelante su operación de manera competitiva ofreciendo productos de alto valor agregado y compitiendo a las alternativas económicas básicas de todo tipo de nivel y cualidades que se encuentran disponibles a nivel nacional en todas las provincias, y desde el boom por

el jardín que floreció en época de pandemia, cada 2 o 3 esquinas en pueblos, ciudades de menor densidad poblacional, y grandes conglomerados.



Universidad de
San Andrés

Diferenciación y posicionamiento

Propuesta de valor

Terrafertil busca continuamente estrategias de diferenciación y a lo largo de los años ha puesto foco en ese objetivo con el fin de ser relevante para los consumidores y destacarse como marca en un mercado donde priman las alternativas baratas o marcas blancas. Por momentos los consumidores han adoptado y estimado estos aspectos y cualidades de excelencia de Terrafertil y en otros han priorizado el precio. Mucho tiene que ver con los puntos de ventas minoristas donde se ofrecen los productos de la marca, y las tendencias del mercado a lo largo de su historia. El hobby de la jardinería pasó de ser en los años 60/80 un plan familiar, a desaparecer, reinventarse y resurgir hace apenas unos años.

En todo este tiempo, la empresa ha podido integrarse con el fin de reducir costos y tener la posibilidad de convertirse en líder en costos con el fin de trasladarlo al precio cuando el público lo demande. Aun así, de todo el valor que la empresa crea continuamente apenas captura 10% a 15% del precio de venta público del retailer. Su principal capital marcario está en la relevancia de sus productos, el liderazgo en su categoría, la presencia a nivel nacional e internacional, la familiaridad de la marca y sus productos y la energía marcaría con la que se refiere a sus consumidores. Reflejando autenticidad, tecnología, vigencia, i+d, entre otros atributos valiosos.

Aun en la actualidad, y a través del foco que se le busca dar mediante la realización de este trabajo y las conclusiones que se van obteniendo del estudio del mercado y todas las partes interesadas, nuevamente se le plantea a la empresa trabajar en la diferenciación, ofreciendo productos para las nuevas necesidades que demanda el mercado sin perder el espíritu de la marca. Con un posicionamiento fuerte y un objetivo claro que involucre todo el espectro de consumidores, mediante este nuevo aporte, se busca capturar mayor beneficio y mejorar la rentabilidad, vendiendo más la marca y la empresa a los clientes. Está claro que los consumidores conocen el leitmotiv de la marca y la calidad de sus productos, y es momento de acercar la empresa a los clientes invitándolos a ser parte de la cultura de la empresa.

El nuevo posicionamiento que se propone se define de la siguiente manera:

Para todos los aficionados y expertos de la jardinería y los cultivos intensivos, Terrafertil es una empresa que ofrece soluciones sustentables, prácticas e innovadoras, incorporando continuamente tecnología, trabajando en equipo y cuidando los ecosistemas para obtener cultivos intensivos productivos, saludables y hermosas huertas o jardines.

Asimismo se le propone a la empresa diferenciarse de cara hacia el consumidor en dos principales aspectos. En primer lugar en ser el más sustentable del mercado. En producir y comercializar productos ecológicos, reconvertidos de los desechos verdes de agroindustrias y material de poda urbana, alcanzando a un 80% del total de sus mezclas con el compost resultante de dicha transformación.

En segundo lugar diferenciarse ofreciendo productos para distintas ocasiones de consumo y segmentos, y entregar soluciones llave en mano para realizar jardinería cada vez con mayor nivel de especificidad, a un mayor precio.

De esta manera se busca crear barreras para nuevos entrantes, por la complejidad del desarrollo de los productos, la distribución a través de una logística superadora, y relevancia, transfiriendo conocimiento a sus consumidores y buscando vínculos más cercanos.

Esta conclusión para ambas estrategias de diferenciación surgen de un análisis desde la perspectiva del cliente mediante la utilización de la matriz de diseño de Propuesta de Valor de Osterwalder, en la que se distingue un gráfico para definir el perfil del cliente y un segundo para crear valor para dicho cliente o segmento.

Entre las categorías que describen el perfil se destaca lo que Osterwalder denomina los trabajos del cliente. En este caso aspectos más funcionales como tener un jardín lleno de flores y con hermoso césped o poder cultivar verduras en un cajón. Y más emocionales como generar espacios atractivos para que las familias hagan deporte o actividades en el jardín, al mismo tiempo que proveer de comida saludable y orgánica a través de huerta.

Entre los dolores del cliente para la construcción de una huerta los que más se destacan son: Que no funcionen bien las semillas, sea porque no sean de buena calidad, estén con bajo poder germinativo, o porque no fueron sembradas de manera adecuada. Otro punto importante es la falta de conocimiento sobre el cultivo. Mantenimiento, época de siembra y cosecha, cuidados básicos. ¿Cuándo fertilizar, cómo lo hago y qué productos son los menos “contaminantes”? ¿Qué tiempo demora este cultivo, lo estaré haciendo mal? ¿Necesita más agua, está muy seco? ¿Corto los brotes? ¿Cuántas cosechas aguanta la planta antes de dejar de ser productiva?

No les gusta investigar o leer mucho, pero ven con ojos positivos los buenos tips o pequeños consejos de fácil lectura. Escucharon hablar del compost, pero no saben mucho como hacerlo, o dónde conseguirlo, o qué utilizar para adicionar a lo que ya producen en sus propios hogares. Desconocen de la turba, un insumo clave, y quienes la conocen no la prefieren dado que no la consideran sustentable.

Son muchas las preguntas y frustraciones que puede tener el cliente, pero por sobre todo tiene que entender que está cuidado un organismo vivo.

En contraparte, las alegrías o expectativas son muy altas. Obtener verdura para todo el consumo del hogar, o sembrar semillas de verduras exóticas que se consumen en otros países. Cosechar mucha cantidad de tomates por ejemplo, y que tengan buen color y tamaño y por sobre todo un sabor excepcional. Buscan relajarse con un pasatiempo que desconecte, cuando en verdad requiere de mucha constancia. Buscan practicidad a la hora de la siembra y evitar los cuidados extremos o rigurosos. Buscan saltarse pasos evitando tener que esperar que la semilla desarrolle el plantin en un pequeño invernadero, y prefieren pasar directamente a la etapa de trasplante o de siembra directa o de bajo mantenimiento.

En resumen quieren tener los jardines con un césped impecable, hermosas flores y huertas generosas, pero que todo suceda sin demasiado esfuerzo.

En referencia a los productos, quieren alternativas orgánicas, prefieren no utilizar insecticidas, buscan soluciones que no tengan precios altos. Están quienes prefieren reciclar y quienes ponderan los cajones con madera lustrada o en perfecto estado. Algunos prefieren tener riego automatizado y tener menos intervención y otros desean hacer un pequeño trabajo todos los días en su huerta.

Quieren una solución única y evitar tener que andar probando con diferentes alternativas de producto.

En referencia a la propuesta de valor, también Osterwalder destaca tres categorías. Los aliviadores de frustraciones, evitan tener que pasar por la etapa de semillado, o por ejemplo tener que saber cuándo fertilizar y cuándo regar. Proporcionan plantas grandes y generosas y aportan condiciones óptimas para semillas delicadas. Funcionan de auto regulador por si el usuario se equivoca y permiten que se relaje en esos días que no puede dedicarle a la huerta. Asimismo, los aliviadores de frustraciones proporcionan beneficios tanto para aquellos que priorizan las alternativas orgánicas como para los que simplemente no les preocupa.

Por su parte los creadores de alegrías hacen todo esto posible y más. Dan respuesta a las necesidades del tipo educativas u orientativas con calendarios y tips precisos, garantizan buenos frutos con fertilizantes justos para cada etapa o tipo de cultivo por especies, diferenciando aquellas verduras de hoja, de lo que son frutos, y de la época del año. Proporcionan el medio de cultivo exacto, de acuerdo al tamaño o tipo de contenedor, como así también de acuerdo al espacio donde vaya a ser ubicado, siendo terraza, balcón o jardín. Acortan los tiempos de producción proporcionando los plantines para ser directamente trasplantados evitando cuidados mayores en la primera etapa de construcción de la huerta.

Los creadores de alegrías ayudan exactamente a los consumidores a obtener el máximo provecho de sus huertas, plantas y jardines. Garantizan la efectividad dado que están certificados y tienen el respaldo de una o más empresas que priorizan la trazabilidad de sus productos o materias primas.

Entre los productos que resuelven estas necesidades se encuentran los fertilizantes líquidos orgánicos, para frutos como ser tomate y para hoja como la acelga o lechuga. Asimismo las semillas certificadas por INASE, con vencimiento, trazabilidad y de tipo F1, son las utilizadas en la industria hortícola. Sustratos en base a turba con 80% compost, o sustratos en base a compost 100% orgánicos, sin turba. Enmiendas orgánicas buffer, que corrigen falta de agua de riego, o excesiva fertilización, o falta de nutrientes disponibles en el medio de cultivo para la producción de alimento (fotosíntesis). Además de la solución práctica de los plantines de aromáticas, y plantines como tomate, pimientos, listos para trasplantar a la huerta. Bandejas de siembra con panes de fácil remoción y trasplante, con alternativas plásticas y biodegradables.

Si bien tanto para el perfil del cliente como para la confección de la propuesta de valor se abordaron las dolencias y alegrías del consumidor como así también los beneficios y las potenciales soluciones desde el punto de vista de construcción de una huerta, estas mismas también aplican para el cultivo en general de una planta del segmento grower, como para la construcción de un jardín del segmento principiante. En la jardinería en mayor o menor medida los problemas son similares y lo que se le propone a la empresa a partir de este punto es trabajar en estrategias de diferenciación con productos a la medida de cada segmento, permitiéndole activar una estrategia de precios distinta a la actual, que aplica un único criterio para todos los productos, y que paulatinamente le facilite a la empresa herramientas para capturar mayor valor a través de la entrega de los beneficios que proporcionan a los consumidores sus productos y sus valiosos contenidos que acompañan la nueva propuesta de valor que se plantea en este trabajo.

De acuerdo al modelo de propuesta de valor de Kotler y Armstrong Terrafertil viene adoptando la posición de ofrecer más por lo mismo. Si bien no se puede poner en discusión que hasta el momento esta haya sido una estrategia de diferenciación ganadora o al menos positiva, el contexto en el que los consumidores se encuentran inmersos actualmente es muy distinto a los de la época de mayor apogeo de la marca, por lo que cambiar esa posición sería de gran valor, ya que la que viene adoptando está agotada. En un punto los consumidores implícitamente desconfían cuando una marca ofrece más por el mismo precio, ya que por más integrada que

esté o líder en costos que sea respecto a sus competidores, actualmente el consumidor sabe y está dispuesto a pagar más por aquello que ofrece un beneficio adicional y tenga más valor.

En este sentido lo que se le propone a la empresa es que para aquellos productos que estén orientados a un segmento específico como ser los growers, o a una actividad en particular como ser la huerta, que atraviesa a varios segmentos, y que son inclusive productos nuevos que la empresa debería desarrollar para cumplir con las expectativas de sus consumidores, pueda adoptar una posición de valor ganadora. De esta manera poder ofrecer mayor beneficio por mayor precio.



Universidad de
San Andrés

Objetivos y metas del plan de marketing

Frente a los nuevos desafíos que propone la industria y el creciente interés por la jardinería de parte de los diferentes segmentos, se propone para Terrafertil los siguientes objetivos:

- Aumentar la relevancia de la marca en un plazo de 12 meses, al mismo tiempo que mejorar el reconocimiento por parte de los consumidores y clientes, incrementando en un 50% la interacción de los públicos en todos los canales.
- En referencia al objetivo anterior, estar más cerca de los consumidores. Entender sus necesidades, obtener feedback, ofrecer mejores alternativas a los productos actuales, resolver sus demandas inmediatas respecto a la adquisición rápida y uso del producto.
- Mejorar la cobertura física en Argentina y Uruguay y crecer en cantidad de puntos de venta pasando de 980 a 1500 clientes con atención al público en un plazo de 12 meses.
- Aumentar la penetración de la marca en general en los hogares del país y del país vecino llegando al menos con 1 o 2 productos de la marca a los hogares del público objetivo en un plazo de 36 meses.
- Alcanzar facturación anual de 800 M para el próximo ejercicio económico con cierre en 2021. Lo equivalente a 2 veces la facturación actual contemplando eventuales procesos inflacionarios que rondan el 40% anual; lo que implica un crecimiento neto en facturación de 2.37 M de USD.

Plan de acción

Mix de marketing

De acuerdo a lo establecido en los objetivos y metas del plan, y en virtud de responder a esas necesidades que el mercado demanda y que la marca requiere para afrontar los nuevos desafíos que se le presenten, se detalla a continuación un plan de acción abordando las diferentes aristas del mix de marketing.

Producto

Terrafertil es reconocida por la alta calidad de sus productos. Sus productos son líderes en el mercado por muchos atributos que lo convierten en los más elegidos por el público. Con el tiempo se han consolidado aún más y son ponderados también por muchos consumidores expertos.

La empresa cuenta con una línea que abarca sustratos, semillas y fertilizantes. Asimismo cuenta con una unidad de negocios de sustratos para cultivos intensivos, que no interviene como objeto de estudio en el presente trabajo.

Un consumidor podría estar en contacto con la marca al menos 2 a 3 veces en el año. Dado que la marca abarca un portafolio importante de insumos para jardinería. Un consumidor hobbista experto o principiante podría en un año, al menos, utilizar semillas de resiembra, sustratos para el recambio de tierra para macetas y canteros, y fertilizantes para proporcionar los nutrientes necesarios para que las plantas fabriquen su propio alimento y se desarrollen de manera óptima.

Por sus características y atributos, los productos Terrafertil se destacan como los mejores en sus categorías de acuerdo con los siguientes aspectos.

Performance: Entre sus cualidades principales, la performance es uno de ellos. Frente a muchos otros productos del mercado, Terrafertil ofrece sustratos y mezclas en base a composts orgánicos. A diferencia de la tierra que es la base de muchos

productos que se consiguen en el mercado, el compost es liviano, esponjoso, y genera las condiciones adecuadas para el desarrollo radicular de una planta, ofreciendo buen volumen de raíces, y condiciones óptimas de salubridad. En lo que respecta a semillas y fertilizantes, la producción y selección de las mismas, como así también los principios activos con los que se formulan los fertilizantes, son respaldadas por principales empresas multinacionales especialistas en fertilización, y contratistas nacionales que ofrecen un servicio alineados a los estándares de calidad que la empresa exige.

Packaging: Otro aspecto diferencial positivo son los envases. Cada packaging está pensado para destacarse de otro tipo de productos que lo quieran imitar. Por sus características funciona a modo de barrera de entrada para otra empresa que lo quiera lograr. No sería imposible para una marca hacerlos, pero presentan una gran barrera, comparado con otros productos de la categoría, al momento de negociar los volúmenes de producción, alcanzar el standard en diseño, fotografía, calidad de impresión, estructura de los materiales y confección de los mismos. Asimismo se ha apropiado del color verde, un color referente de la jardinería, haciendo evidente cualquier copia que se quiera lograr.

Credenciales, calidad y respaldo: Todos los productos son atravesados por rigurosos controles de calidad, bajo normas ISO 9001:2015, 14001:2015 y Veriflora V01 de SCS Global Services. Esto le permite a la marca estar adelante en temas referentes a sustentabilidad, comunicar la calidad superior de sus productos, y la rigurosidad de sus procesos. Asimismo le garantizan confianza y solidez al cliente que revende los productos y tiene en sus manos una oportunidad de negocio de alta rentabilidad y bajo riesgo. Al mismo tiempo, que a los consumidores les garantiza una buena respuesta para sus plantas.

Un atributo distintivo de la marca es la variedad de mezclas listas para usar que tiene para diferentes tipos de plantas, además de la oferta de productos para corregir deficiencias en la nutrición de las plantas, o para mejorar el césped, como así también decorar espacios en el jardín. Cada producto proporciona lo que cada grupo de plantas requiere. Mientras que algunos sustratos de Terrafertil propician un

medio de cultivo húmedo y liviano, otros sustratos o mezclas garantizan a las plantas ligereza, y poco volumen de agua. Ese es un gran capital de la marca.

En este punto, la mejora que este trabajo propone radica en la selección de productos existentes y armado de portafolios adecuados para cada segmento, cómo así también la creación de nuevas líneas de productos específicas para resolver la necesidad de los consumidores principiantes al momento de construir una huerta o de los growers en todo momento del cuidado de sus preciadas plantas.

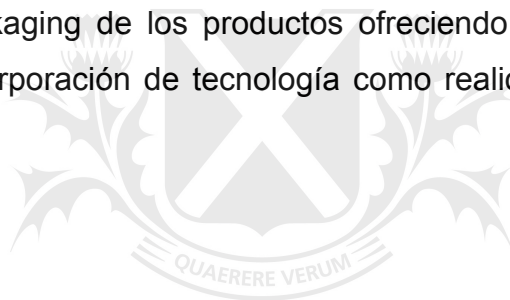
Para resolver sus dolencias, hablando del segmento grower es indispensable poder ofrecerles dos sustratos diferentes, uno para cada etapa de su cultivo cómo así también dos fertilizantes con alternativa orgánica y química para la etapa vegetativa y de floración de sus plantas. Además de una solución de lavado de las raíces precosecha para limpiar toda traza de fertilizante en las plantas.

Actualmente los productos están organizados y enfocados en resolver las necesidades de distintos grupos de plantas, pero no enfocados en el beneficio que le aportarán al consumidor. Por eso como desafío se plantea a través de este trabajo inducir a la empresa a la fabricación de una línea de productos para dos segmentos bien marcados, uno para el consumidor principiante, manteniendo el objetivo de los productos actuales, pero comunicando atributos o beneficios de cara hacia el consumidor, y una segunda línea de productos enfocada plenamente en el segmento grower destinada a cubrir sus necesidades y las de sus plantas.

Para mejorar los estándares de calidad de la marca y de los productos que ofrece, se trabajará sobre un plan de acción a fin de alcanzar los objetivos mencionados anteriormente. Entre las acciones se destacan:

- Destinar recursos a investigar y desarrollar mejores fertilizantes o nuevos productos tanto químicos como orgánicos, a fin de poder cautivar a todo tipo de público

- Desarrollar soluciones para la mejora del césped en el jardín, proponiendo productos con semillas seleccionadas, mejoradores de suelo, aireación y fertilización.
- Desarrollar una línea de fertilizantes y productos afines específicos para growers un segmento de alto crecimiento.
- Mejorar la oferta ofreciendo productos adicionales, como huerteros, aplicadores de fertilizantes, esparcidores de semillas, bandejas de siembra. Todos productos o herramientas que faciliten el uso de los productos de la marca y le permitan sacar el máximo provecho posible de la manera correcta de aplicación.
- Mejorar los packaging de los productos ofreciendo información adicional a través de la incorporación de tecnología como realidad aumentada, códigos NFC o QRs.



Universidad de

San Andrés

Precio

En una última encuesta realizada a los clientes de la empresa¹⁴, en la que se consultaba a los mismos cómo consideraban a los precios de los productos, ¿Cree que los precios de Terrafertil son demasiado altos, demasiado bajos o adecuados? casi un 60% de los encuestados respondió: adecuados, y un 30% restante: algo altos. En contraposición a cómo percibían los precios de los productos, en una pregunta: ¿Cómo calificaría la relación calidad precio de nuestros productos?, en la que el 66% de los encuestados respondieron por encima del promedio o excelente, se puede concluir que los precios son más que adecuados y aún podrían ser más altos.

Los márgenes de la categoría son bastantes altos, mientras que la empresa obtiene después de impuestos entre un 25 y 30% de margen neto, los clientes marcan entre

¹⁴ Encuesta anual de calidad realizada por Terrafertil S.A. a sus clientes. Realizada durante el mes de septiembre de 2020 con 79 respuestas completas recibidas.

un 85% y 150% de margen bruto, no contemplando como clientes a las cadenas de supermercados o homecenters que marcan entre un 190% y 315%.

Muchas veces este tipo de decisiones por parte de los clientes dificultan llevar adelante una buena estrategia de precios. Los productos terminan siendo un bien de lujo para los consumidores frente a otros, y no es la política que la empresa quiere transmitir.

A través de este plan de marketing se sugiere llevar adelante, de manera gradual, estrategias para que los puntos de ventas asuman los costos que la marca debería asumir para alcanzar un máximo nivel de penetración en los hogares de los consumidores que visitan los viveros, florerías o grow shops.

Cómo opción se le propone a la empresa que los clientes comiencen a pagar por sus exhibidores, indumentaria brandeada, cartelería y presencia marcaria, para que los ayuden a traccionar clientes, y levante el perfil de los puntos de venta. Dejar esos costos del lado del cliente a la marca le permite tener mayor nivel de rentabilidad resignando costos de trade marketing. Hay antecedentes de este tipo de prácticas tanto en la industria pero en otros países como en otras industrias.

Además se le aconseja a la empresa que pueda ir aumentando paulatinamente los precios de venta de cara hacia el cliente a fin de obtener mayores ganancias para ejecutar acciones y nuevas inversiones en los puntos de venta. Este aumento de precios irá acompañado de beneficios para el cliente

Otras acciones que se proponen realizar para mejorar en este aspecto y de cara hacia el consumidor:

- A través de herramientas online, aplicar estrategias del comercio electrónico a fin de poder ofrecer alternativas de pago, promociones o descuentos por la compra de productos Terrafertil, que dada la informalidad de los comercios, estos carecen de la capacidad para hacerlo y a los consumidores le proporcionará grandes beneficios.

- Sumarse a los *Hot Sale* extendiendo instrumentos de financiamiento directo a los consumidores, evitando el proceso de compra en el punto de venta del cliente, pero entregando los productos en el mismo. La idea es llevar adelante modelo de dropshipping de manera de capitalizar los esfuerzos marcarios que la empresa realiza de manera online, captando inmediatamente al cliente con herramientas de financiamiento tentadores y llevando al consumidor al punto de venta del cliente.

- Ofrecer alternativas en medios de pago, promociones.

Comunicación

Como otro buen atributo de la marca, siempre se está trabajando en mejorar la comunicación acerca de los usos y características de los mismos. Por momentos más enfocados en este aspecto que otros, la comunicación siempre fue un gran activo de la marca. Cuando la actividad en el jardín toma cierto vuelo, como ser las épocas primaverales, y ya desde los últimos años a lo largo de todas las estaciones, la empresa y la marca hacen mucho esfuerzo por llegar a tiempo a los consumidores.

Es por ello que se plantea estar aún más cerca de los consumidores a través de todos sus canales, y con propuestas superadoras, como ser la creación de un primer centro de experiencias para que el consumidor interactúe con la marca, que a futuro busca convertirse en un vivero modelo para accionar un plan de franquiciados de la marca.

Asimismo se propone:

- Aumentar la producción de contenidos en el blog del sitio web. Sumando además material de difusión, contenido audiovisual, y desarrollando todo tipo de herramientas que estimulen el interés por la actividad y la elección de los productos Terrafertil como llave del éxito para su proyecto de jardinería con foco en los consumidores principiantes.

- Crear un centro de experiencia en el predio de la fábrica, con visitas guiadas, atención al público y venta de productos, para conocer mejor cómo compran los consumidores. Generar un espacio para activaciones de marcas y alianzas con empresas afines.

- Ofrecer capacitaciones específicas sobre fertilización, a través de zoom, de forma presencial o en el centro de experiencia de la marca para aumentar la penetración de fertilizantes en los hogares de los consumidores hobbistas, expertos y growers.

- Activar campañas digitales de branding y pauta de comerciales en medios televisivos de nicho, con cortos publicitarios de la marca.

- Definir una estrategia de embajadores de la marca formalizando las acciones que se realizan actualmente con influencers y personalidades, y estructurando las participaciones, los alcances pudiendo medir el impacto que tienen.

- Armar estrategias de comunicación interactivas en redes o sitios web para que los consumidores participen activamente en el desarrollo de nuevos productos, o conversaciones de actualidad de la marca. Puede ser con pequeñas encuestas de las stories, o landings con concursos para desarrollo de un producto, etc.

- Aumentar la cantidad de publicaciones y menciones en redes sociales con contenido propio y proporcionado por terceros (influencers o los nuevos embajadores)

- Generar alianzas con organizaciones sin fines de lucro, que trabajen sobre la alimentación, producción de alimentos y establezcan proyectos educativos alrededor de las huertas.

- Sumarse a proyectos de reciclaje de principales empresas comprometidas con el medio ambiente, ejemplo acciones de reciclaje de café Nespresso, buscando

aliarse con dichas primeras marcas a través de un vínculo de alta responsabilidad social empresaria.

- Armar programas de capacitación para clientes actuales a fin de que les transmitan conocimientos a los consumidores acerca de los procesos sustentables de la empresa.

- Aumentar la presencia marcaria en puntos de venta, identificando los locales de los clientes, de manera que se evidencie la presencia de los productos aunque se no estén visibles y mejorar la exhibición de los mismos en los puntos de venta.

- Mejorar los contenidos en el sitio web entendiendo que son una extensión del producto.

Este conjunto de acciones que se proponen se llevarán a cabo con un presupuesto que alcanza los USD 160.000 y se distribuye de diferentes maneras. USD 15.450 serán destinados al diseño y desarrollo de los productos adicionales que conformarán la línea Vitaflor en su totalidad, tal como se lo proyecta en este trabajo. Asimismo tanto para la ampliación y conformación de la línea de productos para huertas, como su difusión en medios gráficos y audiovisuales, se destinará la suma de USD 39.800, de los cuales USD 34.000 se usarán exclusivamente para la compra de medios en espacios televisivos y la producción, rodaje y derechos, de un comercial de 30 segundos.

Se destinarán adicionalmente USD 25.000 para la producción de contenidos junto a Revista Jardín, Clara Billoch y otros referentes del sector tanto de medios gráficos y editoriales, como de contenidos digitales tipo blog, redes sociales, reels, e historias. Se sumarán acciones de prensa y alianzas con ONGs cuya gestión se encuentra solventada por estos mismos fondos.

Unos USD 39.500 se destinarán a mejorar los puntos de venta, como así también la distribución y el alcance del equipo de ventas. Fuera de estos números presentados, se destinarán además USD 20.000 con diferentes fines. Entre ellos, la realización de un e-commerce con puntos de retiro en clientes denominados socios comerciales.

Distribución

Un punto muy importante de la marca es su distribución. Al ser productos pesados, de mucho volumen y bajo costo, es muy difícil alcanzar una buena distribución y llegar a muchos lugares de manera accesible como sucede con otros productos.

La logística es un aspecto fundamental del negocio, y no puede dejarse de lado.

Nada de todo lo que se comunica o se está planificado hacer, no sería beneficioso para la marca si no puede obtener rédito por ello, y para alcanzar tales objetivos es importante que este producto esté en las góndolas de todo el país. Por ubicarse en una zona estratégica en AMBA, todos los productos son entregados de manera directa por la empresa. Esto evita intermediarios que por la manipulación de los productos tengan que cargarle la incidencia logística. Es por eso que es atípico que haya distribuidores entre la empresa y los clientes, dado que ese modelo de distribución encarecería muchísimo el costo de los mismos.

Aun así, se debería trabajar en una solución que contemple esta situación y pueda lograr que el mismo modelo que se aplica para Capital Federal y Gran Buenos Aires, pueda tener un alcance a nivel país.

Los productos deben ser accesibles para cualquier consumidor que viva a lo largo de toda la Argentina y deben estar en la mayor cantidad de puntos de ventas posible.

Para lograr tal fin es importante:

- Aumentar el equipo de ventas para que se pongan por delante de la demanda y alcancen a comercios en pueblos del interior donde la empresa no está presente.
- Mejorar la distribución de los productos, aumentando el área de cobertura del transporte, y negociando la logística al interior del país subvencionando los traslados de la misma. Haciéndola accesible para pequeños puntos de venta en localidades con menor cuantía de habitantes

- Armar una red de distribuidores específica para el tipo de producto, voluminoso, de gran peso y bajo costo, en el interior del país.

- Redistribuir las zonas, e incorporar personal capacitado para ventas y armado de distribuidores.

- Armar un plan de expansión, fijar condiciones para ser distribuidores, fijar objetivos de cumplimiento y escala, ofrecer buenas condiciones comerciales y acercar negocios a otros puntos de venta como ser pet shops, ferreterías, pinturerías, bazares o ramos generales.

- Alcanzar más clusters en cadenas de supermercados con portfolio de productos o mix de SKUs que se ajusten a las necesidades de cada tipo de tienda.

- Incorporar nuevas cadenas como Carrefour, Hiper Tehuelche y decenas de cadenas chicas de supermercados del interior del país como ser Supermercados Todo en Bariloche, que llamativamente es una plaza donde la empresa se encuentra con deficiencias en la distribución de sus productos.



Universidad de
San Andrés

Presupuesto y resultados esperados

Para llevar adelante el plan de acción propuesto se definió un presupuesto¹⁵ que contempla el total de las acciones descritas en el mix de marketing a desarrollar durante el primer año y algunas en los posteriores.

El mismo toma en consideración la creación de una línea de productos y la ampliación de una existente, el desarrollo de contenidos y promoción de la marca en general, la construcción de un centro de experiencia y la puesta en marcha de dicho espacio, mejoras en el proceso de distribución y ventas, y otros desarrollos adicionales que contemplan tanto investigación de nuevos productos como así también, la creación de herramientas que faciliten la disponibilidad de los productos para los consumidores finales. De esta manera se asegura dónde canalizar todos los esfuerzos de comunicación realizados, permitiendo medir el impacto de las acciones totales, y al mismo tiempo pudiendo monitorear el tráfico entre los sitios, y la respuesta a las acciones de precio, propuestas conjuntamente con los retailers a través de la venta de productos online con retiro en puntos de ventas de los clientes de la empresa, es decir sus socios comerciales.

En cuanto se avance con las acciones del proyecto se empezará a difundir tanto las nuevas líneas de productos, como las actividades del centro de experiencia. Comenzando por la publicación de las gráficas en redes y continuando con la publicación en medios digitales.

Con un gasto final de marketing de USD 160.000 y una inversión en bienes de uso de USD 42.000 se estima un retorno de 9 veces, después de gastos de marketing, en un plazo de 3 años desde la fecha.

En referencia a este aspecto, las proyecciones de crecimiento y la utilidad neta final se realizaron tomando en cuenta el incremental. Cumpliendo con los objetivos pactados y las acciones llevadas a término tal como se describen en el plan de

¹⁵ Ver anexo

acción, se espera un aumento para el año calendario equivalente a casi 2 veces la facturación actual en pesos, alcanzando una facturación anual de 800 M. lo que implica un crecimiento neto en facturación de USD 2.37 M, tomando un dólar de \$102,4¹⁶.

En este escenario la facturación bruta pasará de USD 4.78 M a un total anual de USD 7.65 M, alcanzando el incremento planteado en el objetivo en concordancia a las acciones planificadas para tal fin. Asimismo, se prevén crecimientos de 35% y 15% respectivamente para los años posteriores, considerados en el análisis económico financiero detallado en el anexo de este proyecto.

Ventas Brutas		USD 2,867,700	USD 3,871,395	USD 4,452,104	USD 11,191,199
Ventas Netas		USD 2,370,000	USD 3,199,500	USD 3,679,425	USD 9,248,925
Unidades Vendidas		350,000	455,000	523,250	1,328,250
Precio Promedio Neto		USD 6.8	USD 7.0	USD 7.0	USD 7.0
Descuentos Comerciales	1%	-USD 23,700	-USD 31,995	-USD 36,794	-USD 92,489
IIBB	4%	-USD 93,852	-USD 126,700	-USD 145,705	-USD 366,257
Total Ventas Netas		USD 2,252,448	USD 3,040,805	USD 3,496,926	USD 8,790,178

Considerando los gastos de marketing mencionados anteriormente, sumado a los gastos de comercialización que ascienden al 5% de las ventas netas en concepto de comisiones, los gastos logísticos que se ubican asimismo en el 3% de la facturación neta, y otros gastos adyacentes como los administrativos o depreciaciones, la utilidad neta antes de impuestos alcanzaría para el primer año los **USD 595,085.-** sobre el valor neto incremental detallado en la tabla, y para los años siguientes 1 y 1.1 millones de dólares siempre calculado sobre los incrementales mencionados.

En este contexto la suma del VAN para los próximos 3 periodos asciende a **USD 2,563,325.-**. La tasa interna de retorno en 1847%, y un retorno de la inversión de marketing de casi 9 veces el total invertido.

¹⁶ Valor dólar de referencia: Fuente: Presupuesto Anual 2021 Ley 27591.

Utilidad Operativa (EBIT)		USD 595,085	USD 1,031,874	USD 1,158,980	USD 2,785,939
Impuesto a las Ganancias	27%	USD 160,673	USD 278,606	USD 312,925	USD 752,204
CAPEX		USD 42,000	USD 10,000	USD 10,000	USD 72,000
FREE CASH FLOW		-USD 42,000	USD 746,925	USD 1,301,646	USD 1,463,071
VAN					USD 2,563,325
	15%	-USD 42,000	USD 650,632	USD 987,664	USD 967,030
TIR					1847%
ROMI					891%

Es importante destacar, que los esfuerzos en la planificación de las acciones de marketing y el plan de objetivos fijado para los próximos años, viene acompañado de un crecimiento sostenido que la empresa viene logrando en los últimos 4 años, producto de inversiones realizadas que no se contemplan en este proyecto, dado que son compromisos previos asumidos con los proveedores internacionales de maquinaria y que permitieron un incremento en la capacidad instalada de la empresa que le facilita la producción de mayor cantidad de unidades.

En este sentido el ordenamiento propuesto en este trabajo, tiene por objetivo acelerar los procesos de crecimiento ajustándose a las nuevas posibilidades productivas.

Cabe destacar además que como se ha mencionado en anteriores oportunidades, el contexto particular en el que estamos inmersos actualmente, producto de los cambios dados por la pandemia durante el año 2020 aceleraron el crecimiento de la industria. El boom por las huertas y los nuevos fenómenos en torno al mundo de las plantas, el aire libre y las actividades de cuidado del jardín, propician el crecimiento sostenido y abrupto que se espera al planificar estrategias de marketing en un sector que por las circunstancias dadas hasta el momento, estaban un poco relegadas.

Conclusiones

En vistas de que el mercado de la jardinería se encuentra en franco crecimiento y el contexto en el que estamos viviendo pone en agenda temas tales como la conservación del medio ambiente, la revalorización de los consumos sustentables, de la huerta doméstica, las actividades al aire libre, la producción de compostajes y destino final de los desechos verdes y subproductos de la agroindustria, las perspectivas de crecimiento parecen ser sólidas en un contexto que acompaña.

Terrafertil a lo largo de su historia ha desarrollado una actividad sustentable y llegó el momento de poner todo ese esfuerzo en valor y comunicarlo. Alcanzar el máximo potencial posible, acercando los productos, las soluciones y el estilo de vida que la marca promueve, a la mayor cantidad de puntos de venta posible, pensando en las nuevas modalidades de comercialización y los canales diversos a los que se ha extendido el interés por la huerta urbana, el cultivo en macetas y la jardinería en general.

Este trabajo, avalado por la estrategia delineada anteriormente y el plan de acción detallado, propone un cambio de foco para la marca. Busca crear nuevas expectativas en los consumidores, afianzar su estrategia de comunicación y mejorarla, revalorizar sus productos, los atributos y el espíritu de la marca y al mismo tiempo estar preparada para alcanzar nuevos horizontes, con nuevos productos a mayores precios, y llegar a la mayor cantidad de hogares a través de nuevos canales de comercialización volviéndose más relevante para sus públicos.

Siendo referente en el sector, y teniendo todas las herramientas disponibles a su alcance, por primera vez Terrafertil se encuentra en una posición que desde el punto de vista de la estructura y recursos está por delante de lo necesario para cumplir con los objetivos de corto plazo y crecer en ventas, prestigio y llegada a nivel regional. Cuenta con las herramientas necesarias para hacer todo esto posible e impulsar el gran salto que está requiriendo en los tiempos que se proponen.

A su vez, a través de este crecimiento y mediante la incorporación del centro de experiencia, se prepara para hacer su marca aun más notable ofreciendo un modelo de franquiciados como gran objetivo a cumplir en una próxima etapa. Por delante no queda más que activar este gran reordenamiento de la marca de cara hacia sus segmentos y públicos, para alcanzar los objetivos planteados y aumentar los ingresos por ventas de manera considerable en los plazos establecidos y bajo los estándares requeridos

En lo personal, este trabajo me ha dado las herramientas y el impulso para poder encarar parte de este proyecto de manera inmediata, resultando en un gran crecimiento personal, tanto por la confianza brindada por los directores de la empresa, como por el desafío de sostener junto a todo el equipo una marca cargada de historia y de casi 60 años de trayectoria, en un contexto tan cambiante como es el actual. Toda la confianza depositada en mí por parte de la empresa, sirvió de aprendizaje acelerado para poder estar presentando un proyecto como este, con datos de mercado relevantes, información precisa y de mucha utilidad para el sector en general. Fueron 6 años de aprendizaje diario en la compañía que me permiten actualmente, con las herramientas incorporadas en esta maestría, darle un marco formal a lo que resultará en un cambio y crecimiento total para la empresa, con recambio generacional de por medio y nuevo punto de inicio para futuros proyectos.

Como líder en el sector que resulta ser la marca y la empresa, esa presión por sostenerse siempre arriba es de gran motivación para estar alerta y en continuo crecimiento, tanto a nivel empresa como personal. Este trabajo será un nuevo standard que no solo beneficiará a la empresa sino al sector en general que pone la vara cada vez más alta, con nuevos competidores, productos mejorados y alternativas a las formas de comercialización tradicionales.

Bibliografía

Adrian, A. (2020). The horticulture industry's age problem is bigger than you think. Recuperado el 20 de agosto de 2020 de

https://www.washingtonpost.com/lifestyle/home/the-horticulture-industrys-age-problem-is-bigger-than-you-think/2018/08/05/3c7d3618-734f-11e8-805c-4b67019fcfe4_story.html

FAO (s.f.) Los efectos positivos de las huertas familiares sobre la salud de la familia y los medios de vida sostenibles. Recuperado el 20 de noviembre de 2019 de

<http://www.fao.org/3/y5112s/y5112s04.htm>

GLOBE NEWSWIRE (Abril 2018) Gardening Reaches an All Time High

Your 'Typical' Gardener is Younger These Days. Recuperado de

<https://www.globenewswire.com/news-release/2018/04/18/1480986/0/en/Gardening-Reaches-an-All-Time-High.html>

Hagelstrom J., Moreno V. (10 de septiembre de 2017) País mascotero: los argentinos lideran el ranking mundial de perros por habitante. *Diario Perfil*.

Recuperado de

<https://www.perfil.com/noticias/sociedad/pais-mascotero-los-argentinos-lideran-el-ranking-mundial-de-perros-por-habitante.phtml>

Kotler P., Armstrong G. (2003). Fundamentos del Marketing. Editorial Pearson.

Loannou L. and Serafeim G. (Febrero 2019) Yes, Sustainability Can Be a Strategy. *Harvard Business Review*. Recuperado de

<https://hbr.org/2019/02/yes-sustainability-can-be-a-strategy>

Porter M., (2010) Ventaja competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. España. Pirámide.

Porter M. E. (2017) Ser competitivo. Barcelona, España, Deusto.

The Garden Reasearch (2019) 2019 TRENDS IN GARDEN DESIGN. We share 10 important trends shaping the gardening world in 2019. Recuperado el 19 de noviembre de 2019 de <https://www.gardendesign.com/trends/2019.html>

Villanova I., Pizarro M.J., Barrionuevo N., Morisigue D. (Diciembre 2016) Relevamiento del comercio minorista de la floricultura argentina. Recuperado de <http://verdeesvida.com.ar/sitio/wp-content/uploads/COMERCIAL-WEB-FINAL-REV.pdf>

Whelan T. and Kronthal-Sacco R. (Junio 2019) Research: Actually, Consumers Do Buy Sustainable Products. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2019/06/research-actually-consumers-do-buy-sustainable-products>

Whelan T. and Fink C. (21 de Octubre 2016) The Comprehensive Business Case for Sustainability. *Harvard Business Review*. Recuperado de https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom

White K., Hardisty D.J., and Habib R. (Agosto 2019) The Elusive Green Consumer. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2019/07/the-elusive-green-consumer>

50Minutos.es (s.f.), Las 7S de McKinsey: Las conexiones que hacen que todo funcione. Madrid, España. <https://www.50minutos.es/libro/las-7s-de-mckinsey/>

50Minutos.es (s.f.), El análisis DAFO. Los secretos para fortalecer su negocio. Madrid, España. <https://www.50minutos.es/libro/el-analisis-dafo/>

Anexo

Presupuesto acciones de marketing

Desarrollo productos adicionales línea Vitaflor

Diseño Packaging y Etiqueta	45000	505.62
Sitio Web	40000	449.44
Packaging Matrices	150000	1685.39
I+D + Análisis	140000	1573.03
Inscripciones y registros	90000	1011.24
Lanzamiento Redes	135000	1516.85
Lanzamiento Medios Revistas + Digital	250000	2808.99
THC, Clarin, La Nacion, Revistas adicionales		
La Rural Feria cannabis	400000	4494.38
Web interactiva armado de productos	75000	842.70
Avisos, gráfica y estética	50000	561.80

Desarrollo línea productos Huertas

Diseño etiqueta fertilizante	9000	101.12
Sitio Web	15000	168.54
Packaging Matrices	20000	224.72
I+D + Análisis	30000	337.08
Inscripciones y registros	90000	1011.24
Lanzamiento Redes	135000	1516.85
Lanzamiento Medios Revistas + Digital	145000	1629.21
Campaña TV	550000	6179.78
Compra Medios Campaña	2500000	28089.89
Avisos, gráfica y estética	50000	561.80

Otros desarrollos

I+D productos césped	90000	1011.24
Incorporación de tecno. RV para envases	250000	2808.99
Carro de compras con circuito de cobro		
Dropshipping	150000	1685.39
Acciones promocionales con bancos + HotSale	150000	1685.39
Presencia catálogo MELI - Aleph + Nubimetrics	95000	1067.42
Presencia Marcaria en 50 VAP	1100000	12359.55

Contenidos y Promoción

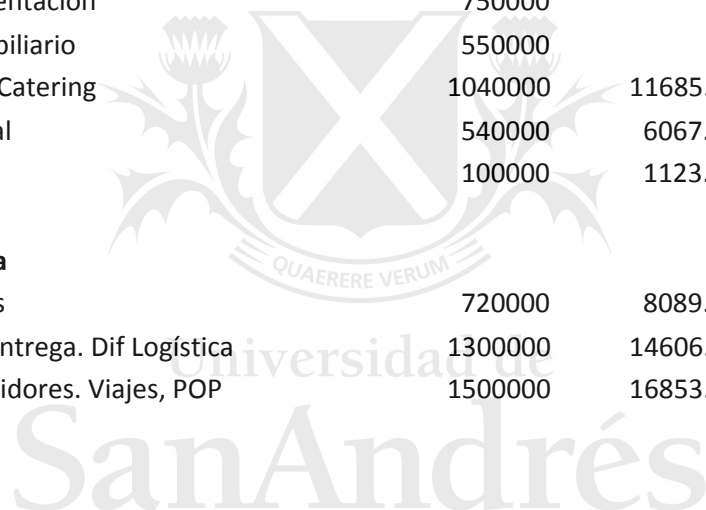
Clara Billoch	250000	2808.99
Revista Jardín	50000	561.80
La Nación	50000	561.80
Producción de Video Zebra Blu + Santi Gamardo	300000	3370.79
Producción fotográfica línea completa	140000	1573.03
Admin Redes Sociales	360000	4044.94
Diseñador Gráfico	180000	2022.47
Prensa	150000	1685.39
Campaña embajadores de marca	300000	3370.79
Pauta Social Media y Google Ads	250000	2808.99
Alianzas con ONGs	200000	2247.19

Centro de Experiencia

Arquitectura + Proyecto	712000	8000.00
Mano de obra Reforma	1500000	16853.93
Materiales Reforma	210000	2359.55
Señalización y ambientación	750000	8426.97
Equipamiento y Mobiliario	550000	6179.78
Contratos charlas + Catering	1040000	11685.39
Franquicia BAR anual	540000	6067.42
Campañas digitales	100000	1123.60

Distribución y Venta

Sumar 2 vendedores	720000	8089.89
Ampliar cobertura entrega. Dif Logística	1300000	14606.74
Armado red distribuidores. Viajes, POP	1500000	16853.93



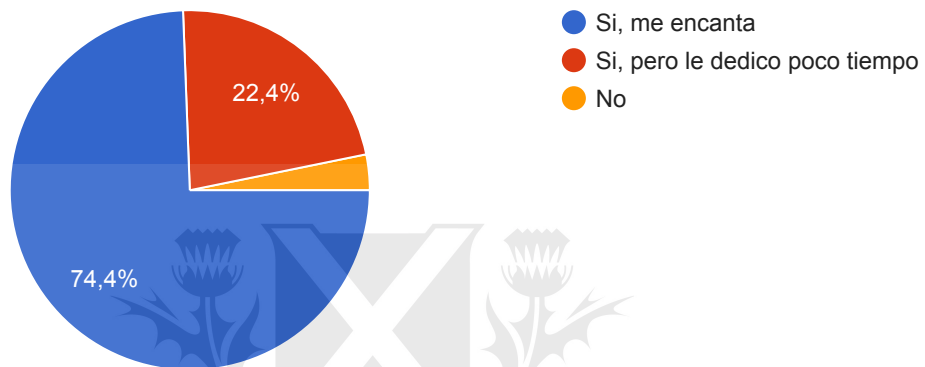
Industria Jardinería en Argentina

125 respuestas

[Publicar datos de análisis](#)

¿Te interesa el cuidado de tu jardín, balcón, terraza o macetas?

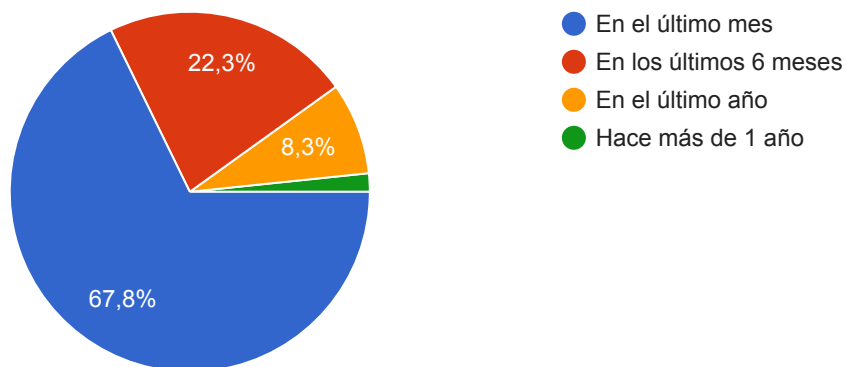
125 respuestas



Industria Jardinería en Argentina

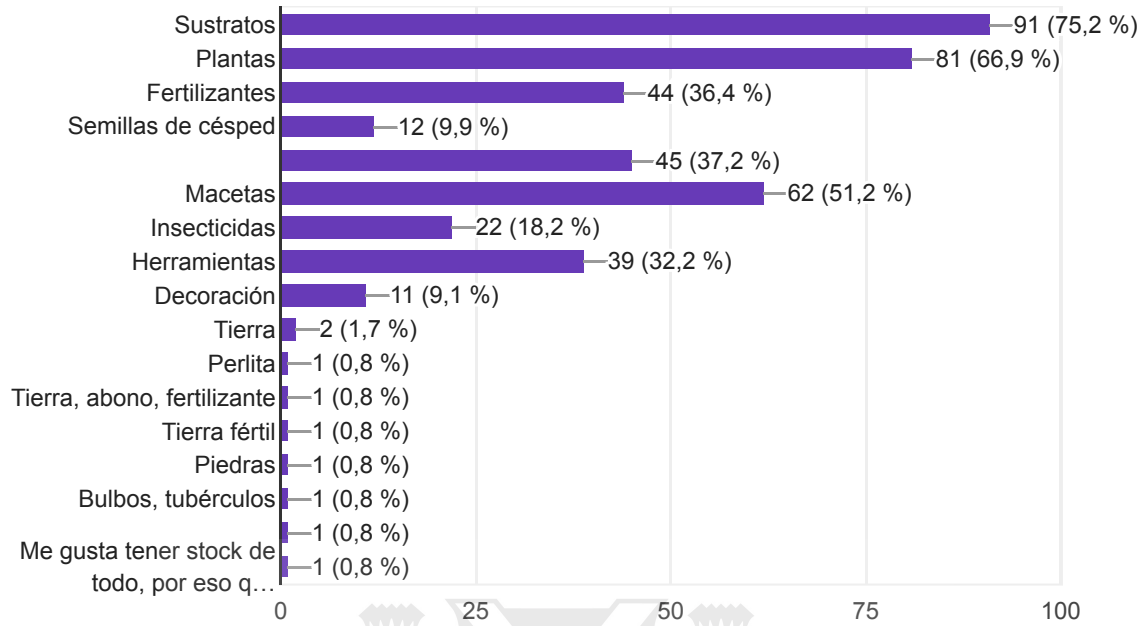
¿Cuándo fue la última vez que compraste algún producto como sustrato, plantas, fertilizante, macetas, semillas u otro para el cuidado del jardín?

121 respuestas



¿Qué productos compraste?

121 respuestas



Universidad de
San Andrés



¿Qué considerás más importante de estos productos que mencionaste? Podrás indicarnos en orden de prioridad.

104 respuestas

Plantas

Sustrato

Sustratos

Sustrato, plantas, macetas

Sustrato

Calidad

Maceta y planta

Planta, sustratos, maceta

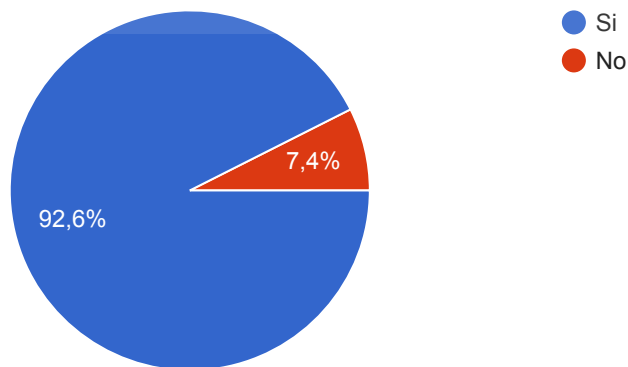
Fertilizante



Universidad de
San Andrés

¿Hacés más de una compra por año?

121 respuestas



Si respondiste por si ¿Cuantas?

107 respuestas

4

2

10

3

Todos los meses

3 o 4

Tres cuatro

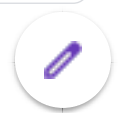
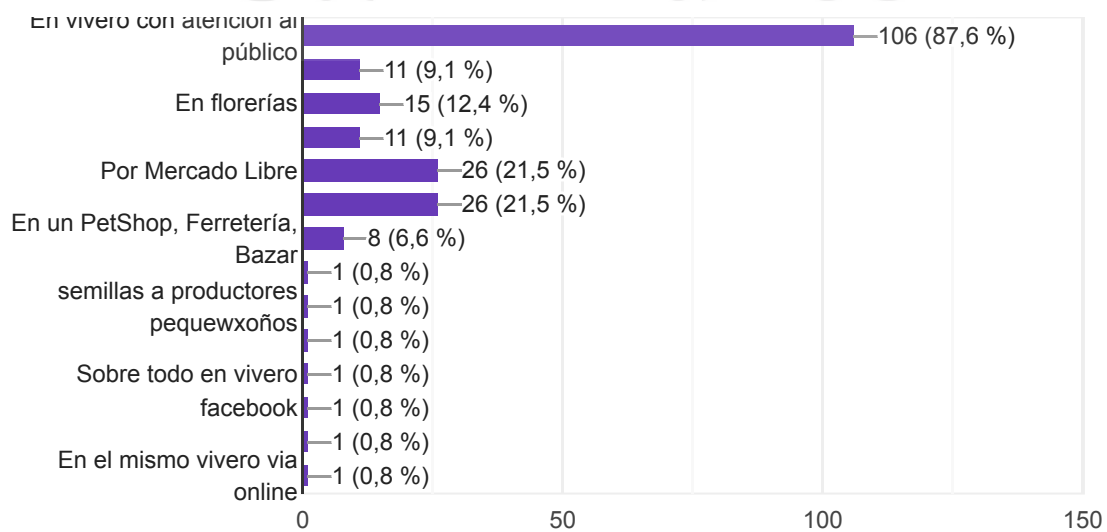
6 aprox

Muchas



¿De qué manera comprás los productos? Presencial u online. Seleccioná la opción que mejor describa dónde los compraste.

121 respuestas



¿Qué marcas conocés de productos para jardín o cultivos? Mencioná todas las que conozcas

98 respuestas

Terrafertil

Ninguna

Terrafertil

Terrafertil , Mamboreta , Matriplasticos

Terrafertil papu! Y fortifox y la de los venenos que no recuerdo

Vivero Mario y Coin Vert para las macetas

Tierrafertil, eco manbo

Terrafertil, cuatro-l, ecomambo, mamboreta,

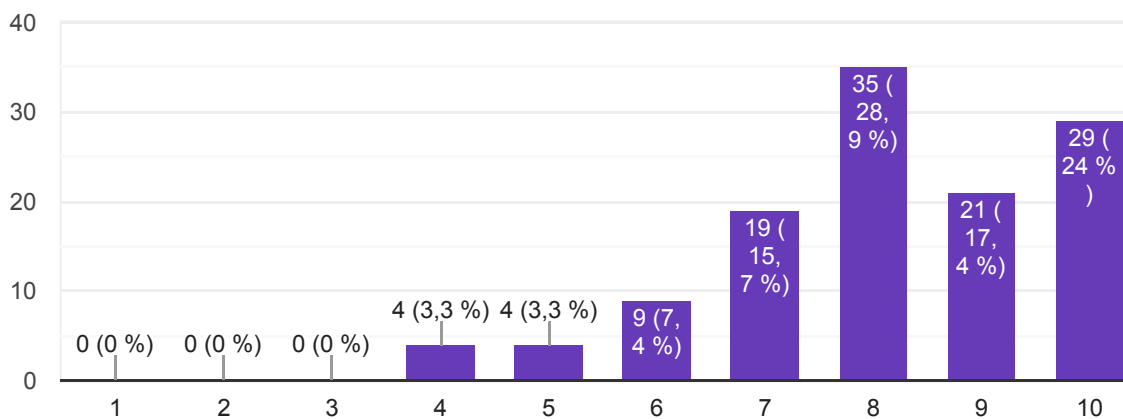
Terrafertil Hortal Ecomambo



Respondé las próximas 3 preguntas o solamente con la que te sientas identificado/a

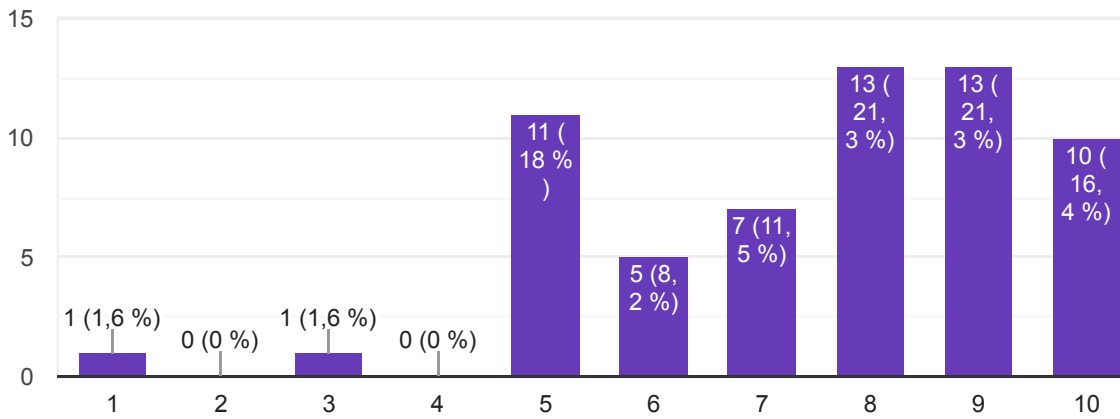
¿Cuando visitás un vivero o florería, cómo calificarías tu experiencia?

121 respuestas



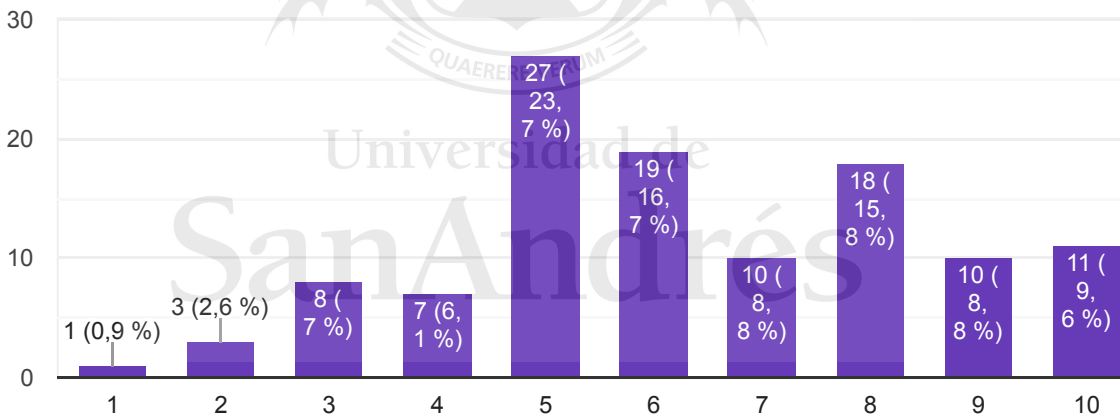
¿Cuando visitás un growshop, cómo calificarías tu experiencia?

61 respuestas



¿Cuando visitás la sección jardinería o aire libre de un supermercado o homecenter, cómo calificarías tu experiencia?

114 respuestas



¿Qué te gustaría mejorar o cambiar? Por favor escribí en pocas palabras tu sugerencia.

69 respuestas

La atención y que no menosprecien mi compra ofreciendo productos que no me dan seguridad , esto es hobby y quiero que me ofrezcan primero lo mejor y si no llego de ahí para abajo

La atención en los supermercados

Que cada sector de cada planta tenga info del cuidado para poder hacer una autocompra y no tener que esperar a ser atendida

Mejorar lo que es las plantas de interior de mí hogar

A prender mas

Usar productos ecologicos

Mas acompañamiento para los que no saben tanto o señalética

Conseguir sustrato para cactus y suculentas en bolas grandes aquí en mi ciudad

Universidad de
San Andrés



Mencioná algunos lugares que recuerdes dónde compraste productos para jardinería o cultivos. El nombre del negocio, tipo de establecimiento, vivero, growshop o florería, o marca comercial de la empresa, supermercado o homecenter.

95 respuestas

Easy

Easy , wal Mary , vivero Lange , centro de jardinería , vivero el sol

Vivero mario, bonsai, easy

Vivero Mario

La florería, viveros cactus, don Mario, vivero quadrini

Florería y easy

Vivero Silvina

Vivero mayorista en Parada Robles, Lujan. Vivero Raíces en Pilar.

Vivero rapa, llinas y llinas, el duende del jardín

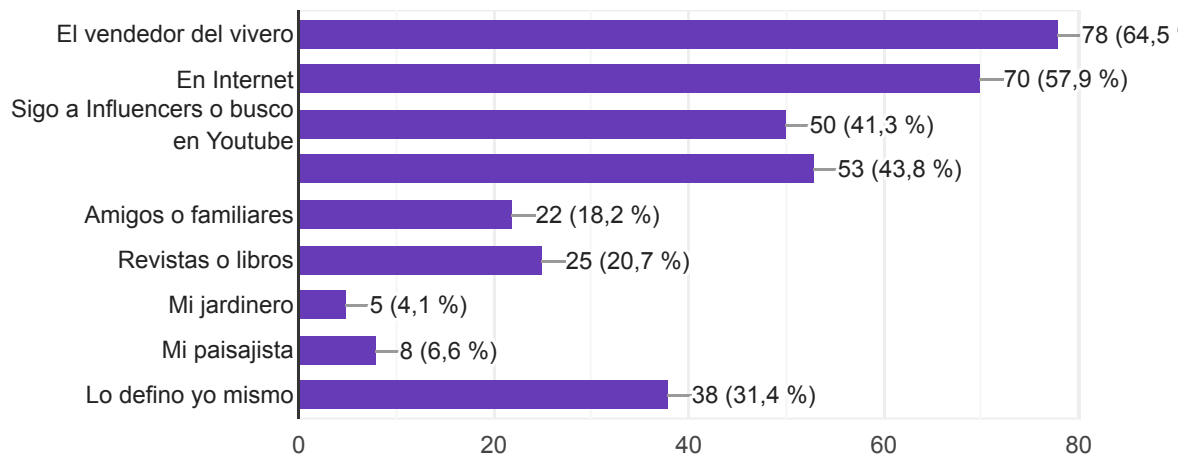


Universidad de

San Andrés

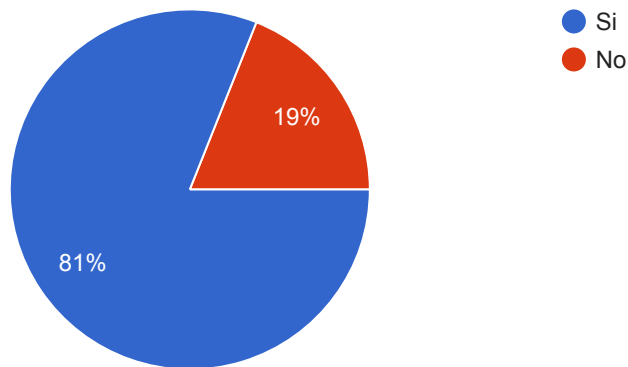
¿Cuándo decidís sobre un producto, dónde buscas ayuda o consejos para tomar una decisión? Podés elegir más de una opción

121 respuestas



¿Crees que la información o consejos que te brindan son suficientes? Si tu respuesta es no, por favor indicanos por qué.

116 respuestas



Universidad de
San Andrés



¿Por qué?

41 respuestas

Confío en el vendedor

Por siempre me contesta exacto lo que necesito y mis plantas mejoran.

Porque no siempre el vendedor sabe

Nunca me daran toda la informacion

Porq falta info, la gente ignora mucho del cuidado de las plantas

Es bastante generalizado, no se contempla todos los problemas que pueden tener esas plantas para el desarrollo o solo marcan un producto para vender entonces la info se relaciona solo con eso y a veces no es suficiente

En general alcanza

Falta la experiencia personal y tomar contacto con el producto.



Podrías indicarnos qué cantidad de metros tiene tu jardín aproximadamente y/o cuántas macetas cuidás.

Universidad de
San Andrés



Cantidad de metros cuadrados de jardín

93 respuestas

30

300

20

Bastantes

30 mts cuadrados

Balcón de 8 metros de ancho por 3

500

1000

10



Universidad de
San Andrés



Cantidad de macetas para cuidar

109 respuestas

20

10

30

5

6

50

60

8

15



Universidad de
San Andrés



¿Cuánto dinero destinás en promedio a la compra de plantas, insumos o productos para el jardín o balcón? Indicanos un estimado por año.

121 respuestas

5000

3000

10.000

2000

10000

Ni idea

0

12000

1000



Universidad de
San Andrés



¿Cuánto dinero destinas a la compra de decoración, muebles, parrilla o iluminación para tu balcón, terraza o jardín? Indicanos un estimado por año.

80 respuestas

0
5000
1000
10000
Nada ahora
3000
50.000
50000
10.000

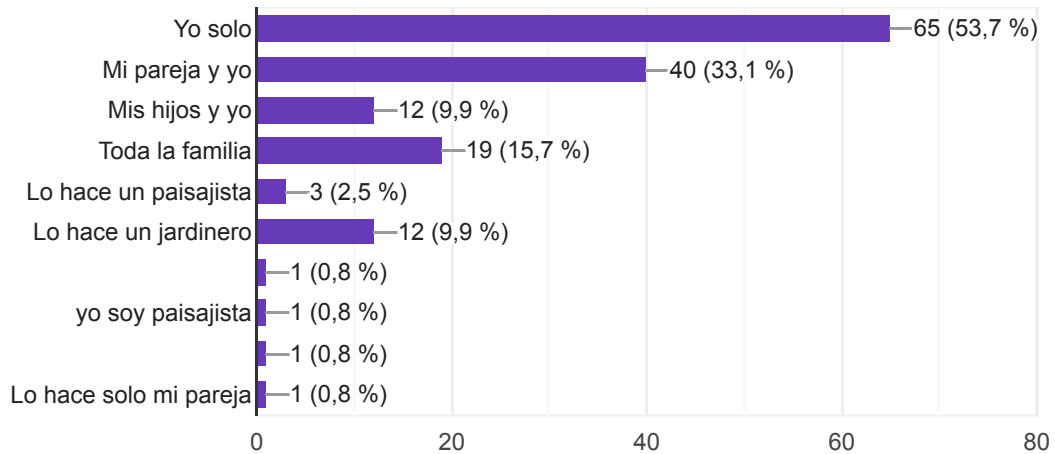


Universidad de

San Andrés

Por lo general las tareas del jardín o el cuidado de balcones, terrazas o macetas, lo haces solo o en familia, o lo hace una persona por vos.

121 respuestas



¿Cuánto tiempo le destinás a las tareas de mantenimiento del jardín o macetas por mes?

121 respuestas

30

2 horas

Todos los días

10

Todos los finde

Pocas 4 a 6 horas. Tienen riego automatico

Todo los días

2hs

10 hs



Universidad de
San Andrés



¿Cuánto tiempo le destinás a las tareas de diseño, investigación y búsquedas de ideas, aprendizajes y cursos de jardinería por mes?

96 respuestas

0

2

Poco

20

2 días

1

2

Todos los días

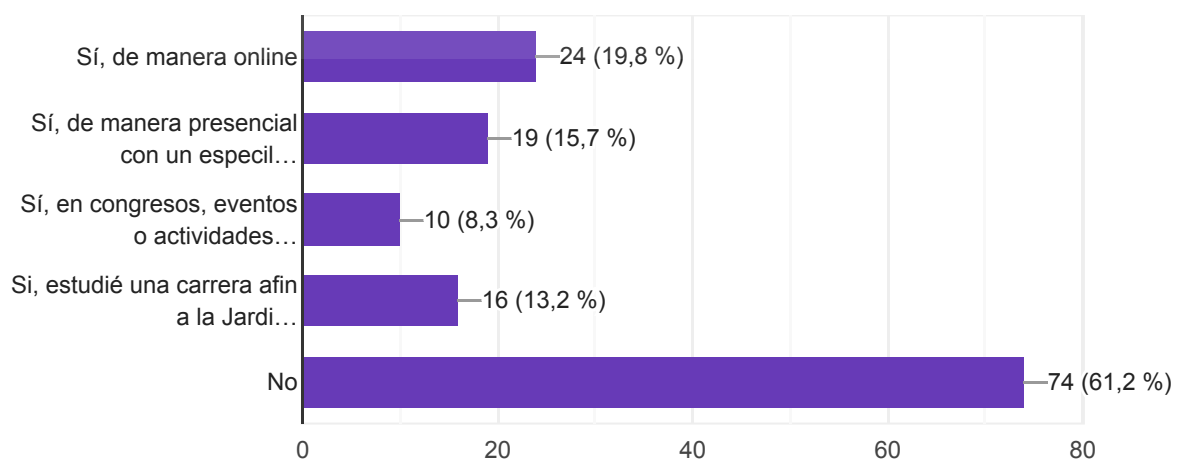
10



Universidad de
San Andrés

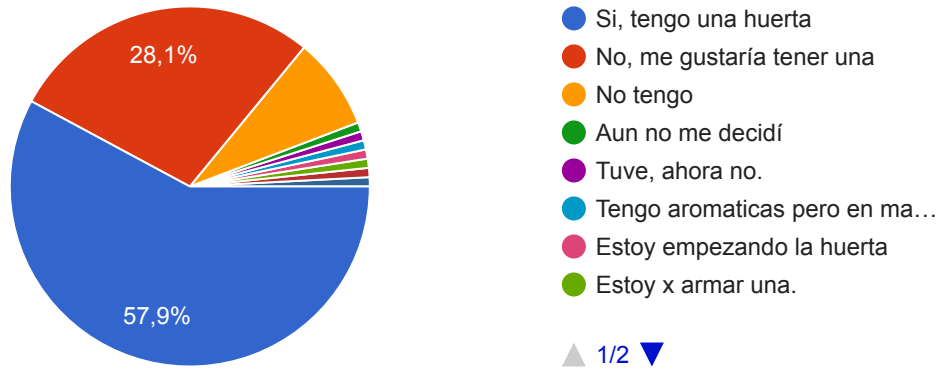
¿Alguna vez realizaste un curso de jardinería?

121 respuestas



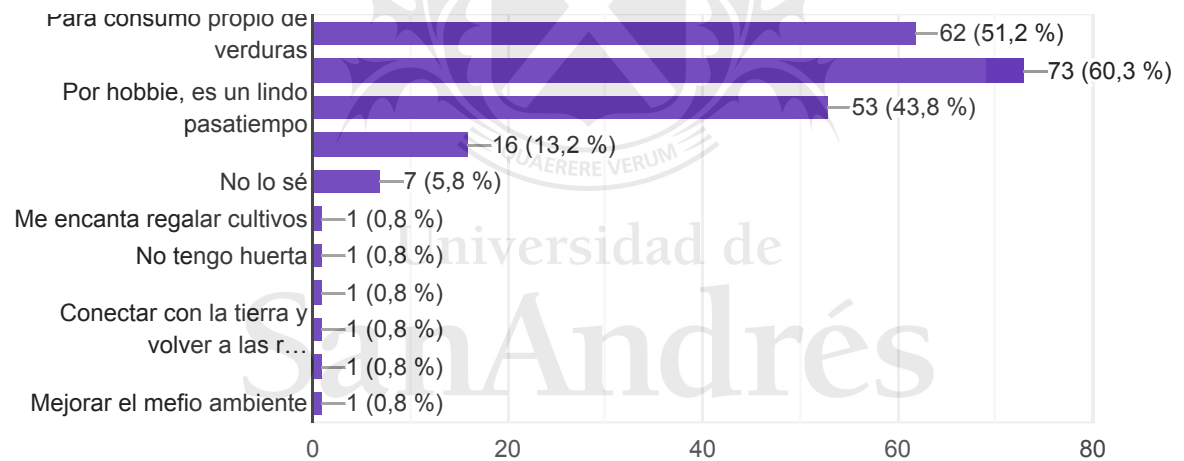
¿Tenés huerta o te gustaría tener una?

121 respuestas



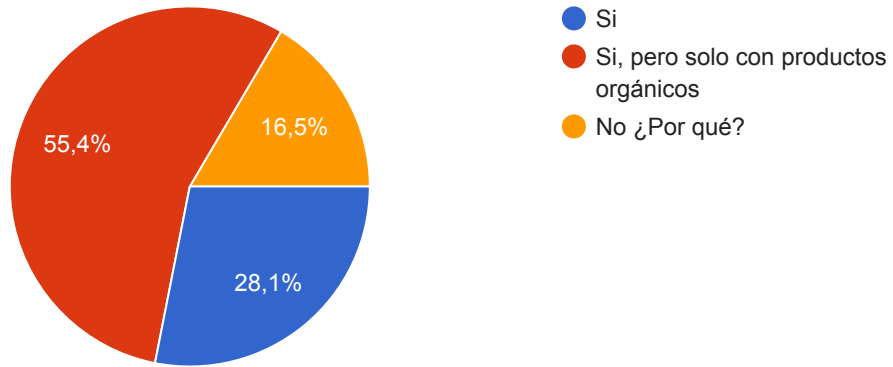
¿Por qué decidiste armar una huerta o estás pensando en hacerlo? Si no tenés huerta y tu intención es no hacerla, no respondas esta pregunta.

121 respuestas



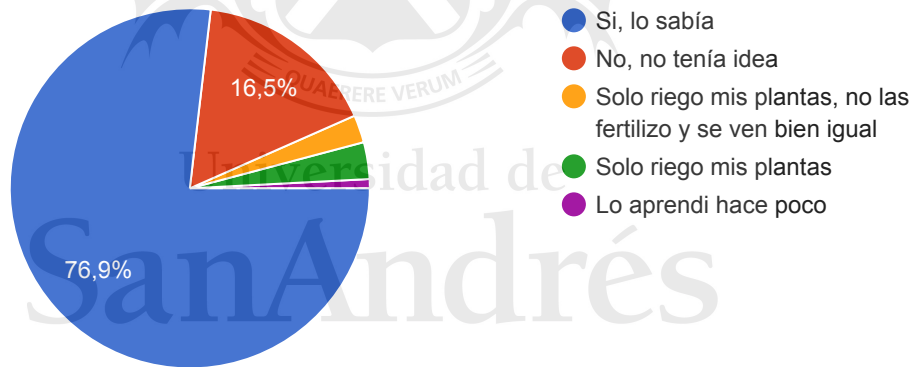
¿Fertilizás o fertilizarías tu huerta?

121 respuestas



¿Sabías que para ayudar a que la planta fabrique su propio alimento tenés que fertilizar aportando los nutrientes necesarios para que pueda fabricárselo?

121 respuestas

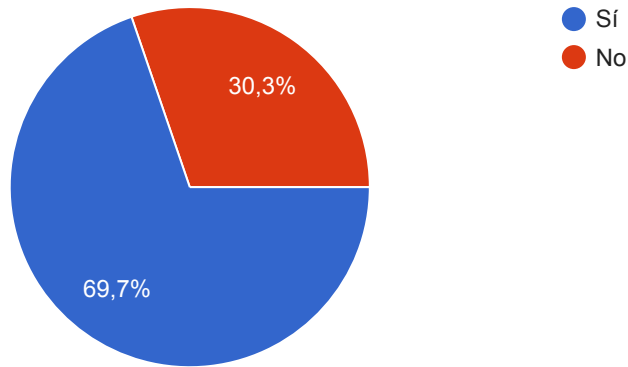


Césped



¿Tenés césped en tu casa o terraza?

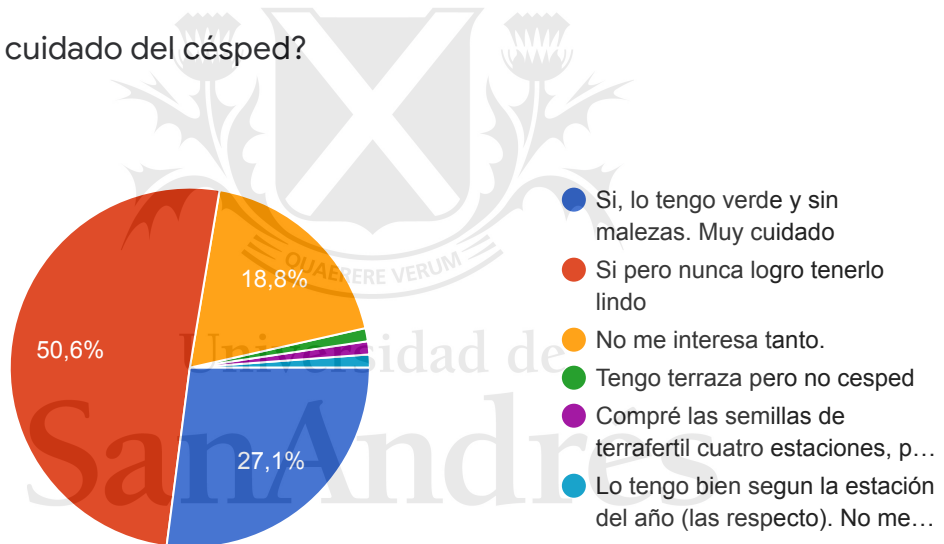
119 respuestas



Césped

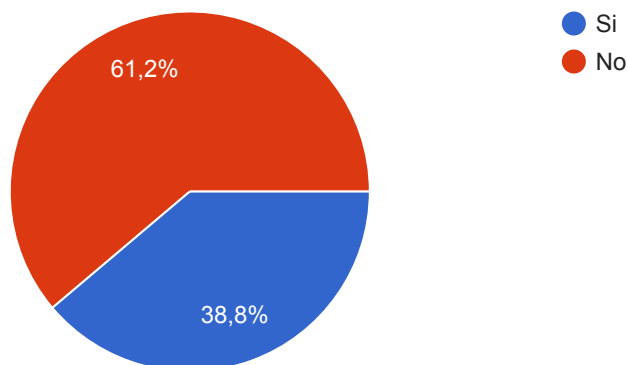
¿Te interesa el cuidado del césped?

85 respuestas



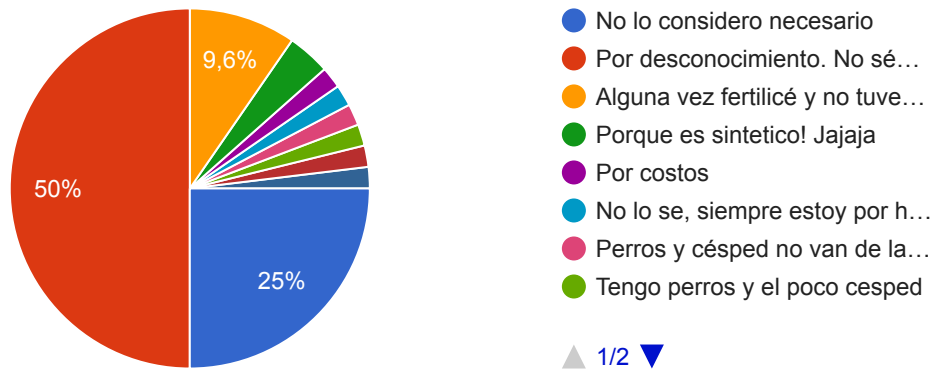
¿Alguna vez fertilizaste tu césped?

85 respuestas



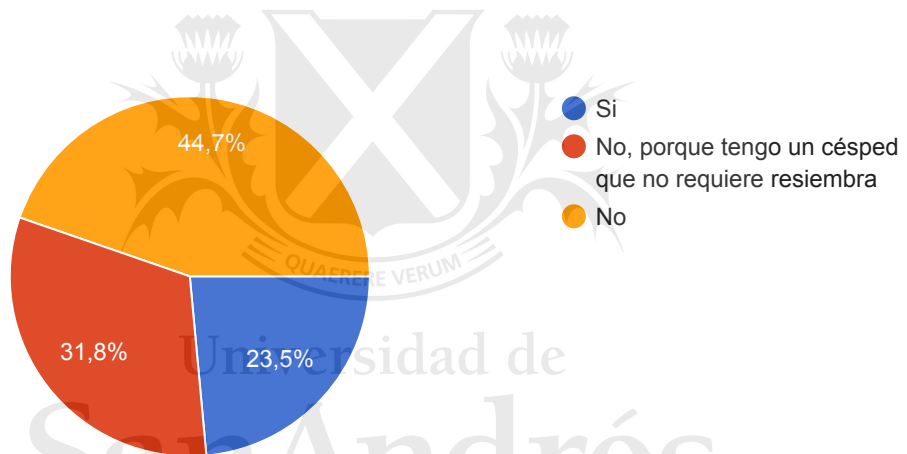
Si en la anterior respondiste no, indicanos por qué no lo haces.

52 respuestas



¿Sembraste, o resembrás durante el invierno?

85 respuestas



Si en la anterior respondiste no, indicanos por qué.

35 respuestas

Poco interes al cuidado del cesped

Por falta de conocimiento en su momento

Porque lo hacia mas en otoño

Tengo kikuyo

Nose como

En el momento que se dejó el espacio para césped empezó a crecer uno tipo rastrero y quedo ese y voy posponiendo el recambio por desconocimiento , no se que tipo de césped usar en ese pequeño espacio

Solo tengo gramilla

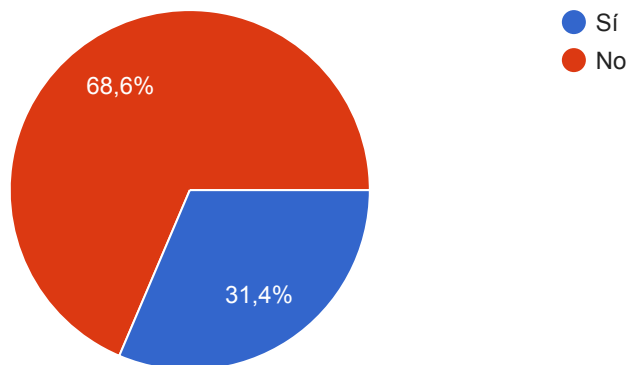
Porque tengo césped brasilero



Piscina/pileta o estanque

¿Tenés piscina o estanque?

121 respuestas

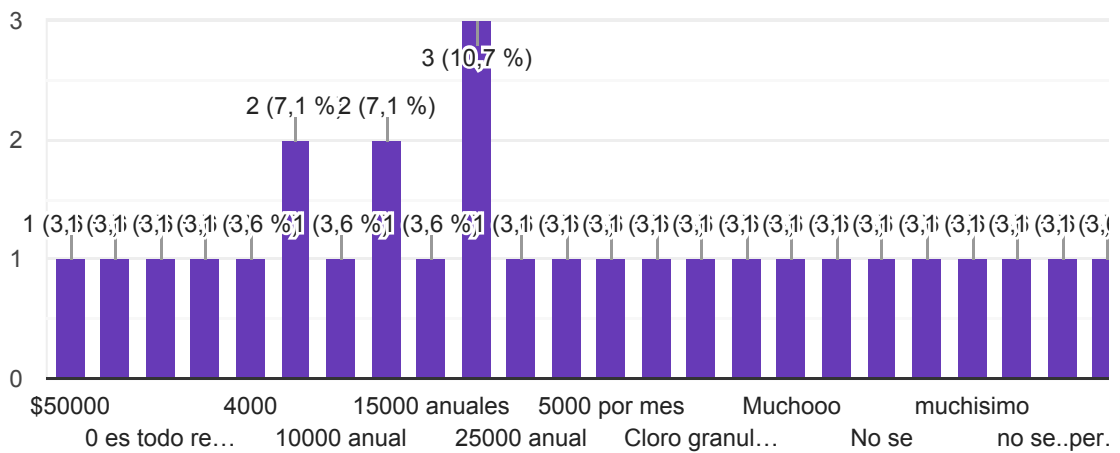


Piscina/pileta o estanque



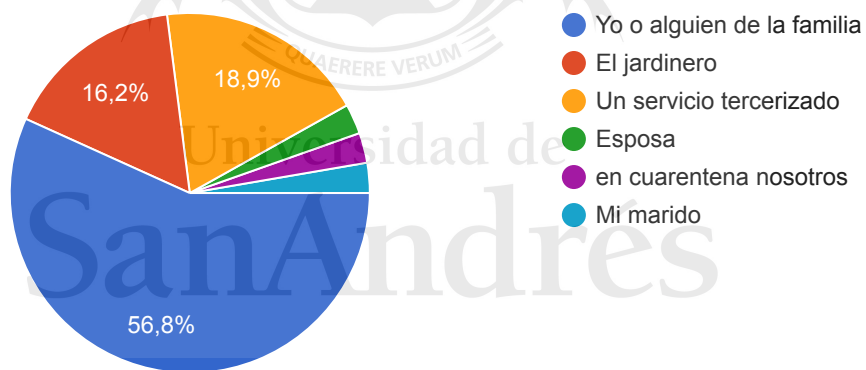
¿Cuánto dinero gastás en cloro, productos químicos y servicio de mantenimiento por año? o ¿en productos para tu estanque?

28 respuestas



¿Quién realiza el mantenimiento de tu pileta o estanque?

37 respuestas



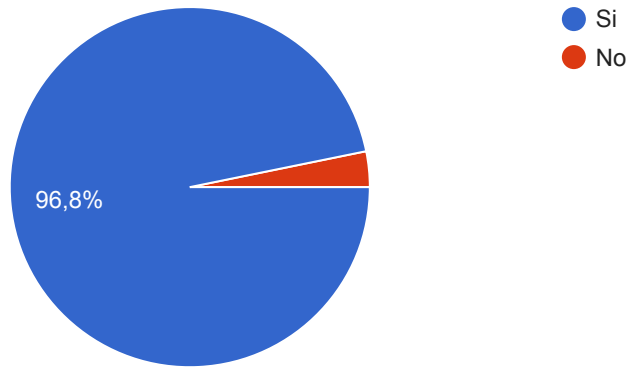
Wow! :) Buenísimo. Gracias por responder todas estas preguntas! Te pedimos un esfuercito más.

Terrafertil. Unas preguntas más sobre la marca lider en productos para jardín.



¿Te animás a contestar 5 preguntas más?

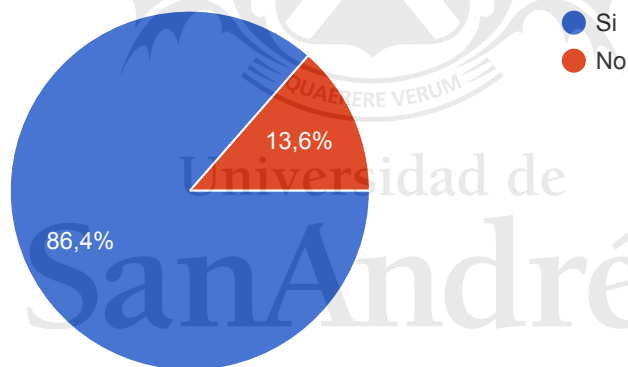
125 respuestas



Terrafertil. Unas preguntas más sobre la marca lider en productos para jardín.

¿Conocés los productos de la marca Terrafertil?

118 respuestas

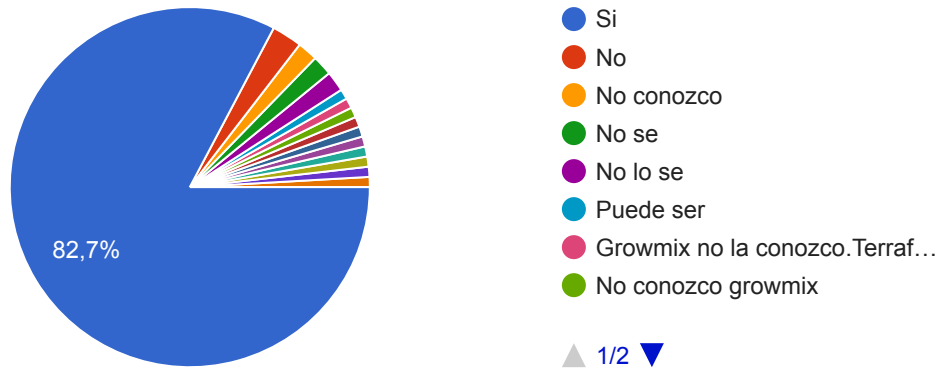


Terrafertil. Unas preguntas más sobre la marca lider en productos para jardín.



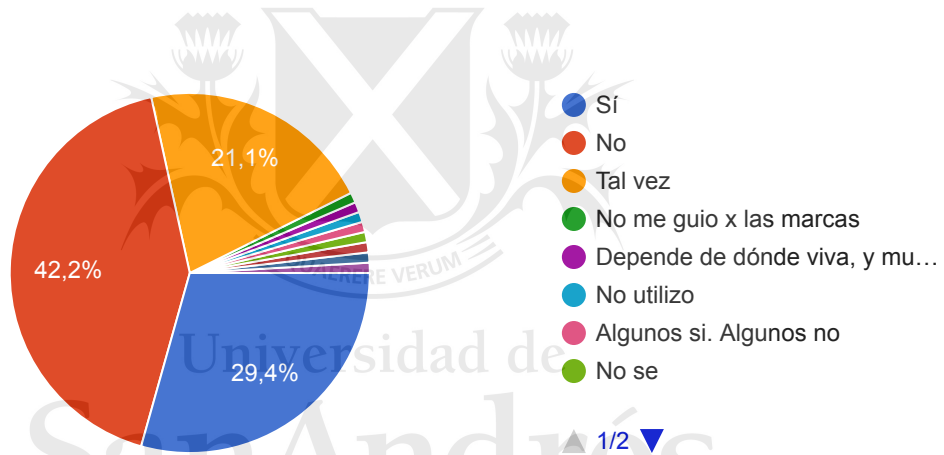
¿Considerás que Terrafertil y Growmix son marcas líderes en el mercado?

110 respuestas



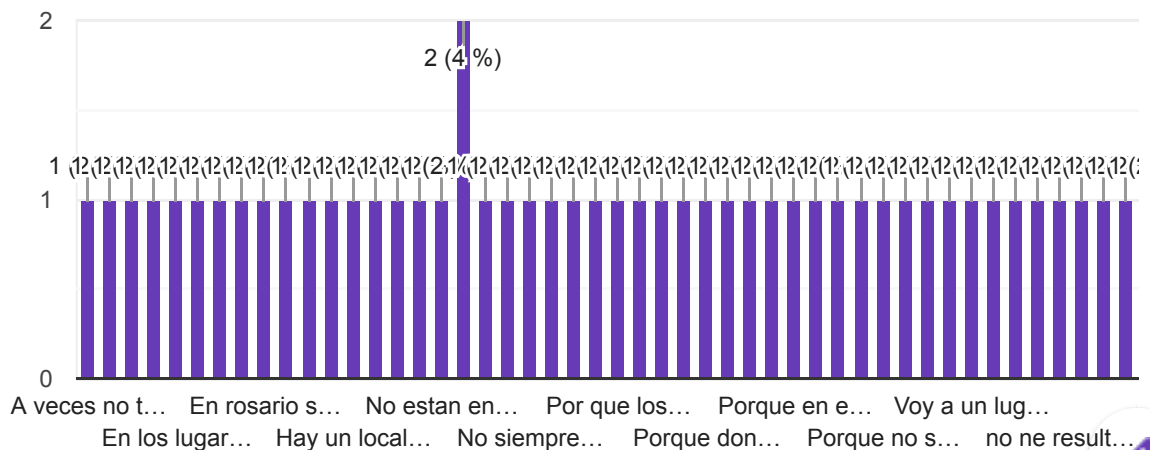
¿Te resulta difícil conseguir los productos?

109 respuestas



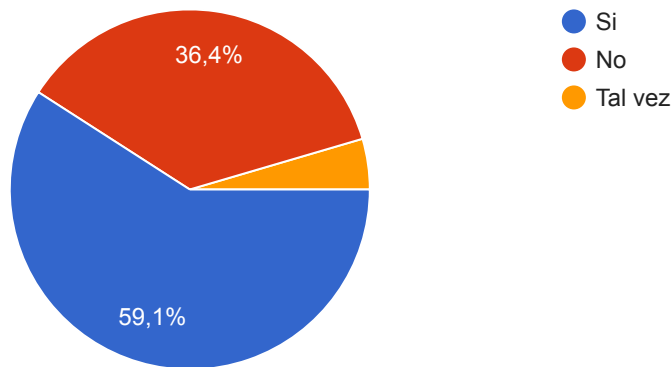
Si respondiste No o Tal vez, ¿podrás indicarnos por qué?

50 respuestas



¿Sabías que Terrafertil no vende tierra sino que solo los composts que fabrica?

110 respuestas



Universidad de
San Andrés



¿Qué otras marcas de Tierras o Sustratos conoces?

66 respuestas

Bertinat

Ninguna

Ninguna

Hi soul , Bertinat , y varias menores

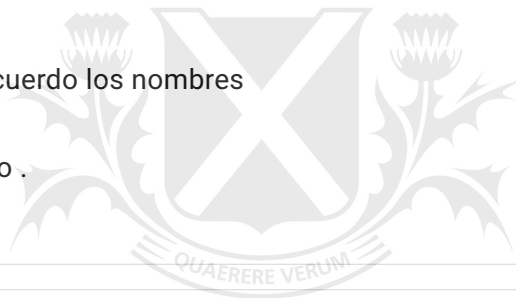
Ninguna otra

No recuerdo

Roots

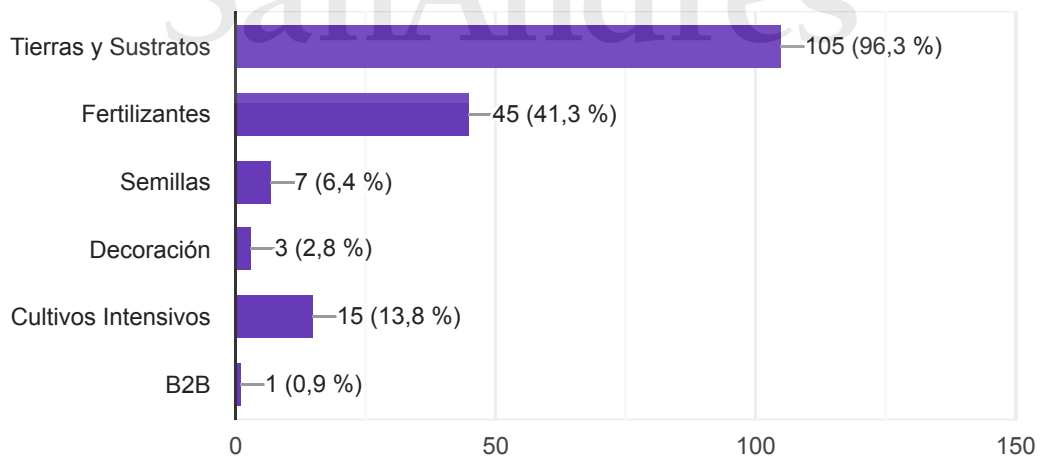
Conozco pero no me acuerdo los nombres

Yo la llamo marca pirulo .



¿Cón qué asocias la marca Terrafertil?

109 respuestas



¿Cómo te imaginas que trabaja la empresa?

35 respuestas

Ni idea

Vende tierra

Bien

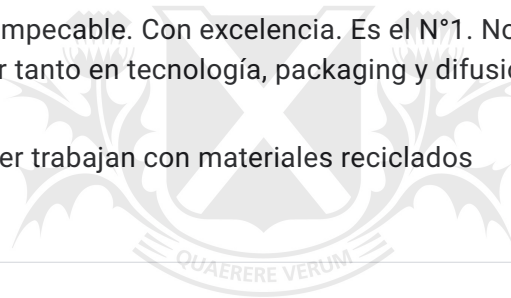
Cumpliendo las correctas normas de seguridad y cuidando los procesos de compostaje

E visto como trabajan por instagram

Hippiando

Los produce en forma impecable. Con excelencia. Es el N°1. No he visto a ninguna otra empresa similar invertir tanto en tecnología, packaging y difusión.

Por lo que dan a conocer trabajan con materiales reciclados



Universidad de
San Andrés



Si tuvieras que rescatar o criticar algo de la marca, la empresa o los productos.
¿Qué sería cada cosa?

53 respuestas

Que no está en todos lados

Nada

No la conozco

Principalmente que tuvieran más presencia en la zona en la que vivo, o mismo que tenga su propia venta de productos directo de fabrica

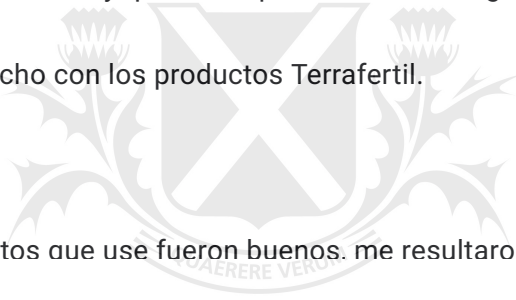
Por mi situacion economica aveces me resultan caros

Que te quieran facturar todo, hay que dar la pasada cuando alguien lo necesita

Solamente, muy satisfecho con los productos Terrafertil.

No sé

Positivo que los productos que usé fueron buenos. me resultaron. Negativo no los

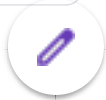
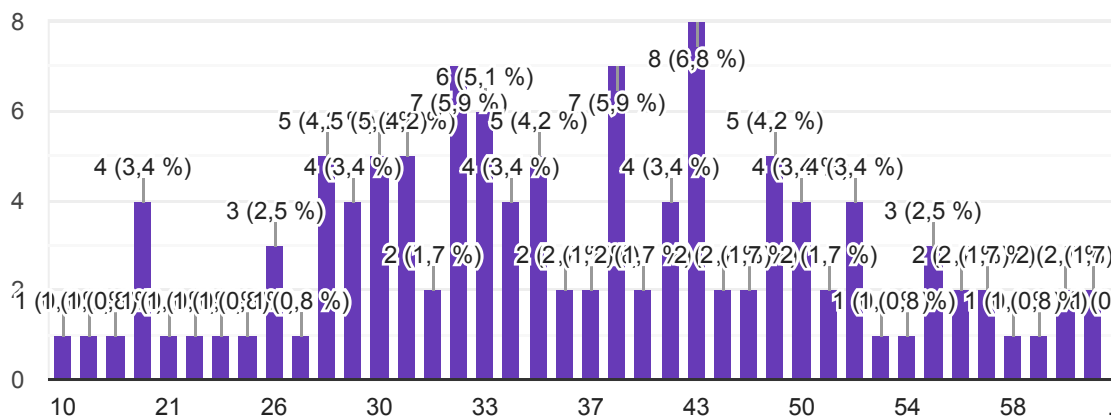


Jardinería en la Argentina

Universidad de San Andrés

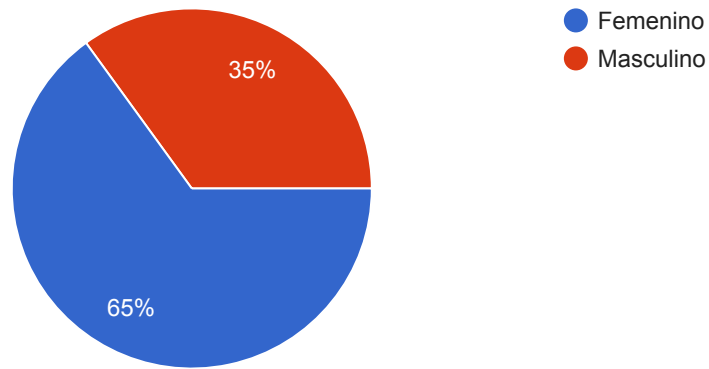
¿Cuántos años tenés?

118 respuestas



Indicanos tu género

120 respuestas



Universidad de
San Andrés



¿En qué localidad vivís?

117 respuestas

Caba

Pilar

Rosario

Moreno

CABA

San Isidro

boulogne

Moreno

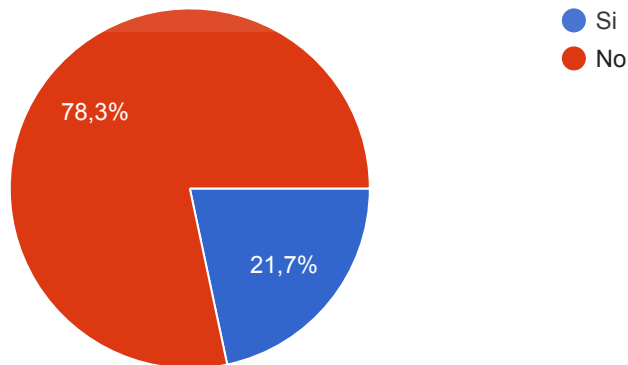
Posadas



¿Tenés casa de fin de semana, casa en la costa o en otra provincia o localidad?

120 respuestas

Universidad de
San Andrés



Gracias por completar esta encuesta.

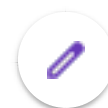
Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)



Google Formularios



Universidad de
San Andrés





Universidad de
San Andrés



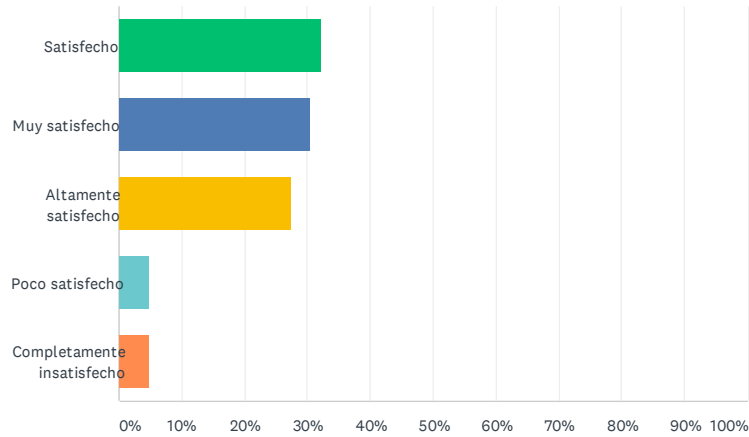


Universidad de
San Andrés



P1 ¿ Cual es tu nivel de satisfacción en relación a la atención recibida por el departamento comercial en todo el proceso de compra por primera vez?

Respondidas: 62 Omitidas: 0



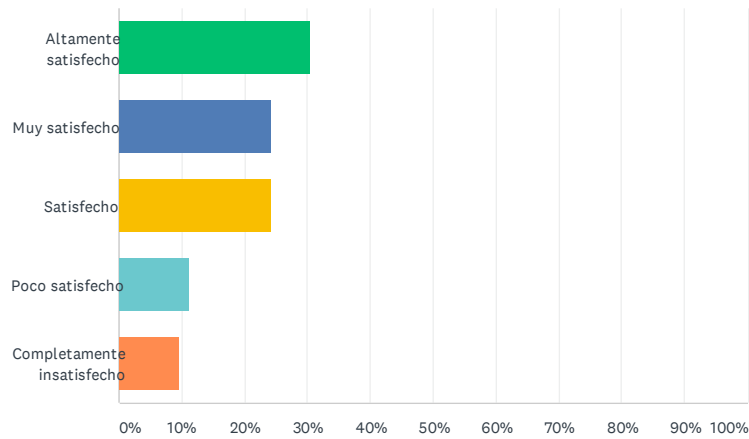
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Satisfecho	32.26% 20
Muy satisfecho	30.65% 19
Altamente satisfecho	27.42% 17
Poco satisfecho	4.84% 3
Completamente insatisfecho	4.84% 3
TOTAL	62



Universidad de
San Andrés

P2 ¿ Cual es tu nivel de satisfacción en relación a la atención recibida por el departamento comercial al momento de realizar un pedido nuevamente?

Respondidas: 62 Omitidas: 0



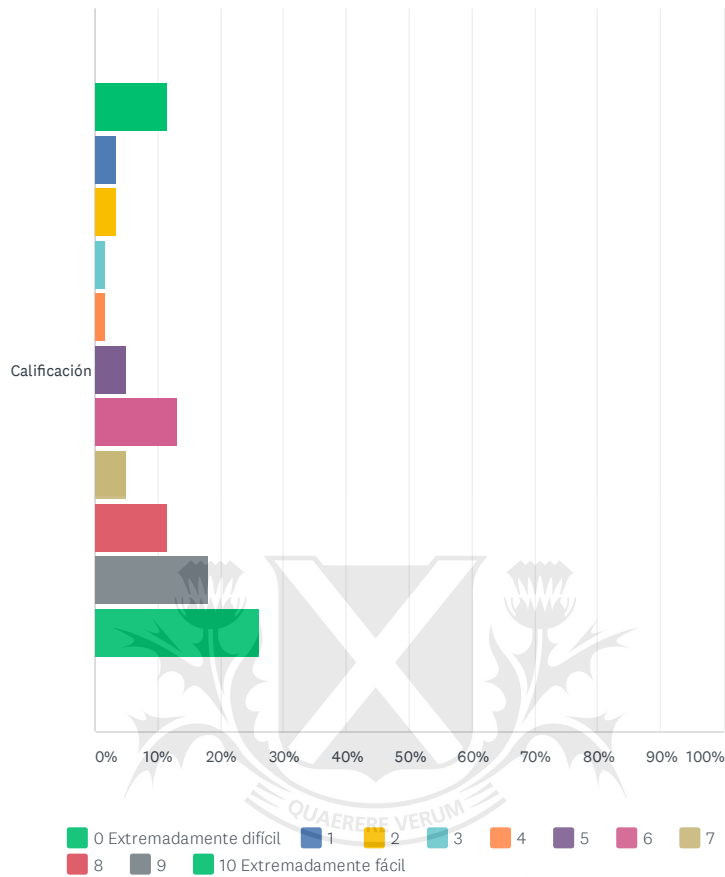
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Altamente satisfecho	30.65% 19
Muy satisfecho	24.19% 15
Satisfecho	24.19% 15
Poco satisfecho	11.29% 7
Completamente insatisfecho	9.68% 6
TOTAL	62



Universidad de
San Andrés

P3 Calificá del 0 al 10, donde 0 es extremadamente difícil y 10 es extremadamente fácil, cómo te resulta contactar a un vendedor o el equipo comercial de la empresa.

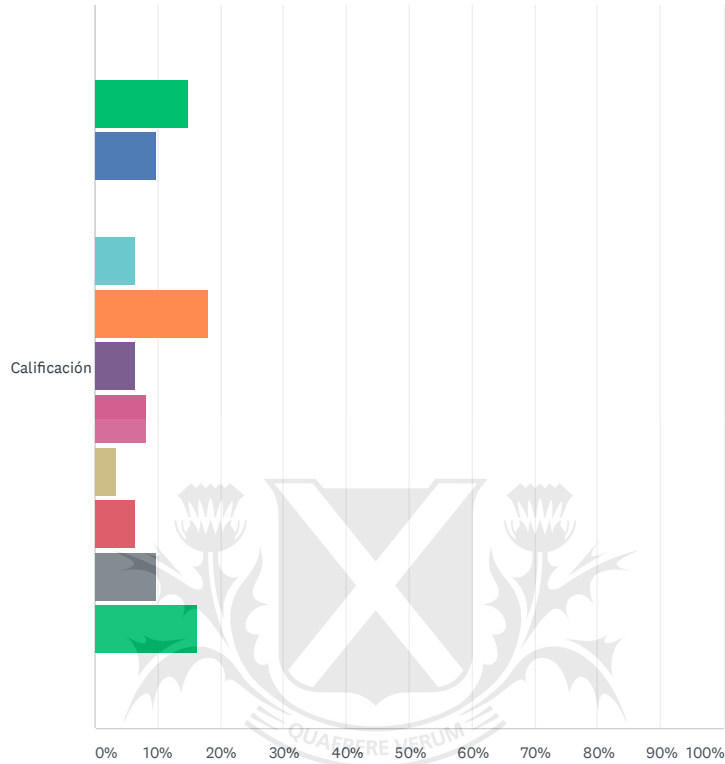
Respondidas: 61 Omitidas: 1



	0 EXTREMADAMENTE DIFÍCIL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 EXTREMADAMENTE FÁCIL	T
Calificación	11.48%	3.28%	3.28%	1.64%	1.64%	4.92%	13.11%	4.92%	11.48%	18.03%	26.23%	
	7	2	2	1	1	3	8	3	7	11	16	

P4 Calificá del 0 al 10, donde 0 es totalmente en desacuerdo y 10 es totalmente de acuerdo, como es tu postura frente a la siguiente afirmación: “El departamento comercial de Terrafertil me mantiene actualizado en cuanto a cambios en las listas de precio y lanzamiento de nuevos productos”

Respondidas: 61 Omitidas: 1

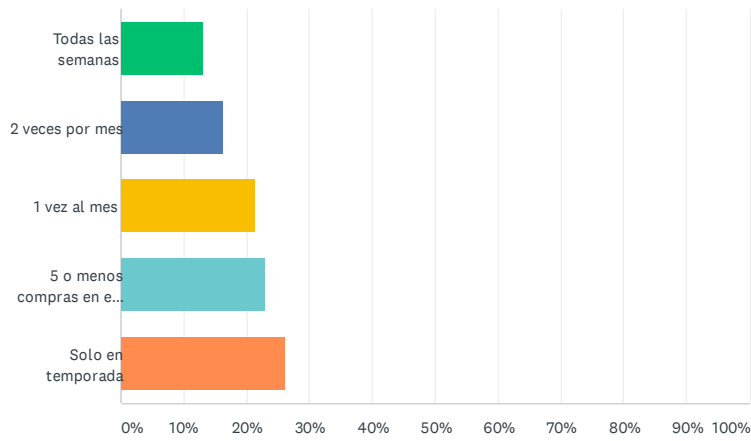


■ 0 Totalmente en desacuerdo
 ■ 1
 ■ 2
 ■ 3
 ■ 4
 ■ 5
 ■ 6
 ■ 7
 ■ 8
 ■ 9
 ■ 10 Totalmente de acuerdo

	0 TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL
Calificación	14.75%	9.84%	0.00%	6.56%	18.03%	6.56%	8.20%	3.28%	6.56%	9.84%	16.39%	61
	9	6	0	4	11	4	5	2	4	6	10	

P5 ¿Con qué frecuencia realizas compras de productos a la empresa?

Respondidas: 61 Omitidas: 1



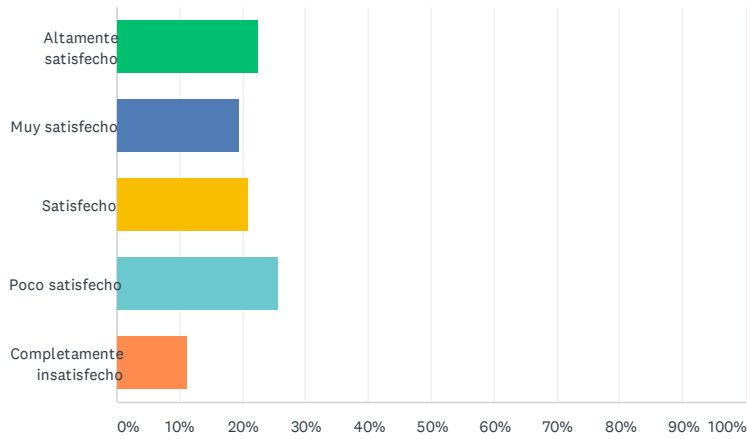
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	Cantidad
Todas las semanas	13.11%	8
2 veces por mes	16.39%	10
1 vez al mes	21.31%	13
5 o menos compras en el año	22.95%	14
Solo en temporada	26.23%	16
TOTAL		61



Universidad de
San Andrés

P6 ¿Cual es tu nivel de satisfacción en relación a los tiempos de entrega?

Respondidas: 62 Omitidas: 0



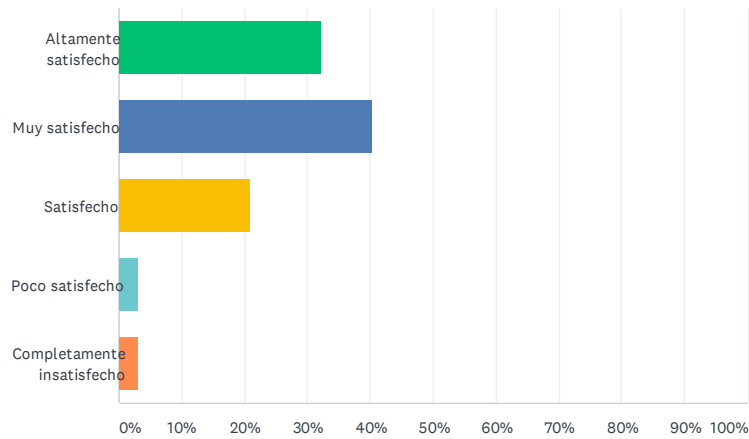
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Altamente satisfecho	22.58% 14
Muy satisfecho	19.35% 12
Satisfecho	20.97% 13
Poco satisfecho	25.81% 16
Completamente insatisfecho	11.29% 7
TOTAL	62



Universidad de
San Andrés

P7 ¿Cual es tu nivel de satisfacción en relación a la condición en que los productos fueron entregados? (estado del packaging, condiciones de embalaje del pallet, etc)

Respondidas: 62 Omitidas: 0



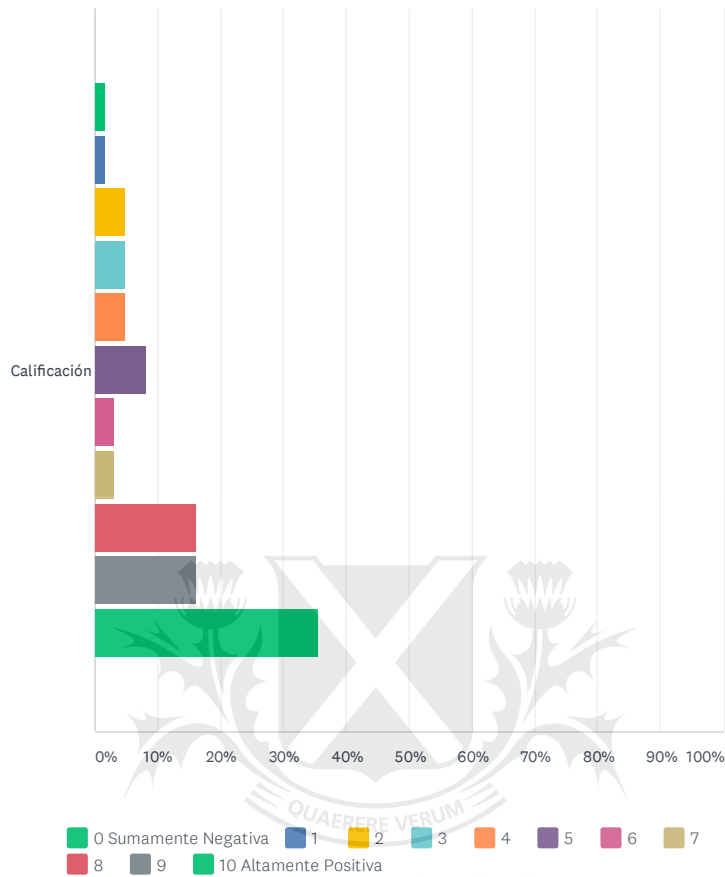
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Altamente satisfecho	32.26%	20
Muy satisfecho	40.32%	25
Satisfecho	20.97%	13
Poco satisfecho	3.23%	2
Completamente insatisfecho	3.23%	2
TOTAL		62



Universidad de
San Andrés

P8 Del 1 al 10 califcá tu experiencia, donde 1 significa sumamente negativa y 10 altamente positiva, respecto de los productos entregados vs los solicitados y facturados en el pedido.

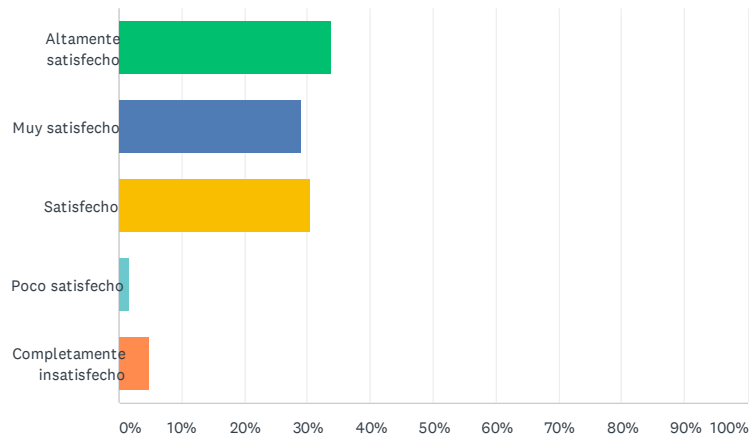
Respondidas: 62 Omitidas: 0



	0 SUMAMENTE NEGATIVA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 ALTAMENTE POSITIVA	TOTAL	PF PC
Calificación	1.61% 1	1.61% 1	4.84% 3	4.84% 3	4.84% 3	8.06% 5	3.23% 2	3.23% 2	16.13% 10	16.13% 10	35.48% 22	62	

P9 En el caso que corresponda: ¿Cuál es tu grado de satisfacción con respecto al estado de la mercadería recibida por transporte para clientes fuera del área de entrega de Terrafertil?

Respondidas: 62 Omitidas: 0



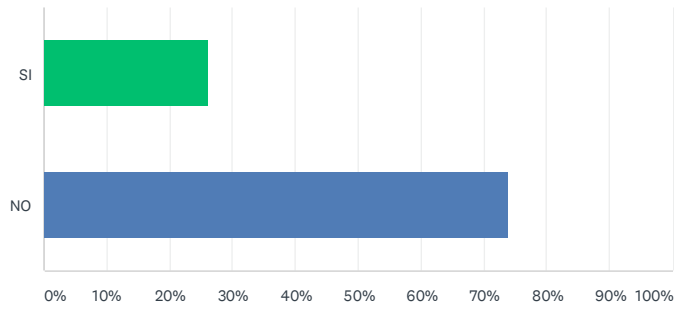
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Altamente satisfecho	33.87% 21
Muy satisfecho	29.03% 18
Satisfecho	30.65% 19
Poco satisfecho	1.61% 1
Completamente insatisfecho	4.84% 3
TOTAL	62



Universidad de
San Andrés

P10 ¿Solicitaste alguna vez asistencia técnica para el uso de los productos de la empresa?

Respondidas: 61 Omitidas: 1



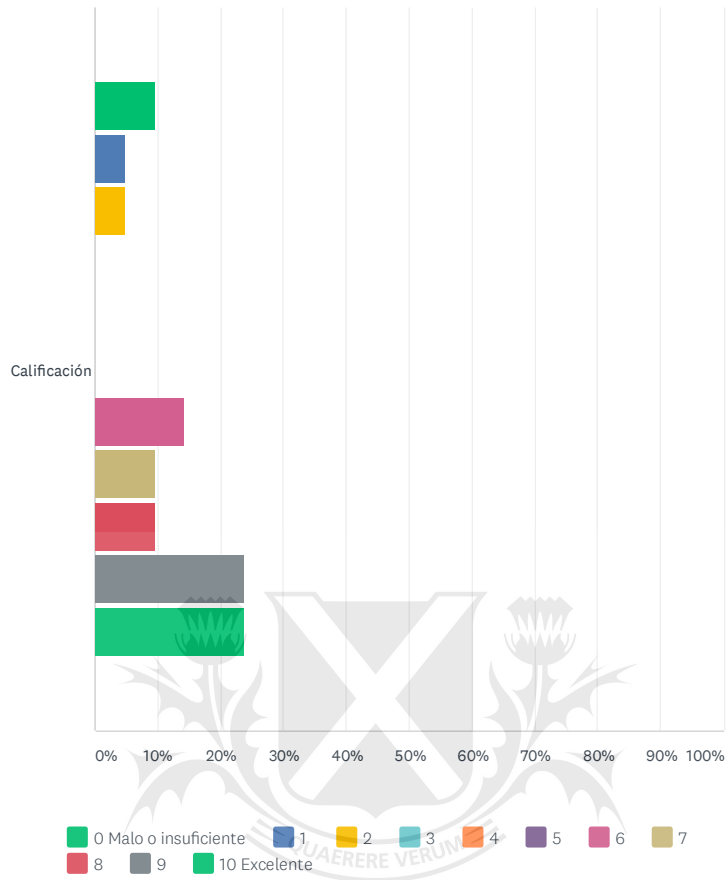
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	26.23%	16
NO	73.77%	45
TOTAL		61



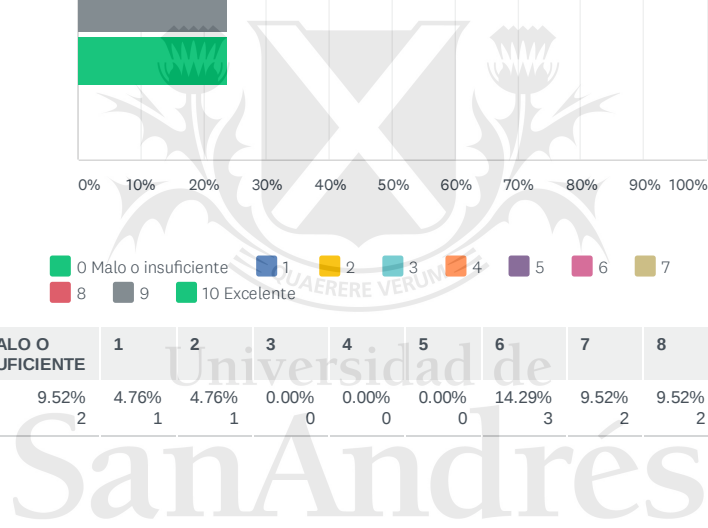
Universidad de
San Andrés

P11 En caso afirmativo, cómo calificarías ese asesoramiento, siendo 0 malo o insuficiente y 10 excelente.

Respondidas: 21 Omitidas: 41

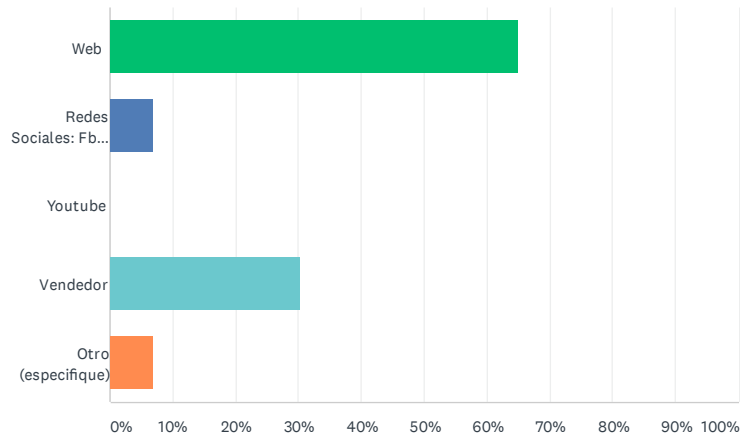


	0 MALO O INSUFICIENTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 EXCELENTE	TOTAL	PROM POND
Calificación	9.52% 2	4.76% 1	4.76% 1	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	14.29% 3	9.52% 2	9.52% 2	23.81% 5	23.81% 5	21	

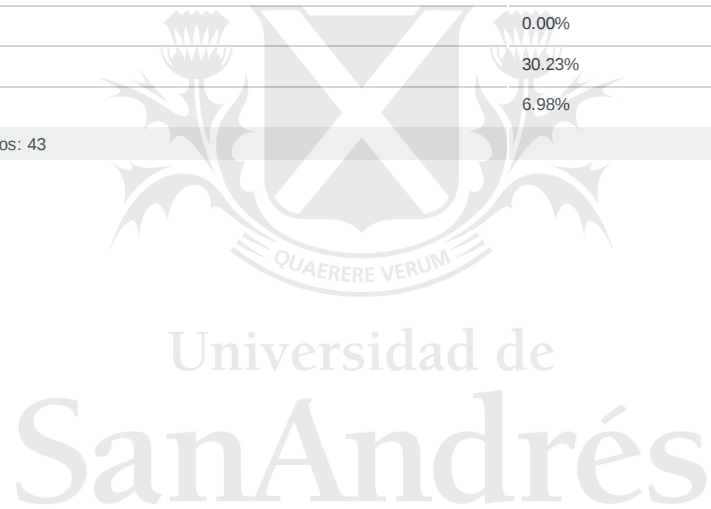


P12 ¿Buscas información extra sobre productos de la empresa en otros lugares? En caso afirmativo, elegí cuál de las siguientes opciones:

Respondidas: 43 Omitidas: 19

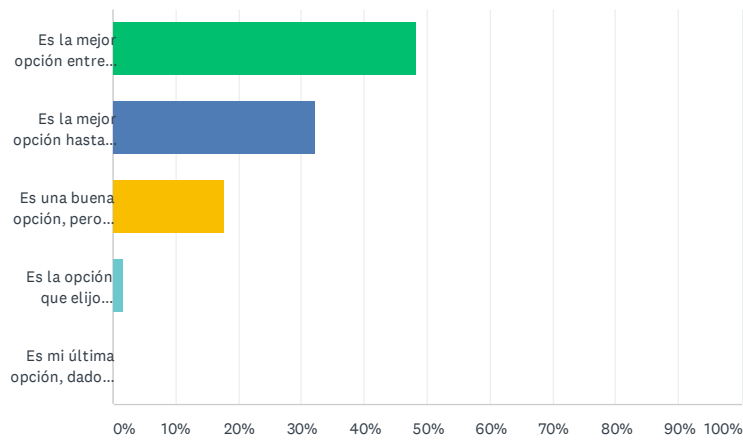


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Web	65.12% 28
Redes Sociales: Fb + IG	6.98% 3
Youtube	0.00% 0
Vendedor	30.23% 13
Otro (especifique)	6.98% 3
Total de encuestados: 43	



P13 Si piensas en productos parecidos, ¿cuál es su calificación para nuestra marca?

Respondidas: 62 Omitidas: 0

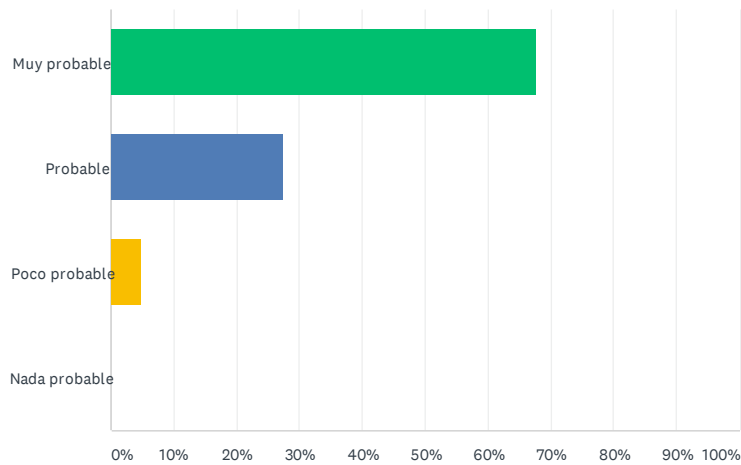


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Es la mejor opción entre todas, por mucho	48.39% 30
Es la mejor opción hasta ahora, pero buscaré alternativas	32.26% 20
Es una buena opción, pero creo que hay mejores	17.74% 11
Es la opción que elijo cuando otras ofertas no están disponibles	1.61% 1
Es mi última opción, dado que no me satisface en absoluto	0.00% 0
TOTAL	62



P14 ¿Cuál es la probabilidad de que vuelva a comprar nuestros productos?

Respondidas: 62 Omitidas: 0



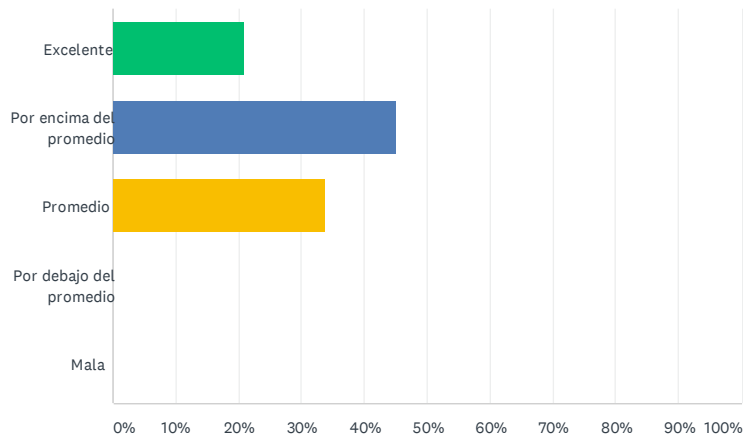
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	Cantidad
Muy probable	67.74%	42
Probable	27.42%	17
Poco probable	4.84%	3
Nada probable	0.00%	0
TOTAL		62



Universidad de
San Andrés

P15 ¿Cómo calificaría la relación calidad precio de nuestros productos?

Respondidas: 62 Omitidas: 0



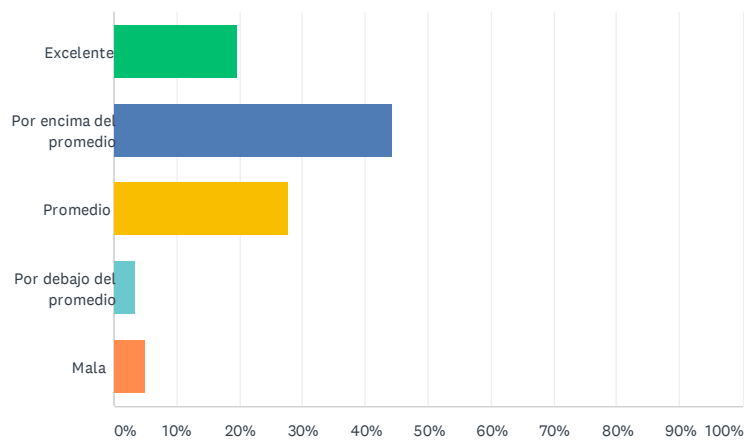
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Excelente	20.97%	13
Por encima del promedio	45.16%	28
Promedio	33.87%	21
Por debajo del promedio	0.00%	0
Mala	0.00%	0
TOTAL		62



Universidad de
San Andrés

P16 ¿Cómo calificaría la relación calidad precio de el servicio?

Respondidas: 61 Omitidas: 1



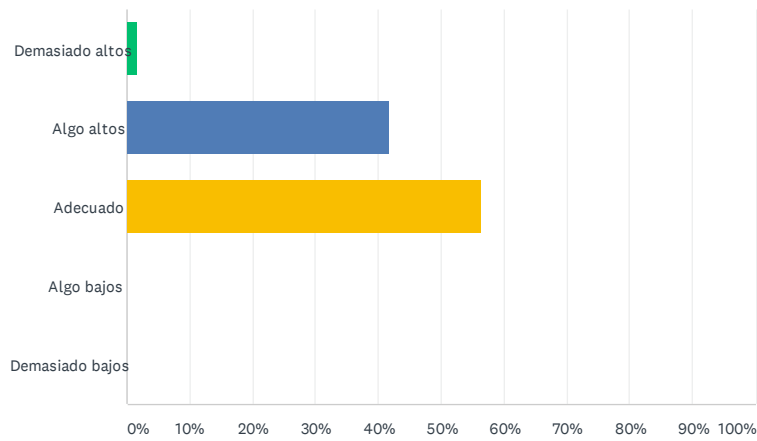
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Excelente	19.67%	12
Por encima del promedio	44.26%	27
Promedio	27.87%	17
Por debajo del promedio	3.28%	2
Mala	4.92%	3
TOTAL		61



Universidad de
San Andrés

P17 ¿Cree que los precios de Terrafertil son demasiado altos, demasiado bajos o adecuados?

Respondidas: 62 Omitidas: 0



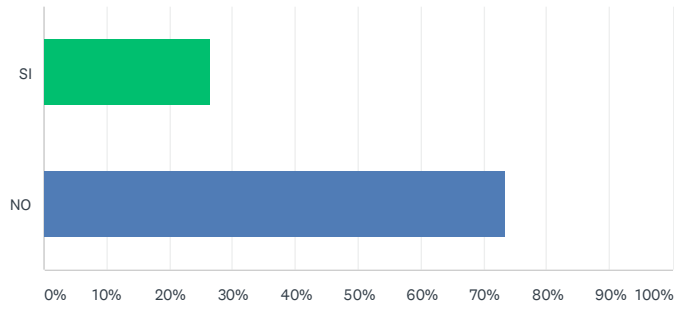
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	Cantidad
Demasiado altos	1.61%	1
Algo altos	41.94%	26
Adecuado	56.45%	35
Algo bajos	0.00%	0
Demasiado bajos	0.00%	0
TOTAL		62



Universidad de
San Andrés

P18 ¿Adquiere todos los productos de Terrafertil?

Respondidas: 60 Omitidas: 2



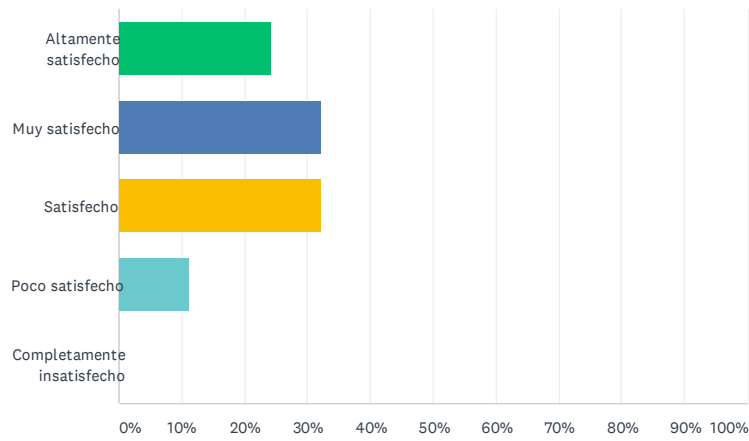
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	26.67%	16
NO	73.33%	44
TOTAL		60



Universidad de
San Andrés

P19 En general, ¿qué tan satisfecho está con esta compañía?

Respondidas: 62 Omitidas: 0



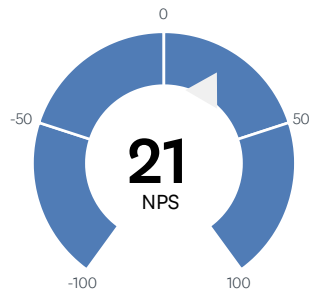
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	Cantidad
Altamente satisfecho	24.19%	15
Muy satisfecho	32.26%	20
Satisfecho	32.26%	20
Poco satisfecho	11.29%	7
Completamente insatisfecho	0.00%	0
TOTAL		62



Universidad de
San Andrés

P20 ¿Qué tan probable es que recomiendes esta empresa a tus amigos o colegas?

Respondidas: 62 Omitidas: 0



DETRACTORES (0-6)	PASIVOS (7-8)	PROMOTORES (9-10)	ÍNDICE NET PROMOTER® SCORE
24% 15	31% 19	45% 28	21



Universidad de
San Andrés

P21 ¿Cuál es el aspecto o aspectos que mejorarías de tu experiencia con nuestra marca?

Respondidas: 42 Omitidas: 20



Universidad de
San Andrés