



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Plan de Marketing para el lanzamiento de un nuevo
producto de la marca La Germinadora
(Kits de siembra)

AUTORA: ANTONELLA ASTE

TUTOR: EDUARDO SEBRIANO

2019



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Solicitud de evaluación de		Código de la Especialización
TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN		E100
Nombre y apellido del alumno ANTONELLA ASTE		Tipo y N° de documento de identidad DNI N° 37035887
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo 2017	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida	
Título del Trabajo Final Plan de Marketing para el lanzamiento de un nuevo producto de la marca La Germinadora (Kits de siembra)		
Solicitud del Tutor de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final. Firma del Tutor de Trabajo Final Aclaración.....		
Datos de contacto del Tutor		
Correo electrónico	Teléfonos	
Se adjunta a este formulario: • Trabajo Final de Especialización impreso (1 copia) • CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF) • Certificado analítico		
Fecha	Firma del alumno	



Tabla de contenidos

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. RESUMEN	5
1.2. JUSTIFICACIÓN	6
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.4. OBJETIVOS.....	9
1.4.1. <i>Objetivo general</i>	9
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	9
1.5. MARCO TEÓRICO.....	10
1.6. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS A UTILIZAR	13
1.6.1. <i>BRIEF DE INVESTIGACIÓN</i>	13
2. ANÁLISIS.....	16
2.1. MACROENTORNO - ANÁLISIS PEST.....	16
2.1.1. <i>Factores político-legales</i>	16
2.1.2. <i>Factores económicos</i>	17
2.1.3. <i>Factores socio-culturales</i>	19
2.1.4. <i>Factores tecnológicos</i>	21
2.2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA COMPETITIVA.....	22
2.2.1. <i>Competidores directos</i>	22
2.2.2. <i>Competidores sustitutos</i>	24
2.2.3. <i>Competidores potenciales</i>	25
2.2.4. <i>Compradores</i>	28
2.2.5. <i>Proveedores</i>	29
2.3. CONSUMIDOR	29
2.3.1. <i>VARIABLES DEMOGRÁFICAS</i>	30
2.3.2. <i>VARIABLES PSICOGRÁFICAS</i>	30
2.3.3. <i>USOS, HÁBITOS Y COMPORTAMIENTO DE COMPRA</i>	31
2.4. TENDENCIA AL CONSUMO SALUDABLE	32
2.5. HUERTAS CASERAS URBANAS	34
2.6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	37
2.7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA:.....	38
2.7.1. <i>HISTORIA. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES</i>	38
2.7.2. <i>VENTAJAS COMPETITIVAS:</i>	40
2.7.3. <i>PRODUCTO</i>	41
2.7.4. <i>PRECIO</i>	43
2.7.5. <i>PLAZA Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN</i>	45
2.7.6. <i>PROMOCIÓN</i>	48
2.8. DIAGNÓSTICO - FODA.....	49
2.8.1. <i>Fortalezas</i>	49
2.8.2. <i>Oportunidades</i>	50
2.8.3. <i>Debilidades</i>	50
2.8.4. <i>Amenazas</i>	51
3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	51



3.1.	OBJETIVOS DE MARKETING	51
3.1.1.	Extraeconómicos	51
3.1.2.	Económicos.....	52
3.2.	TARGET.....	52
3.2.1.	VARIABLES DEMOGRÁFICAS.....	52
3.2.2.	VARIABLES PSICOGRÁFICAS.....	53
3.3.	POSICIONAMIENTO DE MARCA.....	53
3.3.1.	Consumer Insight.....	54
3.3.2.	Propósito de marca	55
3.3.3.	Brand conviction.....	55
3.3.4.	Territorio de marca	55
3.3.5.	Brand Playground.....	55
3.3.6.	Personalidad de marca.....	55
3.3.7.	Valores de marca.....	56
3.3.8.	Escalera de beneficios de marca	56
3.3.9.	Brand asset.....	56
3.3.10.	BRAND SUN MODEL	57
3.3.11.	BRAND POSITIONING STATEMENT	57
3.3.12.	SÍNTESIS DE POSICIONAMIENTO	58
3.4.	MIX DE MARKETING	58
3.4.1.	Producto	58
3.4.2.	Precio.....	62
3.4.1.	Plaza y canales de distribución.....	66
3.4.2.	Promoción. Estrategia de comunicación	69
3.4.2.1.	Objetivos de comunicación	69
3.4.2.2.	Tono de comunicación	69
3.4.2.3.	Estrategia de medios.....	70
3.4.2.4.	Plan de medios	70
3.4.2.5.	Time line.....	84
3.5.	PRESUPUESTO	84
3.6.	ESTADO DE RESULTADOS	85
4.	CONCLUSIONES	87
5.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
6.	ANEXOS.....	92
6.1.	ANEXO I - SITIOS WEB DE LA GERMINADORA Y COMPETIDORES DIRECTOS	92
6.2.	ANEXO II - COMPARACIÓN DE VENTAS MAYORISTAS 2017 VS. 2018	94
6.3.	ANEXO III - INVESTIGACIÓN DE MERCADO	94
6.4.	ANEXO IV – GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	116
6.5.	ANEXO V – PUNTOS DE VENTA OFICIALES DE LA GERMINADORA.....	116
6.6.	ANEXO VI – CAMPAÑA GOOGLE ADS.....	117
6.7.	ANEXO VII – CAMPAÑA FACEBOOK ADS.....	117
6.8.	ANEXO VIII – DESARROLLO CANAL E-COMMERCE	118
6.9.	ANEXO IX – CAMPAÑA DE E-MAIL MARKETING.....	119



1. INTRODUCCIÓN

1.1. RESUMEN

En el presente trabajo final integrador, se define un Plan de Marketing a ejecutar en el 2020 para el lanzamiento de un nuevo producto por parte de una empresa pyme argentina de larga trayectoria, perteneciente al rubro de la jardinería.

Se llevó a cabo un análisis estratégico del mercado para detectar cuáles son las variables del macro-entorno que podrían influir en el negocio, cuáles son sus competidores directos, potenciales y productos sustitutos de la categoría y cuál es el comportamiento del consumidor. A su vez, se realizó un análisis estratégico de la empresa para conocer su estrategia de Marketing actual, y en base a eso poder determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tras haber desarrollado una investigación de mercado a potenciales clientes, se concluye que la pyme en cuestión tiene una gran oportunidad de negocio si orienta sus recursos de Marketing hacia el objetivo de penetrar en el mercado saludable que se encuentra en pleno auge actualmente junto con la tendencia cada vez mayor al consumo orgánico. De esta manera, surge Germikit, un kit de siembra dirigido al público joven que les permitirá adentrarse en la actividad del autocultivo formando su propia huerta casera urbana para consumir productos libres de agroquímicos.



1.2. JUSTIFICACIÓN

Para desarrollar el presente trabajo, la empresa elegida es La Germinadora S.A. Se trata de una pyme que comenzó sus actividades en el país como productora de semillas de hortalizas y flores en el año 1918. Actualmente, ofrece semillas nacionales e importadas, de césped, florales, aromáticas y hortalizas, bulbos importados de Holanda, Sudáfrica y Estados Unidos; fertilizantes, agro-químicos, variedades de tierra, además de herramientas especiales para césped, huerta o jardín. La compañía se desenvuelve bajo la modalidad de negocio B2C (*business to consumer*), a través de determinadas cadenas de supermercados y mayoristas de diversos puntos del país que compran los productos de La Germinadora para revenderlos al público en general en sus puntos de venta. Algunas de ellas son Walmart, Easy, Chango Más, Libertad, Toledo, La Anónima. A su vez, posee dos locales propios a la calle, ubicados en el Microcentro porteño y en Villa Urquiza respectivamente.

En la actualidad, la empresa posee un problema vinculado al bajo nivel de ventas y a la falta de claridad sobre el público objetivo al cual apunta. En el presente proyecto, trabajaré sobre la oportunidad de negocio que tiene la empresa de penetrar en el mercado de consumo saludable, considerando que hoy en día existe una tendencia cada vez mayor, principalmente en los jóvenes tanto hombres como mujeres, a modificar sus hábitos alimenticios y rutina de actividades centrándose especialmente en su salud y bienestar. La vida sana está en auge en el mundo y Argentina no es la excepción, según diversas investigaciones realizadas. Por ejemplo, a partir del reciente estudio "Concern Monitor 360°" realizado por KantarWorldpanel en conjunto con KantarFutures, que segmenta a la población en base a sus niveles de preocupación por la nutrición, se desprende que el 29% de los hogares argentinos están altamente preocupados por su alimentación, el 44% medianamente, mientras que para el 27% restante no es un tema que los movilice. "La toma de conciencia en nutrición conlleva una actitud proactiva en cuanto a cambios de hábitos frente a góndolas y en las mesas", explicó Renata Segovia, Solutions Manager de KantarWorldpanel (Infobae, 2017).



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



En primer lugar, el caso a trabajar me resulta de gran interés particularmente por tratarse de una pyme de mi familia, en el que podría aplicar en la práctica los conocimientos de marketing adquiridos durante los dos años de la especialización. Por otro lado, me interesa el mundo del consumo saludable y entender que cada persona es la principal responsable de cuidar su salud a través de los hábitos que elige llevar adelante en su día a día, los cuales contribuyen a mejorar la calidad de vida.



1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Frente a la tendencia en auge por el consumo saludable, se está evaluando aprovechar la oportunidad de negocio para La Germinadora que consistiría en llegar a un nuevo mercado objetivo, el de los jóvenes, al que actualmente no está cautivando, con su línea de productos de semillas para que sean sembradas, cosechadas y consumidas por el cliente en el ámbito de sus hogares dentro de la ciudad, es decir, refutando aquella idea que suele vincular a una huerta con un espacio rural o en el ámbito del campo. Es posible tener un espacio dedicado a la huerta también en la ciudad, ya sea en un pequeño patio, balcón, terraza o incluso en el interior del hogar, y allí es a donde apunta el presente Plan de Marketing.

A partir de esto, se definen las siguientes preguntas problematizantes para guiar el desarrollo del presente trabajo:

- ¿Cómo hacer para aumentar las ventas en el contexto actual?
- ¿Cómo lograr penetrar en el mercado de consumo saludable?
- ¿Cómo es el proceso de compra de un consumidor saludable?
- ¿Cómo cautivar al público más joven?



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Aumentar las ventas de La Germinadora con el lanzamiento de un nuevo kit de siembra.

1.4.2. Objetivos específicos

- 1) Penetrar en el mercado argentino de consumo saludable, cautivando principalmente al público joven.
- 2) Analizar tendencia de consumo alimentario saludable en Argentina
- 3) Comprender al consumidor argentino que siembra dentro de su hogar.
- 4) Posicionar a la marca como alternativa saludable (particularmente con la línea de semillas de hortalizas).



1.5. MARCO TEÓRICO

La implementación de marketing es el proceso que convierte los planes en acciones para lograr los objetivos estratégicos. Mientras que la planeación de marketing se ocupa del qué y por qué de las actividades de marketing, la implementación se ocupa de quién, dónde, cuándo y cómo (Kotler & Armstrong, 2013). El Plan de Marketing es la representación escrita del proceso de planificación comercial. Se trata de un documento de trabajo escrito que permite a la empresa confiar en alcanzar sus objetivos de marketing siguiendo un proceso metodológico. Abarca los caminos principales a seguir por la empresa, en sus unidades de negocio, línea de productos y plazas geográficas. Contempla la asignación de recursos, la coordinación de sectores comerciales y no comerciales, la asignación de responsabilidades de funciones, áreas y sectores, los beneficios esperados, la auditoría de los procesos, la evaluación de riesgos y los planes de contingencia. Integra una serie de orientaciones sobre cómo la organización logrará concretar sus estrategias, metas y objetivos durante un período de tiempo, generalmente un año. Expresa todo aquello que la empresa llevará adelante en materia de inteligencia comercial, comunicaciones integradas, desarrollo y lanzamiento de productos, ventas, canales de distribución, precios, auditoría, con el fin de dar apoyo al plan estratégico de la organización. Los planes también se pueden realizar para aspectos puntuales tales como el lanzamiento de un producto, la asistencia a una feria o exposición, exportaciones, etcétera.

Por otro lado, es importante recordar que el análisis se va a realizar sobre una pyme, acrónimo de pequeña y mediana empresa, definida por la Real Academia Española (RAE) como empresa mercantil, industrial, etcétera, compuesta por un número reducido de trabajadores y con un moderado volumen de facturación.

Según explica José María Sainz de Vicuña Ancín (2009), el objetivo del marketing consiste en orientarse hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, consumidor o usuario, mejor que la competencia, produciendo beneficios para la empresa. En este sentido, el conocimiento del cliente es la clave que alimenta la vida de la organización, y el grado en el que la misma



vuelque sus recursos para identificar esas necesidades marcará la orientación estratégica a seguir.

Asimismo, el autor sostiene que cuando la pyme utiliza adecuadamente el marketing y la innovación, la diferenciación respecto a la competencia se hace en algo que realmente aporta valor al cliente, convirtiéndose la suma de ambas en garantía de competitividad empresarial. Se deberá buscar la fidelización por parte de los clientes para lograr los niveles de rentabilidad deseados.

La clave en la pyme de hoy es una propuesta de valor impulsada en un esquema de empresa ágil, en base a la transparencia de información y la democratización en la participación de las decisiones. El objeto principal no es solo vender soluciones según las necesidades del cliente, sino asegurarse de entender en profundidad su problemática para luego planificar en forma conjunta una solución integral. Es decir, la propuesta de valor no se limita exclusivamente en dar una solución a una problemática del momento, sino en poder desarrollar una relación de mutuo beneficio para ambas partes (Sánchez Loppacher, 2018).

Paralelamente, teniendo en cuenta que lo que se busca es llegar a los jóvenes con las semillas de hortalizas, debemos considerar los siguientes artículos que establece la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y tecnología Médica (ANMAT) en el capítulo XI “Alimentos vegetales” del Código Alimentario Argentino.

- Artículo 819 – Se entiende con el nombre genérico de Hortaliza a toda planta herbácea producida en la huerta, de la que una o más partes pueden utilizarse como alimento.
- Artículo 820 - Se entiende por Hortaliza fresca la de cosecha reciente y consumo inmediato en las condiciones habituales de expendio.
- Artículo 822 - Las hortalizas frescas destinadas a la alimentación deberán estar sanas y limpias. Se entiende por sana la que está libre de enfermedades o de lesiones de origen físico, químico o biológico y, limpia, la que está libre de insectos, ácaros o cualquier sustancia extraña.



- Artículo 887: Se entiende por Fruta destinada al consumo, el fruto maduro procedente de la fructificación de una planta sana.

- Artículo 887 bis - Fruta Fresca: Es la que habiendo alcanzado su madurez fisiológica, presenta las características organolépticas adecuadas para su consumo al estado natural (...). Se distinguen tres clases diferentes de madurez. Madurez fisiológica: Es el estado de desarrollo del fruto que le permite iniciar los procesos del programa genético conducente a la madurez organoléptica y lograr así los atributos de calidad aceptables para el consumo. Madurez organoléptica o de consumo: Es aquel estado de desarrollo en el cual un fruto tiene el color, la textura, el aroma y el sabor que lo vuelven deseable para su consumo, en la percepción promedio de los consumidores. Madurez comercial o de cosecha: Se sitúa entre los dos estados antes mencionados y se consigue cuando el fruto, habiendo alcanzado su madurez fisiológica, se puede separar de la planta madre y, según la especie, ya tener los atributos para su consumo, o continuar su evolución hasta adquirirlos.

- Artículo 887 tris - Se considera fruta sana a la que no presenta enfermedades de origen biológico, fisiogénico o lesión de cualquier origen que afecte su apariencia y/o conservación. Se entiende por fruta limpia, la fruta sana que se encuentra en buen estado de higiene, libre de tierra o de cualquier otra sustancia extraña adherida a la superficie.



1.6. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS A UTILIZAR

1. Objetivo de investigación: Analizar tendencia de consumo alimentario saludable en Argentina. (Se desarrolla en la sección 2.5 “*Tendencia al consumo saludable*”)
 - Instrumento de recolección: investigación exploratoria de fuentes secundarias.
 - Tipología: cualitativa / cuantitativa

2. Objetivo de investigación: Conocer los beneficios y ventajas de tener una huerta casera. (Se desarrolla en la sección 2.6 “*Huertas caseras urbanas*”)
 - Instrumento de recolección: investigación exploratoria de fuentes secundarias.
 - Tipología: cualitativa

3. Objetivo de investigación: Analizar intención de compra de kits de siembra dirigido a los jóvenes. (Se desarrolla en la sección 2.7 “*Investigación de mercado*”)
 - Instrumento de recolección: encuestas
 - Tipología: mixta

1.6.1. BRIEF DE INVESTIGACIÓN

Se solicita llevar adelante una investigación de mercados para tomar la decisión de lanzar o no nuevos kits para jóvenes.

Problema de investigación:



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



¿Cuál es la intención de compra del nuevo kit?

Objetivos de la investigación:

- Conocer la percepción del segmento sobre la nueva propuesta.
- Analizar la valoración sobre la misma.
- Indagar sobre hábitos de consumo saludables del público.
- Indagar sobre preferencias de presentación del producto y puntos de venta donde encontrarlo.

Alcance del estudio:

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Gran Buenos Aires y principales ciudades del país.

Cantidad: 60 casos.

Tipos de estudios demandados:

Cuali – cuantitativo.

Tipo de diseño de investigación a aplicar:

Concept test.

Target group a investigar:

Hombres y mujeres jóvenes, de NSE C1C2, que tengan entre 20 a 40 años y lleven un estilo de vida saludable en distintos ámbitos, principalmente en la alimentación.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



PLAN DE **MARKETING**





2. ANÁLISIS

El análisis de mercado constituye un elemento esencial para el desarrollo de estrategias que proporcionen niveles superiores de satisfacción al cliente y de rentabilidad a la empresa. Es importante mencionar que las empresas tienden a definir su mercado en base a lo que los clientes manifiestan, por lo que limita su pensamiento y su potencial de crecimiento a las necesidades expresadas y al mercado atendido.

Como indica Roger Best (2007), una visión amplia del mercado ayuda a identificar necesidades no expresadas y a descubrir nuevas oportunidades. Las empresas que sobrevivirán y seguirán creciendo serán aquellas que comprendan el cambio, lo lideren e incluso lo promuevan.

Se comenzará con un análisis PEST detallado para conocer las distintas variables que comprenden el macroentorno (político-legales, económicas, socio-culturales y tecnológicas) y que pueden ejercer influencia en el negocio de la empresa.

2.1. MACROENTORNO - ANÁLISIS PEST

2.1.1. Factores político-legales

- Para entender los factores político-legales que influyen en el mercado de la jardinería, es fundamental analizar las regulaciones y normativas de los últimos años. En este sentido, resulta imprescindible mencionar la Ley de Semillas (Ley N° 20.247), vigente desde el año 1973. Tal como se expresa en su primer artículo, dicha norma tiene por objeto promover una eficiente actividad de producción y comercialización de semillas, asegurar a los productores agrarios la identidad y calidad de la simiente que adquieren y proteger la propiedad de las creaciones fitogenéticas. El Ministerio de Agricultura y Ganadería, con el asesoramiento de la Comisión Nacional de Semillas, es responsable



de aplicar la ley en cuestión y establecer requisitos, normas y tolerancias generales y por clase, categoría y especie de semilla.

- Por otro lado, ligado al consumo saludable, hablaremos de la necesidad de fomentar un entorno alimentario saludable y, en particular, sistemas alimentarios que promuevan una dieta diversificada, equilibrada y sana, lo cual requiere la participación de distintos sectores y partes interesadas, incluidos el gobierno, el sector público y el sector privado. En este sentido, el gobierno desempeña un papel fundamental en la creación de un entorno alimentario saludable que permita a las personas adoptar y mantener prácticas alimentarias sanas, promoviendo la concientización de los consumidores respecto de una dieta saludable e impartiendo conocimientos sobre nutrición y prácticas saludables tanto a niños y adolescentes como a adultos. Ante esto, el Ministerio de Agroindustria de la Nación trazó con distintas entidades del sector público y privado una carta de adhesión para fortalecer la campaña “Más frutas y verduras”, y alcanzar el objetivo ideal de consumo de estos alimentos para garantizar una vida saludable en la población (Agrovoz, 2018).

2.1.2. Factores económicos

- A nivel mundial, el mercado de semillas alcanza un monto superior a los 50.000 millones de dólares por año. Según la Federación Internacional de la Semilla (ISF), el mercado argentino es el décimo en importancia. La producción anual de semillas en Argentina se estima en 990 mil toneladas, lo que se corresponde con un valor de mercado de 1000 millones de dólares. El líder a nivel mundial es Estados Unidos, seguido por China y Francia. Si analizamos solo América Latina, el primero es Brasil y luego se encuentra Argentina (Clarín Rural, 2018).
- La pérdida de poder adquisitivo del consumidor argentino provoca el recorte de gastos e incrementa la necesidad de ahorro, priorizando la compra de los productos de primera necesidad. Sin embargo, es oportuno mencionar en este punto que tener un



huerto casero resulta más económico que comprar los alimentos en la verdulería o en el supermercado. Según datos publicados por la Dirección de Estadística y Censos de la Ciudad, de los \$13.194 que precisó para la canasta básica en diciembre del año pasado una familia tipo porteña (pareja de 35 años con dos hijos chicos) para alimentarse, 23,7% fue destinado a frutas y verduras, es decir, alrededor de \$3120 (Grosz, 2019).

- El rubro de alimentos es, luego de transporte, el segundo más impactado por los niveles de inflación del año pasado, con un aumento acumulado al mes de noviembre de 48,6%. Se destacan los casos del kilo de zapallo anco, que a lo largo de dicho mes tuvo un incremento de precios de 48,3% y el de papa, que aumentó el 31,2% (Infobae, 2018).
- De acuerdo al relevamiento realizado por la Asociación de Empresarios Nacionales (ENAC), sobre el primer trimestre de 2018, 6 de cada 10 empresas nacionales pymes se encuentran en situación de vulnerabilidad económica. El 52% de las empresas se endeudó en dicho período, de las cuales el 30% lo hizo para pagar gastos corrientes como salarios, impuestos, costos fijos y tarifas, mientras que solo un 9,51% lo hizo para inversión, y un 11,49% para recomponer capital de trabajo. En cuanto a las ventas del período, un 45% de las empresas tuvieron caídas superiores al 10%; un 40% se mantuvo estable, con oscilaciones del 10%; y solo un 15% afirmó que tuvo ventas mayores al 10% en el primer trimestre del año, respecto del trimestre anterior (Colao, 2018).
- La suba del dólar impacta significativamente en los costos de la empresa, especialmente teniendo en cuenta que gran parte de los productos que comercializa son importados. Precisamente, el tipo de cambio, los costos internos y la incertidumbre por la crisis condicionan la competitividad de las pymes locales. De hecho, ante este panorama, la incertidumbre gana terreno y apenas el 27% de las pymes tiene planeadas nuevas inversiones a futuro (Vales, 2018).



- Según un informe publicado por IDEA Pyme (Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina), las pymes argentinas identifican a la carga impositiva y a la complejidad tributaria y legal como los dos principales factores que las afectan a la hora de salir a competir con compañías de otros países, con el 73% y el 63% respectivamente. El acceso a financiamiento (59%) y la regulación laboral (52%) ocuparon los puestos siguientes (iProfesional, 2018). Para las pymes resulta indispensable no tener una estructura impositiva muy agresiva para poder subsistir y mantenerse en el tiempo.
- Existen actualmente diversos programas y líneas de créditos que ofrecen los bancos y entidades financieras desarrollados para acompañar e impulsar el crecimiento de las actividades de las pymes. Algunas de las organizaciones que los brindan son el Banco BBVA, Hipotecario, Nación, Ciudad, Provincia, Supervielle, Itaú y Macro, entre otros, con diferentes tasas y opciones de financiación para que la pyme solicite el que más le convenga según sus necesidades. Sin embargo, el piso en la tasa de interés del 45% impuesta por el Banco Central dificulta que las pymes puedan acceder a ellos. De esta manera, la limitación de acceso a financiamiento condiciona la posibilidad de lograr investigación y desarrollo por parte de las pymes que ayuden a nivelar la competitividad frente a las grandes empresas (Quilici, 2018).

2.1.3. Factores socio-culturales

- El cuidado del medio ambiente y la vida sana es una tendencia global que está en crecimiento, y la empresa permite desarrollar y potenciar estos valores ya que cuenta con los productos y medios para aquel consumidor saludable. Una investigación del perfil del comprador argentino efectuado por la consultora internacional in-Store Media determinó que el consumidor promedio que efectúa adquisiciones tanto en los canales físicos como digitales tuvo que ajustar sus presupuestos, pero no quiere resignar sus inclinaciones hacia productos y actividades que benefician su organismo. La tendencia por tener una vida saludable está en aumento y no sólo incluye tener una



dieta saludable, sino también otras actividades y conductas que ayuden a una vida sana. El estudio revela que 6 de cada 10 entrevistados se preocupan por un estilo de vida más saludable. Entre ellos, el 55% se preocupa cada vez más por comer de forma saludable, 78 % se interesa por mejorar los hábitos alimenticios, 76% prioriza el ejercicio físico ante el sedentarismo, mientras que el 64% quiere aumentar el tiempo de descanso, el 51% piensa en pasar tiempo de calidad con su familia, y el 50% está de acuerdo con buscar un equilibrio entre el tiempo laboral y personal (La Voz, 2018).

- A su vez, según un estudio llevado a cabo por Kantar Worldpanel junto a Kantar Futures, el 29% de los hogares argentinos están altamente preocupados por su alimentación, el 44% medianamente y para el 27% restante no es un tema que los movilice. El 63% declaró que cambió sus costumbres para tener una alimentación más sana. Una alimentación saludable no consiste simplemente en ingerir frutas y verduras. "Comer saludable es sinónimo de comer variado, con moderación, seleccionando alimentos de alta densidad nutricional y respetando todas las comidas principales", resumió Florencia Cardone (MN 6650), miembro de la comisión directiva de la Asociación Argentina de Dietistas y Nutricionistas Dietistas (AADYND) (Infobae, 2017).
- En el caso de las semillas nacionales, los niveles de producción pueden verse afectados por diversas variables externas y difíciles de controlar como la realización de paros sindicales o huelgas en el ámbito rural y las condiciones e inclemencias climáticas en esas zonas. En relación con el clima, investigadores argentinos del Conicet y de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales (FCEN) de la UBA, en el informe de la Tercera Comunicación Nacional de la República Argentina a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, determinaron que el sudeste de América del Sur, integrado por Argentina, Uruguay y el sudeste de Brasil, es una de las regiones del mundo donde se registraron los mayores cambios en el clima durante los últimos 30 años. El cambio climático transformó el régimen de lluvias y de



temperaturas a escala global y la Argentina no es ajena a esta situación. Ante este escenario, la clave para el sector agropecuario estará en implementar las prácticas necesarias para adaptarse. En la Argentina, los cambios que se sucedan en el clima afectarán de diversas formas y con diferentes magnitudes al sector agropecuario. Según afirmó un experto en cambio climático del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), organismo bajo la órbita del Ministerio de Agroindustria de la Nación, “las modificaciones en los patrones de lluvias y en las temperaturas, por un lado, alterarán la productividad de los cultivos y de los rodeos; y, por el otro, aumentarán la presión que ejercen las malezas, plagas y enfermedades” (Esperbent, 2017).

2.1.4. Factores tecnológicos

- El principal factor tecnológico a considerar en este caso consiste en la investigación y desarrollo tecnológico para mejorar la calidad de las semillas y su poder de germinación. La Germinadora no lleva a cabo tareas de investigación, pero sí podrían influir las que se realicen en los países de origen de las semillas que importa.
- El Big Data fue implementado en el terreno de la agricultura, permitiendo que a través de las nuevas tecnologías se pueda acceder a un gran caudal de información que ayuda a tomar mejores decisiones para hacer más eficientes los procesos productivos y asegurar la sustentabilidad de los sistemas agrícolas. Mediante datos georreferenciados; mapeos de siembra, cosecha y fertilizaciones e imágenes satelitales y de drones, es posible saber con mayor precisión la cantidad de insumos que serán necesarios en cada ambiente o la variedad de semilla que mejor se ajustará a esas condiciones (Forrester, 2018).
- Durante el evento anual IDEA Pyme del 2018, se presentó el estudio "Competitividad Pyme: Una oportunidad para el desarrollo" que señala que las pequeñas y medianas



empresas quieren invertir en tecnología, pero encuentran algunos impedimentos para avanzar. Muchas compañías aún necesitan comenzar o completar la etapa de digitalización de sus procesos de gestión. Las principales barreras son la falta de acceso a financiamiento, la escasez de capacidades de implementación, la falta de claridad respecto de cuáles son las tecnologías más convenientes para implementar y la incertidumbre sobre los retornos de inversión (ROI). De acuerdo a un estudio del *Boston Consulting Group* (BCG), el 72% de las pymes son conscientes de la necesidad de transformación y el 41% de ellas posee un plan de inversión para la implementación de nuevas tecnologías (Schulkin, 2018).

2.2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA COMPETITIVA

2.2.1. Competidores directos

Los principales competidores de La Germinadora son: Semillería Durán, Semillería La Rural y Florensa, ofreciendo al público una cartera de productos similar. A través de una estrategia de distribución intensiva, es decir aquella que toma un gran número de puntos de venta para alcanzar la mayor cobertura del público objetivo, es que la empresa mantiene un alto nivel de participación de mercado, liderando el segmento masivo de jardinería a nivel nacional, al considerar que sus productos están disponibles en diversos puntos del país mediante los 10 distribuidores con los que se maneja y está presente en numerosas bocas de venta a través de la exhibición en góndolas en 7 cadenas de supermercados.

Semillería Durán:

Es una empresa argentina fundada en el año 1890, con casi 130 años de trayectoria en el mercado, dedicada exclusivamente a la comercialización de semillas, en especial de hortalizas como también pastos y flores, cubriendo todo el territorio nacional. Posee un local ubicado en la zona céntrica de Capital Federal, puntualmente en Bernardo de Irigoyen 130, que es



atendido por la familia de Carlos Alberto Durán, uno de los agrónomos más importantes, exportadores e importadores que tuvo el país, según lo describe su sitio web oficial.

Florensa:

Se encuentra en el mercado desde el año 1942, liderada por tres generaciones que se abocan al rendimiento y gestión de Florensa Argentina S.A. como productora, importadora y exportadora de semillas. Además, fracciona y comercializa todo tipo de semillas hortícolas, de flores, bulbos y césped; contando también con una amplia gama de agroquímicos, fertilizantes, sustratos, turba, plásticos para invernaderos, maquinaria para el campo, pulverizadores, sembradoras, equipos de riego, e insumos varios para el productor. Según comunican en su página web, desde su fundación, Florensa como empresa familiar, ha estado comprometida con un enfoque de innovación y desarrollo con la finalidad de brindar respuestas adecuadas y adaptadas a las necesidades específicas de cada región hortícola y florícola.

Cuenta con cinco sucursales propias a lo largo del país, ubicadas en: Orán (Salta), Rodeo de la Cruz (Mendoza), Buenos Aires en el Mercado Central, La Plata y en la ciudad de Córdoba frente al Mercado de Abasto. Complementariamente, posee una amplia red de distribuidores que venden sus productos.

Semillería La Rural:

Se trata de una empresa fundada en 1994 que comercializa semillas, productos para jardinería, horticultura, fruticultura, espacios verdes y demás cultivos intensivos. Asimismo, ofrece un amplio surtido de herramientas, artículos de riego, instrumentos de medición agrícola y de observación meteorológica y libros. Tiene dos sucursales ubicadas en la Zona Norte de la Provincia de Buenos Aires, precisamente en Av. Andrés Rolón 368 (San Isidro) y Estrada 44 (Cardales).



Según expresan en su sitio web, tienen establecida la misión de brindar una excelente atención, con dedicación y profesionalismo a todo tipo de público, escuchando las necesidades y buscando la solución que mejor se adapte a las posibilidades de sus clientes. Se esfuerzan en la búsqueda de productos novedosos que respeten el medio ambiente y se capacitan constantemente para poder brindar el más completo y variado asesoramiento. Cuentan con profesionales experimentados para la atención al público y el respaldo de proveedores, quienes conocen y garantizan su calidad. Con el fin de lograr un óptimo asesoramiento técnico y ofrecer a los clientes todos los datos, conocimientos y elementos posibles, cuentan con bibliografía especializada, boletines técnicos, calendarios de siembra y fotos ilustrativas. Los valores que pregonan son honestidad, comportamiento ético, cuidado del medio ambiente, calidad y sencillez, actitud de servicio, trabajo en equipo y buena onda.

En el *Anexo I*, se encuentran imágenes de los sitios web oficiales de cada uno de los 3 competidores directos de los cuales se extrajo la información volcada en este punto.

2.2.2. Competidores sustitutos

Los competidores sustitutos suponen una amenaza para la empresa ya que, al satisfacer las mismas necesidades sin ser el mismo producto ni con los mismos atributos, el consumidor puede optar por ellos y, por ende, su existencia conlleva pérdida de ventas para la empresa. Si bien la actividad del cultivo de semillas de hortalizas consiste en una experiencia de esparcimiento y de contacto con la naturaleza, el resultado final que se obtiene es la fruta o verdura para alimentarse y ese es el elemento que tendremos en cuenta para establecer a los competidores sustitutos, que precisamente sustituyen la compra de los sobres de La Germinadora. De esta manera, podemos mencionar a los viveros, que ofrecen plantines de hortalizas y a aquellos comercios que venden frutas y verduras, como ser:

- Verdulerías de barrio.
- Mercados barriales, como el Mercado Central de Buenos Aires (centro comercializador de frutas y hortalizas que abastece a la Región Metropolitana y al Gran Buenos Aires)



y otros más pequeños como Mercado de Bonpland, El Galpón (Chacarita), Camino de Tierra (Caballito), Iriarte Verde (Barracas).

- Hipermercados, supermercados, minimercados y almacenes con sección de frutas y verduras.
- Ferias donde se comercialicen frutas y verduras, como las ferias itinerantes de abastecimiento barrial (FIAB), impulsadas por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, que son puntos móviles de venta de alimentos y otros productos.

2.2.3. Competidores potenciales

Teniendo en cuenta que La Germinadora lanzará al mercado nuevos kits de siembra, ubicamos entre los competidores potenciales a aquellos que ofrecen actualmente este tipo de producto y que, de esa forma, estarían actuando como posibles competidores en un futuro. Estos son:

- Huertín: ubicado en Belgrano. Según se manifiesta en su sitio web oficial, Huertín tiene como misión simplificar al máximo el cultivo urbano. Vende kits de siembra hidropónica, con riego automático y sin tierra. Cada uno de ellos contiene cordón para riego automático, leca más turba y semillas, con 6 variedades disponibles: albahaca, menta, perejil, orégano, cilantro, rúcula. Al hablar de huertas hidropónicas, nos referimos a una técnica para cultivar plantas sin usar tierra, simplemente con agua y usando un medio inerte como sustrato, al que se añade una solución de nutrientes que contiene todos los elementos esenciales vitales para que la planta se desarrolle y crezca. El sistema de riego automático funciona por capilaridad.

Huertín tiene fuerte presencia en redes sociales, contando con perfiles en Instagram, donde posee más de 23 mil seguidores; en Facebook, con más de 10 mil y en Twitter con menos de 150.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



IMAGEN 1. Kit de siembra Huertín. Fuente: <https://www.huertin.com.ar/>

- Hojalata: una pyme que está ubicada en el barrio porteño de Saavedra ofrece kits de siembra, precisamente en un recipiente de material de hojalata como lo indica su nombre de marca. La lata tiene un sistema de drenaje para el exceso de agua y un tratamiento antióxido, e incluye en su interior tierra fertilizada y semillas de albahaca, perejil, orégano o cilantro. Al igual que Huertín, ofrece la posibilidad de adquirir los productos a través de tienda online.

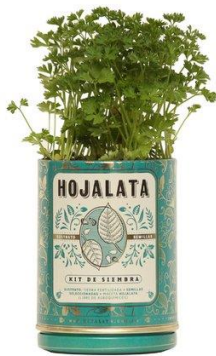


IMAGEN 2. Kit de siembra Hojalata. Fuente: <https://www.hojalata.com.ar/>

- Green gift: se definen como una tienda de regalos ecológicos. Desde el corazón de Palermo, ofrece un set de siembra llamado Tu Primera Huerta, catalogado dentro de la sección “Jardinería urbana”, que contiene una maceta de terracota de 7cm de diámetro, semillas de hortalizas de cultivo fácil, tierra fértil e instrucciones de cultivo, ofreciendo de esa manera los materiales necesarios para incursionar en el autocultivo.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



IMAGEN 3. Kit de siembra Green Gift. Fuente: <https://www.tiendagreengift.com.ar>

- La Cajita: ubicado en Villa Urquiza. Surge como una iniciativa para fomentar el armado de huertas en casas o departamentos. Ofrece kits de siembra que contienen un frasco para utilizar como maceta con una perforación para drenaje, instrucciones de armado, tierra en bolsa, semillas en bolsa, piedras para drenaje y señalador para indicar qué aromática es. Entre las variedades disponibles, se encuentran albahaca, cebolla de verdeo, cilantro, menta, orégano, perejil y salvia.



IMAGEN 4. Kit de siembra La Cajita. Fuente: <https://www.lacajita.com.ar/>



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



2.2.4. Compradores

Cadenas de retail donde se venden productos de La Germinadora:



IMAGEN 5. Cadenas de retail. Fuente: www.lagerminadora.com

Según datos brindados por La Germinadora que detallan la comparación de ventas a supermercados de 2017 frente a 2018 -*Anexo II*-, Easy encabeza el ranking de compradores con un nivel de ventas que asciende a los \$3.665.000, incrementándose de esta manera en un 52% las ventas con respecto al año 2017 que fueron de \$2.400.000 anuales. En segundo lugar, se encuentra la cadena Walmart, con un nivel de ventas durante el 2018 de \$2.380.000, disminuyendo un 44% las ventas con respecto al año anterior.

En este caso, podemos afirmar que los grandes supermercados tienen un alto poder de negociación ya que compran gran cantidad de mercadería. Además, las cadenas de retail del interior del país resultan poderosas ya que son pocas por región y son las que hoy en día le permiten a La Germinadora tener mayor alcance al público con una distribución intensiva.

Easy se trata del comprador más poderoso, ya que además de los altos volúmenes de compra, tiene una gran sección de jardinería en la que a La Germinadora le resulta crucial estar presente para posicionarse y lograr reconocimiento de marca vinculado a dicho rubro.



Por otro lado, el alto poder de negociación por parte de los compradores recae en que la semilla es un producto con poca diferenciación y no son altos los costos en los que incurrirían por cambiar de proveedor.

2.2.5. Proveedores

Con respecto a los proveedores, podemos decir que en general no tienen alto grado de poder de negociación debido a que la oferta es amplia y no se trata de un producto muy diferenciado, es decir, La Germinadora puede optar por muchos otros proveedores que ofrecen semillas a granel para luego fraccionarlas. Lo mismo ocurre con los proveedores de los sobres contenedores de las semillas, el poder de negociación que tienen es bajo ya que hay una gran cantidad de imprentas que podrían proveerlos y no supondría grandes costos ni esfuerzos para la empresa cambiar de proveedor.

Sin embargo, con respecto a las semillas, podemos afirmar que al llevar una larga relación comercial trabajando con los proveedores actuales, la pyme cuenta con la seguridad de conocer la calidad de germinación del producto y de saber que cumplen con los plazos y condiciones de entrega, lo cual resulta fundamental para cumplir con la logística planeada y estrategia de los canales de distribución. Frente a un hipotético cambio de proveedor, los costos que tendría que afrontar la pyme en este caso estarían principalmente ligados a la incertidumbre.

2.3. CONSUMIDOR

A partir del análisis de información proporcionada por personal de contacto de la empresa y de los resultados de la investigación de mercado llevada a cabo con las encuestas *-Anexo III-*, se establece a continuación el perfil de los consumidores de La Germinadora distinguiendo entre las variables demográficas y psicográficas.



2.3.1.VARIABLES DEMOGRÁFICAS

Entre los consumidores de La Germinadora encontramos a hombres y mujeres, residentes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Gran Buenos Aires y los puntos urbanos del país donde se comercializan los productos a través de los distribuidores y supermercados: Tandil, Mar del Plata, Rosario, Córdoba, Mendoza, San Juan, San Luis, Misiones, Neuquén, Río Negro y Chubut. Son activos económicamente, trabajan y poseen un NSE C amplio. Tienen entre 20 y 80 años, aunque es importante mencionar que la mayoría de ellos son mayores a los 45 años, dado que el perfil del rubro está más posicionado en las viejas generaciones.

2.3.2.VARIABLES PSICOGRÁFICAS

Son personas activas socialmente, que aprovechan su tiempo libre y disfrutan de estar con amigos y su familia, pero también necesitan dedicarse tiempo a ellos mismos para sentirse en equilibrio. Se interesan por la naturaleza y el cuidado del medio ambiente, son cada vez más conscientes, comprometidos y responsables socialmente. Les gusta estar al aire libre y en contacto con lo natural.

Podemos separarlos en dos grandes grupos. Por un lado, aquellos que consumen productos de La Germinadora ya que disfrutan de la jardinería y paisajismo, teniendo un jardín atractivo en el ámbito de sus hogares, y por eso adquieren lo necesario para el cuidado de sus plantas, como los fertilizantes, las maquinarias y herramientas para mantenimiento. Perciben esta actividad como un hobby en sus momentos de ocio. Además, les gusta dar una imagen positiva de sí mismos ante los demás y se ocupan tanto de su apariencia como la de su hogar.

Por otro lado, encontramos como consumidores a aquellos que se preocupan y ocupan de su salud, buscando una alternativa de alimentación saludable y equilibrada a través del autocultivo de semillas, llevando luego a su mesa los alimentos cosechados libres de agroquímicos. Se preocupan por qué consumir y cómo cuidarse, tanto en términos de salud como en algunos casos estéticos. Estos suelen llevar un estilo de vida activo y saludable en varios aspectos de su cotidianidad, incluyendo también la realización de actividad física para complementar. La razón principal por la cual practican el autocultivo y consumo de alimentos



orgánicos es por gusto o placer, seguido de querer conocer el origen de los alimentos y tener más contacto con lo natural, al mismo nivel que el querer evitar el consumo de agroquímicos (*Anexo III*).

2.3.3. USOS, HÁBITOS Y COMPORTAMIENTO DE COMPRA

Se distinguen cuatro posibles roles dentro del proceso de compra: influyente, decisor, comprador y usuario final. Una misma persona puede variar el rol que adquiere según la ocasión o con quién esté acompañado. En este caso, por lo general coincide la persona que tiene el rol de decisor, comprador y usuario final, ya que en primer lugar toma la decisión, luego compra en La Germinadora las semillas o productos que necesita para su jardín y finalmente es quien hace uso de ellas. Si se trata de una pareja, puede ocurrir que la mujer (o viceversa) influya en la elección de la variedad del sobre a comprar, o que actúe como decisora y compradora al adquirir una máquina de jardín que luego será usada por la pareja. Como influyente, también podemos mencionar al personal de ventas dentro de la sucursal o amigos y/o conocidos que cuenten experiencias pasadas que tuvieron con los productos.

Con respecto a los hábitos de compra, podemos diferenciar a un consumidor que se dirige al local premeditadamente a buscar un producto en particular, que va a llevar a cabo una compra más bien racional. Por lo general, esto ocurre con los productos que tienen precios más altos como las maquinarias y herramientas para el cuidado y mantenimiento del jardín. El cliente analiza previamente las diferentes opciones de marca, prioriza la relación precio-calidad y evalúa de manera racional teniendo en cuenta que la suma de dinero a desembolsar será elevada. Contrariamente, también pueden tener lugar las compras por impulso, suponiendo que un consumidor pasa delante de la vidriera del local y elige llevar algún producto de bajo precio como los sobres de semillas. Por esto mismo, es importante que la vidriera sea atractiva visualmente y llame la atención, considerando que es también una forma de comunicar y posicionar y que resulta ser un factor fundamental para ejercer influencia en los consumidores.



La utilización que le dan a los productos de La Germinadora ocurre mayoritariamente dentro del ámbito del hogar y está ligado al desarrollo o mantenimiento de un jardín o huerta. Precisamente, la frecuencia de compra es variable, dependiendo del grado de afición del consumidor hacia la jardinería u horticultura.

La principal causa de satisfacción o insatisfacción va a estar dada por la calidad y el poder de germinación de la semilla, ya que si no crece el consumidor va a tener una experiencia negativa con el uso del producto y probablemente no tendrá lugar la recompra, ya que no volverá a elegir a la marca a futuro. Sin embargo, esto puede suceder por una forma incorrecta de sembrar a causa de estar desinformado o por no brindarle a la planta los cuidados necesarios para su crecimiento. De esta manera, si bien sería responsabilidad del consumidor y no una falla en el producto, igualmente la persona le atribuiría la culpa a la marca y disminuiría el grado de satisfacción. Por este motivo, resulta de suma importancia que la marca eduque a los consumidores en cuanto al correcto uso y utilice los distintos puntos de contacto para enseñarles la forma indicada de sembrar y ayudar a que la experiencia con los productos de La Germinadora sea positiva.

2.4. TENDENCIA AL CONSUMO SALUDABLE

La Organización Mundial de la Salud (OMS) indica que comer al menos 400 gramos o cinco porciones de frutas y verduras al día reducen el riesgo de desarrollar enfermedades no transmisibles y ayuda a garantizar una ingesta diaria suficiente de fibra dietética. Para mejorar el consumo de frutas y verduras recomiendan incluir verduras en todas las comidas; como tentempiés, comer frutas frescas y verduras crudas; comer frutas y verduras frescas de temporada; y comer una selección variada de frutas y verduras. Idealmente, deben incluirse entre dos y tres colores de hortalizas por plato, ya que cada color está dado por propiedades diferentes y, por lo tanto, un alimento no sustituye a otro. Hay que tener en cuenta que comer bien no significa comer mucho ni comer caro. Comer bien es consumir variedad de alimentos y en cantidades moderadas para asegurarnos la incorporación y el aprovechamiento de sustancias nutritivas (Organización Mundial de la Salud, 2018).



Consumir la cantidad recomendada de frutas y verduras contribuye a evitar el padecimiento de enfermedades. Por ejemplo, disminuye en un 31% el riesgo de tener enfermedad coronaria isquémica, en un 20% cáncer de esófago, en un 19% infarto de miocardio y cáncer de estómago, en un 12% cáncer de pulmón y en un 2% cáncer de colon rectal. Además, seguir un estilo de vida saludable puede evitar un 70% de los derrames cerebrales y cánceres, un 80% de las enfermedades del corazón y un 90% de la diabetes tipo 2. Se calcula que la ingesta insuficiente de frutas y hortalizas causa en todo el mundo aproximadamente un 14% de los casos de cáncer gastrointestinal, un 11% de las cardiopatías isquémicas y un 9% de los accidentes vasculares cerebrales.

Ser sano es estar en estado de bienestar físico, mental y social. Esto incluye una alimentación adecuada, suficiente, variada y aceptable culturalmente, es decir, determinada por la visión de lo que se come para estar sano en su grupo de pertenencia. Hablamos del proceso salud – enfermedad, ya que nadie está completamente enfermo o completamente sano, es un estado dinámico que varía de acuerdo con factores del ambiente, genéticos y de comportamiento. A medida que enfermamos estamos más lejos de la salud. A medida que sanamos estamos más cerca de la salud. Precisamente, la alimentación saludable es un factor importante para acercarse a la salud (Procadis, 2008).

La alimentación de cada uno evoluciona con el tiempo, y en ella influyen muchos factores socioeconómicos que interactúan de manera compleja y determinan modelos dietarios personales. Entre esos factores, se encuentran los ingresos, los precios de los alimentos (que afectarán la disponibilidad y asequibilidad de alimentos saludables), las preferencias y creencias individuales, las tradiciones culturales, y los factores geográficos y ambientales (incluido el cambio climático). Por consiguiente, tal como se mencionó en el apartado del análisis del macroentorno, el fomento de un entorno alimentario saludable y, en particular, de sistemas alimentarios que promuevan una dieta diversificada, equilibrada y sana, requiere la participación de distintos sectores y partes interesadas, incluidos los gobiernos, el sector público y el sector privado.



En estos últimos tiempos, fue creciendo la tendencia a una alimentación basada en plantas o *plant-based*, en la que el foco está en la ingesta principalmente de vegetales: frescos o secos. La idea de este movimiento es darle la mayor frecuencia posible a los alimentos reales, frescos, de estación, sin manipulación de la industria, disminuyendo el consumo diario de opciones congeladas, latas y comidas industrializadas. Estas cuentan con una cantidad importante de toxinas en forma de resaltadores de sabor, colorantes, agroquímicos, sal, trigo, soja y grasa hidrogenada (Clarín Entremujeres, 2018).

2.5. HUERTAS CASERAS URBANAS

La tendencia en auge orientada hacia un consumo responsable y alimentación saludable dio lugar a la proliferación de huertas caseras urbanas. El término de huerta urbana o también llamado, según la Administración de Alimentos y Medicamentos (FAO en inglés), “agricultura urbana”, hace referencia a superficies reducidas que se encuentran en la ciudad y se destinan a cultivar alimentos. No es necesario contar con grandes terrenos para introducirse en la horticultura hogareña, es posible cultivar en maceta según cual sea la especie. Una opción idónea para superar este limitante es colgar las macetas en una pared a través de estructuras de jardineras colgantes o tener una huerta vertical utilizando una estantería.

Incluso, es posible tener una pequeña huerta en el interior del hogar, sin contar con patio, balcón, terraza o terreno de la casa al exterior. En este caso, para llevar a cabo un cultivo *indoor* hay que considerar que las variedades a sembrar serán limitadas.

Lo que siempre se debe tener en cuenta, ya sea una huerta exterior o interior, es que se necesitan ciertos recaudos para que la germinación se dé en condiciones óptimas. Entre ellos, gran cantidad de luz ya que es lo que le permitirá tener la suficiente energía para crecer en un espacio pequeño, agua en el nivel justo sin regar de menos ni en exceso con un apropiado sistema de drenaje, y tierra sana y fértil que tenga nutrientes fundamentales para el desarrollo de la hortaliza. Si se trata de una huerta interior a la que no le llega luz natural directa ni indirecta por ninguna ventana, las variedades a sembrar serán todavía más limitadas y habrá



que tomar medidas extra que favorezcan el desarrollo de la germinación, las cuales consistirán en incluir una fuente de luz artificial apuntando hacia la huerta y evitar intensas fuentes de calor cercanas como estufas o radiadores (Rosique, 2015).

La huerta se puede iniciar en cualquier época del año. Lo importante es cultivar las plantas que se corresponden con cada temporada. La mayoría de las hortalizas son plantas anuales y tienen ciclos de vida cortos. A grandes rasgos, se pueden clasificar en tres grupos: cultivos de otoño-invierno, los de primavera-verano y los que se pueden cultivar durante todo el año. Para comenzar con una huerta casera, las especies recomendadas son la radicheta, acelga, rúcula, cilantro, espinaca, ciboulette y perejil ya que son variedades que se siembran a poca profundidad y, por lo tanto, precisan macetas jardineras o latas de solo 800 cm³ (Ini, 2016).

A la hora de analizar cuáles son los principales beneficios de tener una huerta casera urbana, podemos enumerar los siguientes (Clarín Entremujeres, 2017) :

- Comer alimentos frescos y sin agroquímicos: el uso habitual de agroquímicos y pesticidas industriales con el fin de evitar las plagas modifica el sabor característico de los alimentos y resulta dañino para la salud. El productor comercial se ve obligado a dar prioridad a aquellos factores que le son convenientes en relación a la producción y la venta, en detrimento muchas veces del sabor y la calidad. Son cada vez más frecuentes los híbridos que se desarrollan para mejorar estos índices, pero muchas veces estas opciones son inferiores en cuanto a su valor como alimento nutricional o sabor al paladar. Por eso, al plantar uno mismo, se optan por formas más ecológicas de controlar los alimentos y por ende el sabor de los mismos es diferente. De esta manera, se conoce el origen de lo que se está consumiendo y cómo fue su proceso de producción hasta llegar a la mesa.
- Mayor aporte de nutrientes: al consumir frutas y vegetales recién cosechados y prepararlos en el momento, se conservan todos sus nutrientes y sus propiedades características, como vitaminas y minerales.



- Mejorar la alimentación: producir alimentos sanos lleva a consumir preparaciones más saludables y crear buenos hábitos alimentarios en las familias. El hecho de tenerlos cerca y poder cosecharlos en el momento, provoca que uno aproveche para realizar preparaciones caseras y por lo tanto más saludables. De esa manera, ayuda a disminuir el consumo de alimentos precocidos o industrializados.
- Mejora la salud mental: tener o participar de alguna de estas huertas genera momentos de esparcimiento y serenidad frente a estilos de vida cada vez más agitados e hiperactivos. Es una actividad de entretenimiento, relajación, recreación y esparcimiento para ser llevada a cabo en momentos de ocio que se puede disfrutar solo o en compañía. Estimula diversos sentidos del ser humano y genera satisfacción personal al ver los resultados tangibles al momento de la cosecha.
- Ahorro de dinero: practicar la horticultura hogareña beneficia la economía personal. El costo de producir las hortalizas uno mismo es inferior al precio que se encuentra en el mercado, ya que en estos lugares en el precio final están incluidos por ejemplo los gastos de intermediación, logística y traslado del establecimiento al mercado.
- Es educativo y saludable: pueden participar los niños y aprender sobre la variedad de hortalizas y frutas. Los incentiva a consumir distintas frutas y vegetales frescos, porque desean probar aquello que ayudaron a plantar con sus propias manos. Además, aprenderán que se debe trabajar en equipo, ser responsables con el medio ambiente y el cuidado de los cultivos, valorarán y respetarán la naturaleza.
- Cuidado ecológico: Tener una huerta doméstica es ser respetuoso con la naturaleza y el medio ambiente. A su vez, permite aprender a reciclar. Los restos de comida, por ejemplo, se pueden usar para hacer abono orgánico (llamado compost). También a la hora de plantar se pueden elegir elementos poco convencionales como cajones de madera o algún material reutilizable para usarlo como maceta.



2.6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se llevó a cabo en noviembre del 2018 una encuesta online cuali-cuantitativa a través de la plataforma *Google Forms*, con una muestra no probabilística -Anexo III-.

Muestra requerida: 60 casos / Muestra obtenida: 64 casos.

Principales conclusiones y resultados a partir del análisis de los datos:

- El 87,6% de los encuestados considera que lleva un estilo de vida saludable con frecuencia media a alta.
- Entre quienes llevan un estilo de vida saludable, el 17,2% lo hace ligado a la alimentación, el 10,9% a la actividad física y el 64,1% a ambas variables.
- Las frutas y/o verduras son alimentos incluidos frecuentemente en los platos. El 32,8% expresó consumirlas todos los días.
- A su vez, el 90,6% compra frutas y/o verduras todas las semanas, ya sea una vez por semana (39,1%), varias veces (46,4%) o todos los días (10,9%).
- Hay muy poco conocimiento de empresas que comercialicen semillas para sembrar. El 78,1% de los encuestados manifestó que no conoce ninguna.
- Si bien el 48,4% contestó haber sembrado semillas alguna vez en su vida, es muy alto el porcentaje de encuestados que indicaron como respuesta tener nulo conocimiento acerca de cómo sembrar (43,8%).
- El 15,6% posee actualmente una huerta en el ámbito de su hogar. La razón principal por la cual la tienen es por gusto o placer, seguido de querer conocer el origen de los alimentos que consumen y tener más contacto con lo natural, al mismo nivel que el querer evitar el consumo de agroquímicos.
- El 57,8% nunca tuvo una huerta o espacio dedicado a la siembra, mientras que el 26,6% no tiene actualmente pero sí tuvo en el pasado. La mitad de quienes no cuentan con una huerta casera hoy en día, manifestaron que sí tendrían una.



- Los motivos más indicados por los cuales no tendrían una pequeña huerta en la casa fueron falta de tiempo para su cuidado y falta de espacio adecuado en la casa.
- Por su parte, quienes sí tendrían una huerta casera, lo harían principalmente para evitar el consumo de agroquímicos en sus alimentos, seguido de una cuestión de gusto/placer.
- Con respecto al nuevo kit de siembra que se planea lanzar al mercado, el 62,6% de los encuestados manifestó un grado de intención de compra de medio a muy alto.
- El 62,5% opinó que sería altamente interesante que el kit incluya más cantidad y variedad de semillas. En este sentido, resulta sensato mencionar que casi la mitad de los encuestados viven con su familia (46,9%).

2.7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA:

2.7.1. HISTORIA. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Historia:

La Germinadora se inauguró en el año 1918, cumpliendo de esta manera su primer centenario en el mercado el año pasado. En su apogeo, llegó a tener un centenar de empleados y un depósito de cinco pisos en la calle Cullen del barrio porteño de Villa Urquiza, donde se elaboraban doce millones de sobres de semillas por año. Situada en Guanacache 5459 (hoy Avenida Franklin Roosevelt), fue fundada por Sarmiento Victorio Bellotti, hijo de un inmigrante de Lombardía, Italia que había llegado al barrio a fines del siglo XIX.

Además de la casa central de Villa Urquiza, luego se establecieron sucursales en Ramón Falcón 7138, Niceto Vega 6091, Anchorena 487, Alem y Basavilvaso y Corrientes 312, sucursal que persiste hoy en día con casi 60 años en el Microcentro porteño.



Dentro de su cartera de productos, se resaltaba la venta al por mayor y menor de semillas en general y bulbos de flores, además de alimentos para pollos, palomas y pájaros. Hasta la década del 70, la empresa de Bellotti era prácticamente la única del país en su rubro.

En la década menemista, con la masiva llegada de supermercados, La Germinadora debió adaptarse a los nuevos modos de comercialización. Además de la diversificación de los viveros, en el mercado se sumaron nuevos competidores y, por practicidad, entre los clientes comenzó a estilarse la compra de semillas sueltas. No obstante, el fuerte de la empresa siguió siendo la comercialización de sobres, que hoy en día ofrece en más de 100 variedades con una producción anual que ronda los tres millones de ejemplares a partir de la fracción de las semillas importadas a granel.

Misión:

Su misión es llegar a todos los jardines, espacios verdes y huertas familiares argentinas, proveyendo de insumos y asesoramiento en el rubro de la jardinería.

Visión:

Ser la principal proveedora del país de productos y herramientas de siembra.

Valores:

Se rige por los valores del trabajo en equipo, la orientación al cliente y el cuidado a conciencia del medio ambiente.

- ✓ **Trabajo en equipo:** fomenta la participación de todo el equipo de trabajo para lograr un objetivo común, compartiendo información y conocimientos del rubro.



- ✓ **Orientación al cliente:** su principal objetivo es satisfacer las necesidades del cliente, es por ello que centra los esfuerzos en proveer soluciones competitivas y de calidad.
- ✓ **Comunidad y medio ambiente:** cuidan la naturaleza desde su lugar y rol como empresa, adaptando sus estrategias empresariales a la preservación del medio ambiente y sustentabilidad.

2.7.2. VENTAJAS COMPETITIVAS:

Trayectoria:

La Germinadora cumplió en 2018 100 años de trayectoria en el mercado; siendo de las empresas pertenecientes al rubro una de las de mayor antigüedad.

Esta trayectoria no solo le brinda un posicionamiento de marca de alto impacto en sus consumidores, sino que también refleja la comprensión y entendimiento del comportamiento de los clientes, la adaptabilidad a las nuevas tecnologías y a los procedimientos que requiere el mercado en la actualidad.

Calidad de productos:

Esta pyme se caracteriza por ofrecer productos de jardinería con alto nivel de calidad. La mayoría de los productos que se comercializan son de origen extranjero, provenientes principalmente de Holanda, Sudáfrica y Estados Unidos. El foco de la empresa está en orientarse al cliente para que pueda disfrutar de todo el proceso de germinación de manera integral, especializándose en soluciones para el jardín con los mejores estándares de calidad. A su vez, todas las materias primas son enviadas con un análisis germinativo. Dicho informe garantiza la calidad de las materias primas, los procesos de cultivo y cosecha. Las semillas producidas principalmente en Holanda son las de mayores porcentajes a nivel mundial de poder germinativo, rondando el 90%.



Diversidad en la cartera de productos:

La empresa posee una amplia gama de productos dentro del segmento jardinería, que serán detallados en el siguiente punto. Teniendo en cuenta que dentro de su cartera de productos ofrece al público algunos importados, la diversidad también constituye una ventaja competitiva, puesto que los competidores comercializan principalmente productos nacionales.

2.7.3.PRODUCTO

Entre los productos que ofrece La Germinadora se encuentran los siguientes:

Bulbos: Al igual que los rizomas, cormos y tubérculos nutrientes, son órganos subterráneos de almacenamiento de nutrientes. Las plantas que poseen este tipo de estructuras se denominan colectivamente plantas bulbosas. Algunos de los bulbos ofrecidos por La Germinadora son: Basuto / Inferno / Fresias / Hollande Iris / Honey Moon / Muscari.

Fertilizantes: Es un tipo de sustancia que contiene nutrientes en formas químicas saludables y asimilables por las raíces de las plantas, para mantener o incrementar el contenido de estos elementos en el suelo. La Germinadora vende 7 variedades de fertilizantes. Algunos de ellos son: Fosfato Diamónico / Harina de Hueso / Harina de Sangre / Urea / Sulfato de Hierro.

Herramientas: Sirven para uso relacionado con la agricultura y el mantenimiento y cuidado de las plantas. Algunas de las herramientas que se pueden encontrar son: Azadilla / Carretillas / Corta Borde / Corta Rama / Escarificador / Rastrillo / Tijeras podadoras / Sierras, etc.

Máquinas de jardín: al igual que las herramientas, sirven para mantenimiento y cuidado de los espacios verdes, con la diferencia de que estas son eléctricas. Entre las máquinas que comercializa La Germinadora se encuentran: Cortacercos / Soplaspiradora / Motoguadañas / Motosierras / Motocultivadoras.



Agroquímicos: Los plaguicidas o pesticidas son sustancias químicas empleadas para controlar o combatir algunos seres vivos considerados como plagas (debido a que pueden arruinar los campos y los frutos cultivados).

Enmiendas: Es el aporte de un producto fertilizante o de materiales destinados a mejorar la calidad de los suelos, en términos de estructura y composición, ajustando sus nutrientes y su PH o acidez. Algunas de las enmiendas que el consumidor puede encontrar son Germinitos / Perlita / Resaca de Río / Turba.

Césped: Se da el nombre de césped, grama, hierba o pasto a una docena de especies de gramíneas que crecen formando una cubierta densa. Se utilizan como plantas ornamentales en prados y jardines o como terreno para la práctica de diversos deportes y actividades recreativas. Algunos céspedes de las 7 variedades que puede encontrar el cliente son Línea Dorada / Pisoteo / Resiembra Otoñal / Sombra, entre otros.

Semillas: La semilla, simiente o pepita es cada uno de los cuerpos que forman parte del fruto que da origen a una nueva planta; es la estructura mediante la cual realizan la propagación las plantas que por ello se llaman espermatofitas (plantas con semilla). La Germinadora frece sobres que contienen semillas aromáticas, florales y de hortalizas, los cuales constituyen el producto estrella de la compañía. Según datos brindados por el personal, representan aproximadamente el 75% de las ventas anuales.

Cantidad según variedades:

- Hortalizas: 60
- Flores: 55
- Aromáticas: 15

Es importante mencionar que los sobres de semillas (en cualquiera de sus variedades), junto con las bolsas de césped y de fertilizantes son los únicos productos comercializados por La



Germinadora que llevan el nombre de marca homónimo en su presentación. El resto de la cartera de productos tiene el nombre de la marca proveedora.

En los sobres, el *packaging* constituye un elemento diferencial, con un material de calidad, una estética atractiva y un diseño colorido e ilustrativo de la hortaliza, fruto o flor que crecerá a partir de la germinación de las semillas que dicho sobre contiene. A su vez, en él se esquematiza al máximo la información necesaria para su cultivo, incluyendo el nombre de la especie, la época recomendada de siembra, de trasplante, de cosecha, así como también indicaciones técnicas y cuidados a tener en cuenta para que el proceso de germinación sea lo más satisfactorio posible.

Con motivo del primer centenario cumplido por la pyme el año pasado, se ha rediseñado dicho *packaging*, incluyendo en el extremo superior derecho la leyenda “100 años”, lo que le otorga mayor atracción al producto y confiabilidad a la marca por su larga trayectoria, al haber estado presente en el mercado durante tantos años.

2.7.4.PRECIO

La estrategia de fijación de precios se realiza en base al *Market Based Pricing*, ya que toma en cuenta al mercado, haciendo foco en el posicionamiento propio, el de la competencia y la opinión de los consumidores.

Para el análisis, se tomarán en cuenta los sobres de semillas que como se mencionó previamente constituyen el producto estrella de la compañía, particularmente los sobres de hortalizas que son los que se pretenden ubicar dentro del mercado de consumo saludable para que lleguen al plato de quienes eligen incluir en su dieta frutas y verduras libres de agroquímicos.

Los precios vigentes de los sobres de hortalizas comercializados por La Germinadora son los siguientes (actualizados a mayo 2019):

- Precio de distribución (a distribuidores que luego venden el producto a los puntos de venta retail): \$ 21



- Precio de comercio (los retail que compran directamente en La Germinadora; siempre se intenta que no coincidan las zonas, es decir, si el retail está en una zona del distribuidor no se le vende y se le avisa al distribuidor para que le venda él): **\$24**
- Precio de consumidor final (la venta desde las dos sucursales propias al consumidor final): **\$35**

Tanto los sobres de La Germinadora como los de la competencia, poseen un precio único más allá de cual sea la variedad ya que, si bien el costo de la materia prima lógicamente no es el mismo, lo que difiere es la cantidad de gramos que hay en el interior del sobre contenedor. Es decir, la cantidad de semilla es la variable de ajuste para que el precio final en el punto de venta sea el mismo por cada sobre. Por ejemplo, uno de La Germinadora de la variedad acelga que contiene 7 gramos tiene el mismo precio que uno de pepino verde que trae sólo 1 gramo.

Price Index:

El cálculo de este índice se hará considerando los precios de los sobres de semillas de hortalizas de La Germinadora en comparación con los de sus competidores directos, tomando como referencia el precio al consumidor final de los sobres de semillas de acelga. Considerando que cada sobre contiene cantidades diferentes de semillas, se calculará el precio por gramo, valor sobre el cual se definirá el Price Index.

PRICE INDEX			
Sobre de semillas de acelga	Cantidad por sobre	Precio por sobre (incl. IVA)	Precio por gramo
Semillería Rural	12 gr	\$80	\$ 6,67
La Germinadora	7 gr	\$35	\$ 5,00
Semillería Durán	7 gr	\$30	\$ 4,29
Florensa	9 gr	\$35	\$ 3,88
		Precio promedio:	\$ 4,96
		Price Index:	101%

TABLA 1. Price Index. Fuente: de elaboración propia.

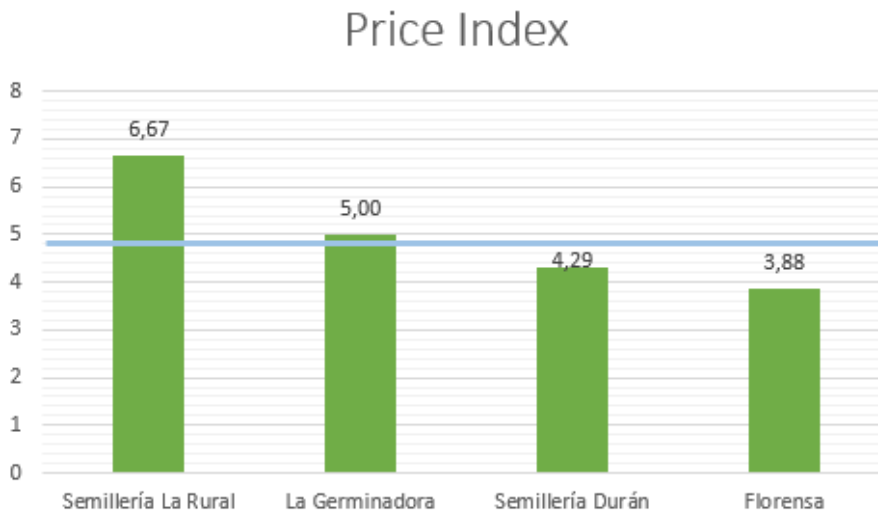


GRÁFICO 1. Price Index. Fuente: de elaboración propia.

Sabiendo que el precio promedio por gramo es de \$4,96, concluimos que La Germinadora se encuentra mínimamente por encima del mismo, con un Price Index de 101%.

2.7.5. PLAZA Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La estrategia actual de La Germinadora está caracterizada por la multiplicidad de canales, ya que se utilizan más de dos canales alternativos para la distribución.

La Germinadora no se dedica al proceso productivo de los bienes que comercializa. La base del negocio está centrada en comprar a granel en el exterior las semillas y fraccionar en las cantidades requeridas por *packagings* exclusivamente diseñados para cada variedad. Esto hace que constituya un eslabón intermedio de la cadena de distribución, ya que su función de importar y comercializar los productos la convierte en un intermediario en el canal que tiene como objeto llegar a los consumidores finales.



Con respecto a los costos de los canales de distribución, la logística representa el 2,65% dentro de la estructura de costos de comercialización y 0,80% sobre las ventas, tomando como referencia datos oficiales otorgados por la empresa. –Anexo IV–.

En la actualidad, la compañía se desenvuelve bajo la modalidad del tipo de negocio B2C. Se lleva a cabo a lo largo de diferentes puntos del país mediante algunos locales propios y ciertos mayoristas y cadenas de supermercados (entre ellos Walmart, Easy, Supermercados Libertad, Toledo, Chango Más y La Anónima) que compran los productos para finalmente hacérselos llegar al consumidor final en los distintos puntos de venta. La presencia en las grandes cadenas de retail le permite expandir su reconocimiento de marca y lograr un mayor alcance en la distribución de los productos.

En cuanto al canal mayorista, la pyme trabaja con una amplia red de distribuidores, lo cual hace que los productos de La Germinadora se encuentren en diversos puntos a lo largo de Argentina. Tanto en la provincia de Buenos Aires como en el interior encontramos 5 distribuidores, ascendiendo en total a una red de 10 distribuidores oficiales. Los distribuidores en Buenos Aires son Distrilomas (Lomas de Zamora), Rolsam S.A (Zona Oeste), La Sin Rival (Morón y Mar del Plata), Distribuidor Vivero Alvarez (Tandil) Y Distribuidora F.R.V (CABA). Por su parte, los del interior del país son Agroempresa S.A (Misiones), Distribuidor Miguel García (Córdoba, La Rioja, Santiago del Estero), Agroplanta S.R.L (Neuquén, Río Negro, Chubut), Rousselle (Rosario) y Amico S.A. (San Juan, San Luis, Mendoza).

A su vez, La Germinadora cuenta con dos locales propios a la calle situados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires –Anexo V–. Puntualmente, uno de ellos se encuentra en el Microcentro porteño mientras que el otro está localizado en el barrio de Villa Urquiza, donde se encuentra un vivero y también las oficinas centrales desde donde se lleva a cabo la gestión administrativa y comercial de la pyme en cuestión. Ambos puntos de venta se encuentran sobre avenidas, en zonas accesibles y con mucho flujo de transeúntes, sobre todo la de Microcentro ya que es un punto donde se concentra un gran número de oficinistas. Dichas sucursales están divididas en un salón al público para la venta y promoción de los diversos productos, y en un entrepiso que se utiliza para depósito interno del local, en el cual hay



diversa variedad de stock para contar siempre con el flujo de mercadería necesario y de esta forma llevar a cabo la operatoria diaria en base a la demanda de los clientes. Los traslados de mercadería que implican cantidades menores de productos a Capital Federal y Gran Buenos Aires las lleva a cabo una flota propia, mientras que los viajes que implican grandes cantidades y variedades de productos a supermercados de todo el país son transportados por un servicio tercerizado.

Resulta importante mencionar que en las dos sucursales hay personal de atención capacitado y con conocimientos en el rubro de la jardinería que puede asesorar al cliente en su proceso de compra, a diferencia de los supermercados donde se practica el autoservicio y, por lo tanto, aquel que esté interesado en comprar los sobres de semillas de La Germinadora probablemente no tenga quien le brinde la información idónea al respecto. De esta manera, la percepción y la experiencia durante el proceso de compra diferirá de acuerdo a si se realiza en un punto de venta propio o ajeno.

Asimismo, también debemos mencionar con respecto a las sucursales, que se tratan de los únicos puntos de venta en los que la empresa tiene control sobre la imagen. El *lay-out* del local, la comunicación dentro del punto de venta y la exhibición en la vidriera son elementos importantes que influirán en la percepción de los clientes.

En la siguiente tabla se detalla el mix actual de canales de distribución y la participación en cada uno de ellos con respecto a las ventas de los sobres de semillas durante el año pasado, quedando en primer lugar el canal supermercados con el 42,74%.

MIX DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN ACTUAL		
Canal	Ventas (\$)	Part (%)
Supermercados	\$ 7.383.000	42,74%
Distribuidores	\$ 6.281.935	36,36%
Sucursales LG	\$ 3.610.955	20,90%
TOTAL	\$ 17.275.890	100,00%

TABLA 2. Mix de distribución actual. Fuente: de elaboración propia.



MIX DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN ACTUAL

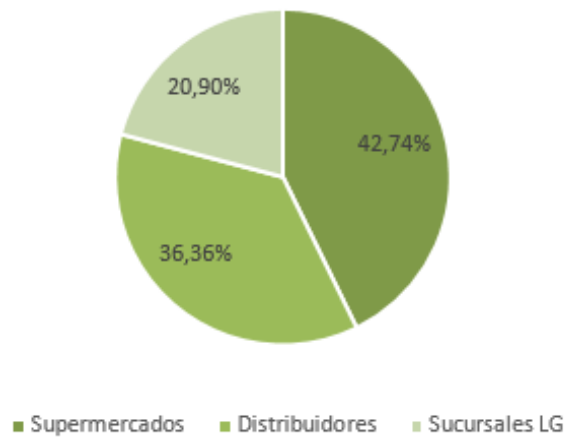


GRÁFICO 2. Mix de distribución actual. Fuente: de elaboración propia.

2.7.6.PROMOCIÓN

Al analizar la promoción por parte de la empresa, podemos afirmar que actualmente este es sin dudas el punto de la estrategia más débil, que presenta muchas falencias y al que más atención debería prestarle la organización para potenciar los puntos de contacto a lo largo de las relaciones con los clientes. No suele tener asignado ni destinar presupuesto a ejecutar ninguna estrategia publicitaria ni plan de comunicación. Realiza acciones de comunicaciones muy puntuales y sin mucho alcance, como fue el caso del hito del primer centenario, en el que se lanzó una publinota en un diario barrial de Villa Urquiza, tanto en la edición impresa como en el portal web (Periódico El Barrio, 2018).

Los únicos medios de atención que ofrece hoy en día son teléfono y mail, diferenciados por cada una de las dos sucursales.

Al analizar la presencia actual de la marca en el entorno digital, podemos decir que es prácticamente nula ya que no cuenta con perfiles en ninguna red social. Únicamente posee un sitio web oficial en el que brinda información a clientes actuales y potenciales acerca de la



empresa, una breve historia de la compañía, los productos que comercializa, las sucursales con las que cuenta, empresas distribuidoras con las que trabaja y datos de contacto para que el potencial consumidor pueda comunicarse. Asimismo, ofrece en su página web un calendario de siembra, junto con consejos y tips de cultivo para el correcto mantenimiento y control de plagas y enfermedades de las plantas. El sitio web fue rediseñado recientemente con motivo de los 100 años de la empresa –*Anexo I*–.

Por otro lado, tiene cuenta de empresa en *Google My Business* que linkea al sitio web. Se trata de una herramienta gratuita y fácil de usar con la que las organizaciones pueden gestionar su presencia online en los productos de Google como el buscador y los mapas. De esta manera, quien busca información de la empresa en la red de búsquedas de Google, puede encontrar la localización de las dos sucursales, los horarios de atención y reseñas de otros clientes que le servirán como referencia de la empresa.

2.8. DIAGNÓSTICO - FODA

2.8.1. Fortalezas

- Marca reconocida dentro del rubro de la jardinería por sus 100 años de trayectoria en el mercado.
- Amplia distribución y alcance nacional de los productos a lo largo del país a través de las 10 empresas distribuidoras mencionadas previamente.
- Numerosos puntos de venta donde el consumidor puede encontrar los productos: locales propios, minoristas, hipermercados y supermercados.
- Capital humano con vasta experiencia y conocimientos en el rubro jardinería para asesorar a los clientes dentro de los dos locales propios de La Germinadora.
- Larga relación con el principal proveedor: Outlis Wolf, desde hace más de 50 años. Aseguran tanto la calidad de los productos adquiridos como el abastecimiento en tiempo y forma para llegar a los diversos puntos de venta.



- Gran diversidad dentro de la cartera de productos, que permite en un mismo lugar encontrar diferentes elementos y herramientas para el cuidado y mantenimiento del jardín, huerta o campo.
- Oferta de productos tanto nacionales como importados.

2.8.2.Oportunidades

- Nueva tendencia cada vez más creciente al consumo de hortalizas libre de agroquímicos y preocupación del consumidor por conocer el origen de los alimentos que ingiere.
- Consumo saludable en auge, tanto en hombres como en mujeres que eligen cuidar su salud y velan por su bienestar.
- Consumidor cada vez más informado y respetuoso con sí mismo y su entorno.
- Diversificación en productos relacionados e investigación de desarrollo.
- Preocupación por el cuidado del medio ambiente por parte de la comunidad.
- Facilidad de aprendizaje para sembrar y cuidar un espacio propio de huerta casera.

2.8.3.Debilidades

- Gran cantidad de clientes de edad mayor, con bajo nivel de ventas entre las nuevas generaciones.
- No contar con un canal *e-commerce* que permita reducir el esfuerzo físico de tener que trasladarse hasta los puntos de venta.
- Poco personal de ventas en locales propios de la empresa, lo cual puede significar que, en períodos de mayor demanda como por ejemplo en primavera, los clientes tengan que esperar más tiempo para ser atendidos y esto puede afectar negativamente su percepción en el proceso de compra.



- En los supermercados, al practicarse el autoservicio, el consumidor no tiene quien lo asesore o informe sobre la mercadería, lo cual también influye en la experiencia de compra.
- Falta de estrategia publicitaria, poca comunicación digital y nula presencia en redes sociales.

2.8.4. Amenazas

- Aparición de micro-emprendedores que venden semillas o plantas de forma directa.
- Inflación y baja de poder adquisitivo de la gente para la compra de este tipo de productos que no son de primera necesidad.
- Aumento de costos y precios finales por suba del dólar (Gran cantidad de productos importados vs propuestas nacionales de menor calidad).
- Percepción de dificultad para sembrar y cosechar por cuenta propia.
- Falta de tiempo para dedicarle al cuidado y mantenimiento de la huerta.

3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

3.1. OBJETIVOS DE MARKETING

3.1.1. Extraeconómicos

Misión: Incentivar el proceso de siembra simplificándolo con el lanzamiento de los nuevos kits de La Germinadora.

Visión: Convertirse en una alternativa saludable.



3.1.2. Económicos

De venta:

- Alcanzar con Germikit un 15% de las ventas totales de semillas del 2018 en el plazo de un año.
- Canalizar el 35% de las ventas de Germikits del próximo año en *e-commerce*.

Sobre los consumidores:

- Lograr un porcentaje de prueba del 60% de los nuevos kits para siembra por parte del target en el plazo de 1 año.
- Alcanzar un 80% de satisfacción positiva por parte de los clientes en el plazo de 1 año.

3.2. TARGET

A partir del análisis de los datos obtenidos con la encuesta, se definirán las características del público objetivo al cual se buscará llegar con los nuevos kits de siembra, diferenciando entre las variables demográficas y las psicográficas.

3.2.1.VARIABLES DEMOGRÁFICAS

El público objetivo al cual se apunta está compuesto por hombres y mujeres jóvenes, de NSE C1C2, que tienen entre 25 a 40 años, trabajan y viven en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Gran Buenos Aires y grandes ciudades del país. El nivel de estudios alcanzado por la mayoría es universitario completo (37,5%) y actualmente trabajan en relación de dependencia (65,6%).



3.2.2. VARIABLES PSICOGRÁFICAS

Son personas activas, que llevan un estilo de vida saludable en distintos ámbitos en su día a día para mejorar su calidad de vida. El 64,1% lo hace ligado tanto a su plan de alimentación como a la práctica de actividad física, el 17,2% únicamente a la alimentación, mientras que el 10,9% cuida su salud solamente a través del ejercicio físico.

Con respecto a la alimentación, incluyen con frecuencia frutas y/o verduras en su dieta. El 90,6% compra estos alimentos todas las semanas, ya sea una vez por semana (39,1%), varias veces (46,4%) o todos los días (10,9%).

Es un consumidor cada vez más informado, exigente, consciente y con mayor acceso a diversas fuentes para poder seguir haciéndolo. Consideran que los alimentos transgénicos son perjudiciales para su salud y tienen gran interés por el cuidado medioambiental, por lo que buscan opciones más respetuosas con la naturaleza y el medio ambiente, colaborando así desde su lugar de consumidor y ciudadano. Su proceso de decisión de compra y elección de una marca ante otra está influenciado por la personalidad de marca y los valores que guían a la organización, ya que deben en cierta forma coincidir con sus valores personales. Si bien la mayoría tiene poco o nulo conocimiento acerca de cómo sembrar (76,6%), tendrían una huerta casera en el ámbito de la ciudad para evitar el consumo de agroquímicos en sus alimentos, pero perciben como un obstáculo la falta de espacio adecuado para montarla.

3.3. POSICIONAMIENTO DE MARCA

El posicionamiento de la marca se establecerá siguiendo el *Brand Sun Model*, detallando cada uno de sus componentes. En primer lugar, definimos el insight que surgió indagando al target con la realización de la encuesta. El primer motivo mencionado por aquellos que les gustaría tener una huerta casera urbana pero por el cual no lo hacen fue la falta de espacio. Esto dio lugar a entender que existe una tensión en ellos frente a la motivación de cosechar sus propios alimentos orgánicos. Ante la limitación vinculada a la creencia de que se necesita un gran terreno para sembrar, La Germinadora tiene el propósito de marca de brindar a los



consumidores urbanos una alternativa para que cuiden su salud, simplificando el proceso de siembra con el lanzamiento de los nuevos kits que contendrán semillas con garantía de germinación y así demostrar que se puede tener una huerta casera en un espacio reducido dentro del ámbito del hogar.

3.3.1.Consumer Insight

Estructuración del insight:

- Consumer truth:
Quiero sembrar y cosechar los alimentos que voy a llevar a mi mesa.
- Consumer motivation:
Para conocer el origen de los alimentos que consumo y evitar ingerir agroquímicos que me hacen mal a la salud.
- Tensión:
Pero me parece una actividad muy difícil para hacer dentro de mi casa en la ciudad (por la actividad en sí y el espacio que necesitaría para la huerta).

Insight: Quiero sembrar y consumir los alimentos que voy a llevar a mi mesa, para conocer el origen de los mismos y evitar consumir agroquímicos que me hacen mal a la salud, pero me parece una actividad muy difícil para hacer dentro de mi casa en la ciudad.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



3.3.2. Propósito de marca

Brindar a los consumidores urbanos una alternativa para que cuiden su salud, simplificando el proceso de siembra con el lanzamiento de los nuevos kits que contendrán semillas con garantía de germinación.

3.3.3. Brand conviction

Creemos que tener una huerta casera es posible en un entorno urbano y beneficioso para la salud.

3.3.4. Territorio de marca

- Cuidado
- Alimentación
- Naturaleza
- Ocio

3.3.5. Brand Playground

Productos de huerta casera y jardinería.

3.3.6. Personalidad de marca

- Emocional



- Social
- Confiable
- Natural
- Ecologista
- Relajada
- Urbana

3.3.7.Valores de marca

- Cuidado del medio ambiente
- Compromiso
- Salud

3.3.8.Escalera de beneficios de marca

- **Tener:** semillas de hortalizas y aromáticas con garantía de calidad y germinación.
- **Hacer:** provee una alternativa saludable para que el consumidor coseche sus propios alimentos libre de agroquímicos en un contexto urbano.
- **Sentir:** ayudar a los consumidores a sentir que están cuidando su salud, desarrollando una relación con la naturaleza en un entorno urbano.

3.3.9.Brand asset

- Nombre de la marca
- Logo (la forma de la flor y sus colores característicos azul, rojo y verde)
- Diseño de los sobres de semillas.

3.3.10. BRAND SUN MODEL

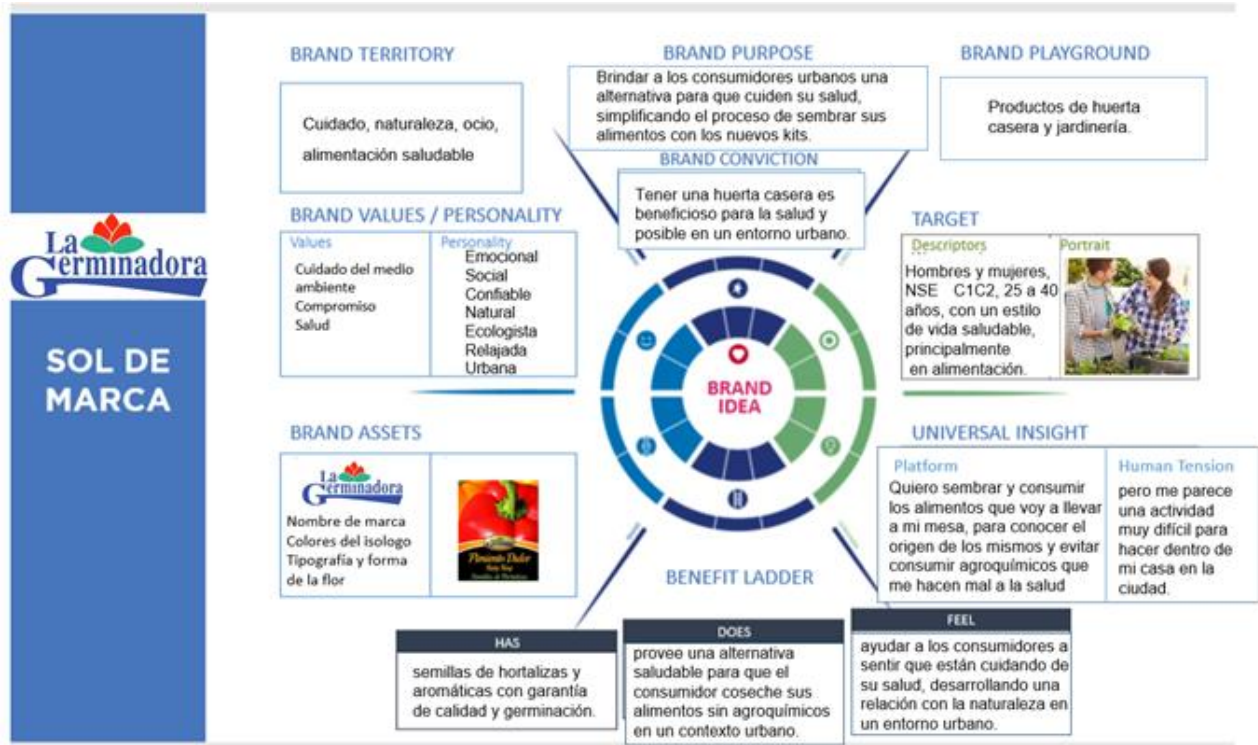


IMAGEN 5. *Brand Sun Model*. Fuente: de elaboración propia.

3.3.11. BRAND POSITIONING STATEMENT

BPS: “La Germinadora es mejor que otras marcas de kits de siembra para hombres y mujeres NSE C1C2 de 25 a 40 años con un estilo de vida saludable principalmente en alimentación, porque brinda tranquilidad al consumidor al saber que está cuidando su salud y el medio ambiente al consumir hortalizas libres de agroquímicos de una manera fácil y práctica a partir de los kits de siembra que incluyen semillas con garantía de germinación.”



3.3.12. SÍNTESIS DE POSICIONAMIENTO

Propósito de marca: Brindar a los consumidores urbanos una alternativa para que cuiden su salud, simplificando el proceso de siembra con el lanzamiento de los nuevos kits que contendrán semillas con garantía de germinación.

Brand Idea: Motivar al consumidor a que incursione en la horticultura en el ámbito de su hogar a través de la tranquilidad que genera saber que está cuidando su salud y el medio ambiente.

Slogan / claim: Cultivando tu bienestar

3.4. MIX DE MARKETING

3.4.1. Producto

Se lanzará al mercado un nuevo kit de siembra, llamado Germikit, que contendrá en su interior un sobre de semillas de hortalizas o aromática, una maceta, un instructivo de siembra y la cantidad de tierra fértil necesaria para que el consumidor pueda a partir de dicho conjunto de elementos sembrar las semillas en el ámbito de su hogar, ya sea en un balcón, jardín, terraza, patio o cualquier sector de la casa con las condiciones adecuadas sea en el exterior o interior de la misma, y consumir luego lo que coseche a partir de la germinación.

No se incluirán en el kit sobres de variedades florales, ya que precisamente lo que se pretende es introducir este producto en el mercado de consumo saludable y que la persona pueda comer las hortalizas cosechadas por ella misma, conociendo de esta manera cuál es el origen del alimento que estará ingiriendo y sabiendo que se encuentra libre de agroquímicos, lo cual resulta beneficioso para su organismo y su salud.

En la etapa introductoria de este nuevo kit, los sobres de semillas que se incluirán serán aquellos que sean más fáciles y rápidos de germinar y que no necesiten condiciones muy



exigentes para crecer, ya que se trata de simplificar la actividad de siembra al consumidor que tiene poco conocimiento técnico acerca de cómo hacerlo y que quiere incursionar en el mundo de la horticultura hogareña.

A medida que se vaya conociendo el grado de aceptación del producto, se analizará la posibilidad de lanzar kits con otras variedades, indagando entre los consumidores actuales y potenciales las preferencias de hortalizas a través de un diálogo y *feedback* constante mediante redes sociales, tal como se explayará en el punto correspondiente a promoción.

Nombre del producto: “Germikit”.

Los nuevos kits se lanzarán al mercado bajo ese nombre ya que resulta fácil de pronunciar y recordar, y es alusivo tanto al nombre de marca La Germinadora que cumple la función de aval ante esta nueva presentación como al atributo principal del producto (kit de siembra).

Beneficio funcional: elementos indispensables en un kit “todo en uno” para cultivar los propios alimentos.

Beneficio emocional: tranquilidad al saber que el consumidor está cuidando su salud y el medio ambiente al consumir hortalizas libres de agroquímicos de una manera fácil y práctica.

Propuesta de valor: Con el lanzamiento de Germikit, La Germinadora le ofrece a los consumidores jóvenes saludables la posibilidad de cultivar sus alimentos en el ámbito de sus hogares en la ciudad y, de esta forma, cuidar tanto su salud como el medio ambiente. Los atributos de calidad y larga trayectoria que posee la marca se trasladarán al nuevo kit actuando como *reasons to believe*, continuando con el foco puesto en la selección de las mejores materias primas y la garantía de germinación de las semillas.

Los elementos que contiene el kit ya son comercializados por la empresa en la actualidad, pero la propuesta de valor pensada para el segmento joven será ofrecer una nueva presentación de los mismos y facilitarles así la actividad de cultivo a través de la utilidad y practicidad de los



Germikits. Tal como se desprendió de los resultados de la encuesta, el target considera que es una propuesta útil y novedosa.

Características del producto:

Germikit estará compuesto por:

- Una bolsita de papel kraft (material ecológico) con 2 a 8 gramos de semillas (diferirá la cantidad según la hortaliza y su costo de adquisición). Las variedades con las que se lanzará Germikit al mercado serán acelga, rúcula, albahaca y perejil, ya que son especies de fácil cultivo y aptas para sembrar durante todo el año, tal como se desarrolló en la sección 2.5 *Huertas caseras urbanas*. Además, se tuvo en cuenta para la elección de la hortaliza su estructura de costos, de manera que Germikit pueda competir con los jugadores de su segmento.
- Una maceta de terracota de 16 cm. de diámetro con un agujero en el fondo que actúe como sistema de drenaje para hidratar las raíces sin ahogarlas. Los materiales de fabricación de las macetas forman parte de las condiciones de vida de las plantas. Se utilizarán macetas de terracota ya que es el material que mejor se adapta, su porosidad permite la transpiración adecuada de las raíces y garantiza un perfecto equilibrio entre el sustrato, el aire, el agua y la planta, favoreciendo un óptimo ciclo de vida.
- Una bolsa de papel kraft con 1,5 dm³ de tierra fértil + mineral perlita + abono. La perlita actúa como sustrato y se trata de un material muy liviano que almacena aire y nutrientes por lo que garantiza una buena oxigenación y drenaje, destacándose por su escaso peso como por su permeabilidad que mantienen constantes la humedad y la temperatura.
- Instructivo de cultivo según la variedad, con tips y recomendaciones técnicas en cuanto a preparación, siembra y cuidados post-siembra. Será un folleto dúptico de 10x15 cm sobre papel ilustración de 150 gr., *full color* en frente y dorso.



Packaging: su diseño, material, forma y estructura resultan fundamentales para llamar la atención del consumidor y también constituye un elemento que colabora a comunicar el posicionamiento buscado. La primera impresión al ver el producto es fundamental para una percepción positiva que invite a querer probarlo. Será un *packaging* atractivo visualmente y con facilidad de apertura, con medidas de 15 cm de ancho x 19 cm de alto.

Uno de los valores que pregona la empresa es el del cuidado del medio ambiente y es importante que esto se vea reflejado en un empaque que sea sostenible, precisamente a través de un material respetuoso, que no sea contaminante hacia el entorno ambiental. Por lo tanto, el material elegido para la presentación de Germikit es el cartón, por ser biodegradable, renovable y reciclable, en forma de caja con visor de papel film para que sea resistente y permita que puedan verse los componentes en el interior. Además de lo descripto, el *packaging* tendrá detalles en color verde ya que se relaciona con la naturaleza y lo ecológico. Incluirá en el frente el logo de la empresa y el nombre del producto “Germikit” junto con la variedad que contenga la caja, mientras que en el reverso figurarán escritos todos los elementos que conforman el kit.

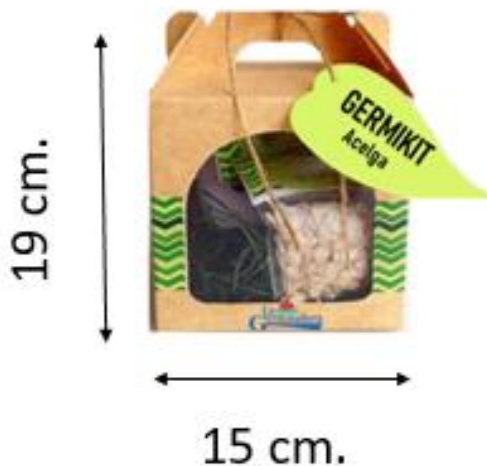


IMAGEN 4. Modelo de *packaging*. Fuente: de elaboración propia.



Teniendo en cuenta que las semillas, las macetas y la tierra ya están presentes en la cartera de productos de La Germinadora, lo que se necesitará adquirir serán las cajas, las bolsitas contenedoras de tierra y semillas, y los instructivos, para luego armar cada kit, tarea de la cual se encargarán los empleados del depósito que realizan actualmente la actividad de ensobrado de las semillas a granel.

A medida que se vaya indagando sobre el grado de aceptación del kit a través de los canales de experiencia entre el consumidor y la marca, se realizarán innovaciones sobre esta propuesta, consistentes en la incorporación de diferentes variedades de semilla para que el cliente tenga más opciones de alimentos libres de agroquímicos para llevar a su mesa.

3.4.2.Precio

Constituye un elemento esencial de la estrategia para el posicionamiento que queremos lograr y generar una correcta percepción de la marca. Para fijar el precio de Germikit, se continuará usando el *Market based pricing*, haciendo hincapié en el posicionamiento propio, el de la competencia y en la opinión de los consumidores. Es decir, el precio no es definido prioritariamente en base a la estructura de costos, sino que es determinado en base al mercado y a todas sus variables. De esta forma, la estrategia de fijación de precios es neutra. Se harán ajustes en el precio en base al nivel de inflación del país y se realizará cuatrimestralmente un análisis de precios del segmento tomando como referencia a los competidores Huertín, Green Gift, La Cajita y Hojalata, para ir adaptándose según el entorno macro y micro-económico lo requiera.

A su vez, debemos analizar la estructura de costos para ver cuánto margen nos dejará cada kit vendido y por otro lado, tener en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta llevada a cabo durante la etapa de investigación de mercados para analizar la intención de compra ante determinado precio. Considerando que la recolección de datos se llevó a cabo en noviembre del año pasado, se han ajustado los valores por la inflación en el país a mayo del corriente año.



Como resultado, se desprendió que:

- un 29,7% de los encuestados estaría dispuesto a pagar de \$124 a \$245
- el 25% pagaría de \$246 a \$367
- sólo el 4,7% compraría un Germikit a más de \$367

A partir de la comparación de precios a consumidores finales con IVA incluido de los principales competidores (según información obtenida de las tiendas online oficiales de cada una de las marcas), establecimos el promedio de la categoría y calculamos el Price Index:

Categoría Kits de siembra	
Marca	Precio
Hojalata	\$360
Huertín	\$349
Green Gift	\$420
La Cajita	\$280
Germikit	\$350
Precio Promedio	\$351,8
Price Index	99%

TABLA 3. Price Index. Fuente: de elaboración propia.

Tal como se observa en la tabla, el precio con el cual Germikit será lanzado al mercado (\$350) es muy similar al de sus competidores Huertín (\$349) y Hojalata (\$360), y se encuentra apenas por debajo del precio promedio de la categoría (\$351,8), lo que da como resultado un Price Index de 99%.



Price Index

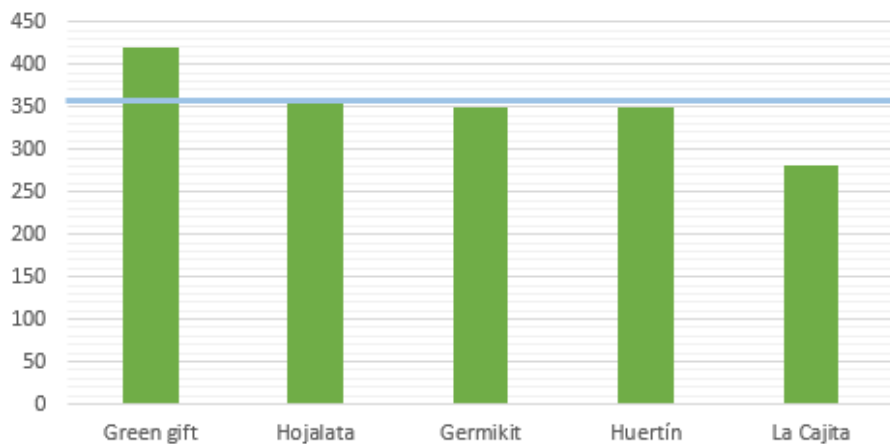


GRÁFICO 3. Price Index. Fuente: de elaboración propia

Estructura del costo variable unitario:

Insumo	Costo
Semillas	\$ 14,00
Bolsa contenedora de semillas*	\$ 2,60
Tierra fértil "Perlita"	\$ 25,00
Bolsa contenedora de "Perlita"*	\$ 3,20
Maceta terracota 16 cm	\$ 35,00
Packaging (caja con ventana)*	\$ 29,00
Instructivo de uso**	\$ 1,97
Etiqueta del kit**	\$ 0,90
Empaquetado (M.O)	\$ 19,00
	\$ 130,67

TABLA 4. Costo variable unitario. Fuente: de elaboración propia.

*Fuente: www.papeleramiramar.com.ar

**Fuente: www.imprimime.com.ar



Al analizar los costos variables de Germikit, obtenemos como resultado un costo variable unitario de \$130,67, que al restarlo al precio de venta de \$350 se traduce en un margen de contribución por cada kit vendido de \$219,33 para absorber los costos fijos, es decir, 62,6% sobre las ventas. El precio fijado luego de haber analizado a la competencia y en función del posicionamiento deseado permitirá obtener beneficios por alto margen de rentabilidad.

Teniendo en cuenta el objetivo de Marketing de alcanzar con Germikit un 15% de la venta total de semillas del año pasado que fue de \$ 17.275.890, se apuntará a obtener un ingreso en Germikits de \$2.591.383,5. Con el precio de venta establecido en \$350, se traduce en un total de 7403 unidades de Germikits vendidas, en cualquiera de sus 4 variedades disponibles.

Promociones:

Con el fin de atraer consumidores hacia las sucursales propias y lograr un mayor número de unidades vendidas en ese canal, se llevarán a cabo promociones puntuales en el punto de venta que consistirán en combos de Germikits a un precio especial, es decir, los consumidores podrán comprar dos Germikits por el precio de \$500, en vez de pagarlos \$700, combinando las variedades según preferencia del cliente. Estas promociones estarán contextualizadas en fechas festivas a lo largo del próximo año, que tengan relación con el rubro o impliquen un regalo hacia otra persona. Se definirán fechas espaciadas entre sí para que el consumidor no se acostumbre a las rebajas y lo atribuya como una característica más del producto afectando negativamente su percepción sobre la calidad. Las fechas elegidas para llevarlas a cabo son el Día de los enamorados (14 de febrero), el Día Mundial del Medio Ambiente (5 de junio), el Día del Amigo (20 de julio), Día de la Primavera (21 de septiembre) y Navidad (24 de diciembre). Se podrá adquirir la promoción la semana previa a cada uno de los 5 días especiales hasta esa fecha inclusive.



3.4.1. Plaza y canales de distribución

Para comercializar el nuevo kit de siembra, se establecerá una estrategia de multiplicidad de canales. En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires se hará a través de canales físicos, mientras que en el resto del país la venta será mediante el nuevo canal *online*.

A partir de los resultados obtenidos en la investigación de mercado sobre la preferencia de canal para adquirir Germikit, surgió lo siguiente:

- La mayoría manifestó que preferiría comprar Germikit en el supermercado (23,4%). En las respuestas a la pregunta abierta que indagaba la razón por la cual preferían ese medio, los motivos más mencionados estuvieron ligados a conveniencia, comodidad y practicidad ya que expresaron que es allí donde realizan las demás compras para su hogar y asisten con frecuencia. Por lo tanto, atendiendo a las preferencias del público objetivo y considerando que es un canal de distribución en el que ya trabaja la pyme, el nuevo kit de siembra se incluirá en la cadena de retail a través de los supermercados con los que ya tiene relación comercial hoy en día, de manera que los costos de introducción del producto a este canal serían relativamente bajos. Considerando que parte del público objetivo al cual se apunta reside en CABA y GBA, los supermercados donde se podrá comprar el producto serán Walmart, ChangoMás y Easy.
- El 20,3% preferiría comprar el kit de siembra a través de un canal de *e-commerce* oficial de la empresa. Teniendo en cuenta esto, sumado a la tendencia en nuestro país hacia el comercio electrónico y el hecho de que los competidores Huertín, Green Gift, La Cajita y Hojalata tienen actualmente canal de venta *online*, se desarrollará dentro de la página web de La Germinadora una sección de *e-commerce*. Esto se gestionará a través de la plataforma Tienda Nube, ya que es económica, fácil de usar, no requiere conocimientos técnicos y ofrece más de 40 plantillas personalizables para elegir la que más se adapte a la imagen de marca. Se utilizará la opción que permite generar un subdominio (shop.lagerminadora.com) para mantener el sitio y la tienda online bajo el



mismo dominio, pero sin mezclarlas con las secciones institucionales y evitar que se dificulte la usabilidad del sitio. Con respecto a la logística de las ventas correspondientes al canal de *e-commerce*, los gastos correrán por parte del consumidor y se realizará a través de las empresas que tienen convenio con Tienda Nube (OCA, Mercado Envíos y Correo Argentino), o bien, si el cliente reside cerca de los locales propios de La Germinadora, podrá optar por la opción de retiro por sucursal y acercarse a los puntos de venta de Villa Urquiza o Microcentro. Es el único canal mediante el cual Germikit llegará a puntos fuera de CABA y GBA, permitiendo de esa manera un alcance nacional.

- El 14,1% eligió como la mejor opción para comprar el kit los puntos de venta oficiales de la empresa, mencionando como el motivo principal poder recibir asesoramiento sobre el tema por parte de los empleados. Este es el canal con los costos de distribución más baratos para la empresa si tenemos en cuenta la logística y el transporte del producto, ya que el almacenamiento de los mismos tendrá lugar en el depósito dentro del local de Villa Urquiza y no se deben pagar márgenes de ganancia a los mayoristas ni distribuidores. Entre las razones más mencionadas por las cuales se prefiere este medio, encontramos el asesoramiento que puede brindar la fuerza de ventas y el poder realizarle consultas a través de una atención personalizada. Esto resultará beneficioso también para la empresa, ya que se utilizará como un canal de comunicación bidireccional en el cual a partir del *feedback* y las sugerencias realizadas por los clientes, se podrá conocer lo que piensan acerca de los nuevos Germikits y encontrar de esa forma puntos de mejora a desarrollar. Además, debemos destacar que la empresa tiene control total sobre el *lay-out* de los locales y lo tendrá sobre la disposición y exhibición de los Germikits, favoreciendo a que tenga lugar una experiencia de compra óptima y con mayor grado de satisfacción por parte del cliente. En este canal físico, como se indicó en la variable precio, se llevarán adelante promociones de tal manera que se sume un elemento que atraiga a los potenciales consumidores y genere tráfico hacia los puntos de venta.



Como se mencionó anteriormente en el punto de canales de distribución en la sección de análisis estratégico de la empresa, la participación por cada canal del mix actual tomando como referencia la venta de semillas del año pasado fue 42,74 % para supermercados, 36,36% distribuidores y 20,90% sucursales propias.

Para el mix de canales de distribución propuesto para comercializar los nuevos Germikits, se estima que la participación con respecto a las ventas será más equitativa ya que se espera que se incremente la de los puntos de venta oficiales a raíz de la estrategia de comunicación y promoción que se implementará y buscará traccionar hacia los locales. A su vez, la participación correspondiente a los supermercados disminuirá, ya que sólo se entregarán los kits en las sucursales de CABA y GBA de Walmart, ChangoMás y Easy, considerando que el alcance a nivel país estará cubierto por el nuevo canal de *e-commerce* oficial de La Germinadora.

De esta manera, el nuevo mix de canales quedaría de la siguiente forma:

MIX DE CANALES PARA GERMIKIT

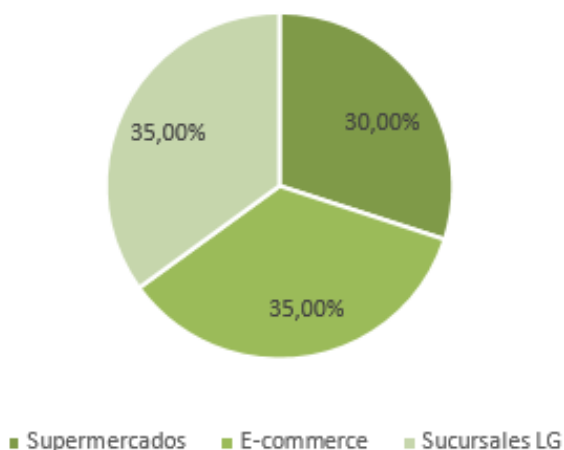


GRÁFICO 4. Nuevo mix de distribución. Fuente: de elaboración propia.



Por lo tanto, de las 7503 unidades de Germikits que se plantean vender, se estima que 2250 serán compradas a través de los supermercados, mientras que los canales propios de La Germinadora, tanto las tiendas físicas como el nuevo canal de *e-commerce*, venderían 2591 respectivamente.

3.4.2.Promoción. Estrategia de comunicación

3.4.2.1.Objetivos de comunicación

Objetivos genéricos de comunicación:

- Dar a conocer Germikit a un 70% del público objetivo en el plazo de un año.
- Incrementar el tráfico calificado en un 35% al sitio web en el plazo de un año.
- Generar 40% de engagement en redes sociales en el plazo de un año.

Objetivos específicos de comunicación:

- Dar a conocer la marca La Germinadora y posicionarla como una alternativa saludable con su nuevo Germikit.
- Aumentar los puntos de contacto entre la marca y los clientes actuales y potenciales.
- Incrementar la presencia digital de la marca y estar en medios online vinculados a salud y tendencias saludables.

3.4.2.2.Tono de comunicación

- Cercano
- Cálido
- Informativo
- Protector



3.4.2.3. Estrategia de medios

- **GET:** hombres y mujeres, de entre 25 a 40 años, de NSE C1C2, que llevan un estilo de vida saludable principalmente ligado a la alimentación y les gustaría cosechar los alimentos que llevan a su mesa para conocer el origen de los mismos y evitar consumir agroquímicos que le hacen mal a la salud, pero les parece una actividad muy difícil para hacer dentro de su casa en la ciudad.
- **TO:** Identifiquen a La Germinadora como una alternativa saludable que facilita el autocultivo a través de los Germikits que contienen semillas de calidad con garantía de germinación.
- **BY:** Generar un vínculo cercano con el cliente ayudándolos a cuidar su salud y el medio ambiente.

3.4.2.4. Plan de medios

A continuación, se establecen los medios *offline* y *online* seleccionados a través de los cuales se buscará generar experiencias de conexión y tener mayor cantidad de puntos de contacto con el consumidor real o potencial durante el recorrido del cliente. En todos ellos, el foco estará puesto en otorgarles valor a los consumidores.

Se apuntará a la integración de los diferentes medios y canales, dando lugar a una sinergia entre los mismos y cuidando que haya claridad y coherencia entre los contenidos brindados en cada uno de ellos.

Al tratarse de una pyme, el presupuesto disponible que se puede destinar a la estrategia de medios es limitado. Por lo tanto, para conseguir los objetivos planteados, los canales de comunicación que se usarán para alcanzar al público de manera directa, serán primordialmente *online*, teniendo en cuenta la evolución de la transformación digital, el consumo de este tipo de medios por parte del target y que suele resultar más accesible en términos económicos para



las empresas en comparación con los medios de publicidad tradicionales como radio, televisión y vía pública. Los medios *offline* utilizados serán aquellos que permitan acercar directamente el producto al potencial consumidor en los lugares donde este se puede llegar a encontrar. Las plataformas digitales permiten llegar al consumidor potencial de manera más fácil, barata y eficiente, si se usan correctamente las opciones de segmentación precisa que cada una ofrece, especificando datos sociodemográficos y psicográficos, para lo cual resulta fundamental escuchar y comprender al consumidor. Asimismo, brindan informes de métricas exactas que permiten medir y optimizar las campañas en tiempo real. Precisamente, los canales digitales permiten mantener un diálogo constante entre el consumidor y la marca. El nuevo paradigma digital significó un cambio drástico en el mercado global y en las relaciones entre clientes y marcas debido a la continua comunicación que las empresas mantienen con su público, ya que esto permite conocer y atender mejor sus preferencias. Comprender los gustos y prioridades de los usuarios es algo esencial para conseguir beneficios y una buena presencia en el mercado.

OFFLINE:

- **Talleres de huerta orgánica:**

Se generarán alianzas estratégicas con instituciones de CABA o GBA que dicten cursos o talleres de huerta orgánica a las que se les entregará kits de siembra para que sean utilizados por los inscriptos durante la capacitación. Para impactar desde un primer momento al consumidor potencial que cuida su salud e insertar Germikit dentro del consumo saludable, es crucial estar donde él esté para crear puntos de contacto, de forma tal que le genere conciencia de marca y empiece a considerar a Germikit como una alternativa para cuidar su salud, lo cual constituye el propósito de marca. Así es como aquel que está interesado en incursionar en la horticultura urbana y que por eso mismo se anotó al curso en cuestión, conocerá a La Germinadora y podrá hacer uso *in situ* del nuevo kit de siembra, conociendo sus atributos y beneficios. Logrando una experiencia de uso positiva, es más probable que luego recomiende el producto en su



entorno y se genere publicidad de boca en boca. Esto se realizará durante los dos primeros meses del plan, en enero en una de las huertas y en febrero en la otra, entregando 20 kits por taller. Se acordará con la institución que deberá publicar en sus redes y sitio web la utilización de Germikits durante el curso o taller. De esta forma, sus seguidores en redes sociales que también están interesados en el consumo saludable, conocerán los nuevos Germikits. Las elegidas para llevarlo adelante serán Huerta Circular, proyecto agroecológico educativo, en el que brindan talleres de huerta en Tigre y Proyecto Cultivarte, el cual en su sitio web manifiesta que en ese encuentro aprenderán los conocimientos claves para comenzar el propio cultivo de alimentos orgánicos de forma simple, segura y práctica, lo cual está perfectamente alineado con el mensaje que queremos comunicar con los Germikits.

- **Material POP:**

Como medio *offline*, también mencionaremos al material en el punto de venta vinculado a determinadas activaciones. Hay que tener en cuenta que es también un canal de comunicación que va a tener influencia en la percepción de marca. Las promociones enunciadas previamente que se llevarán a cabo con motivo del Día de los enamorados (14 de febrero), el Día Mundial del Medio Ambiente (5 de junio), el Día del Amigo (20 de julio), Día de la Primavera (21 de septiembre) y Navidad (24 de diciembre), irán acompañadas de material POP atractivo que llame la atención del consumidor y lo incite a realizar la compra. Se colocará una gráfica en vinilo sobre la vidriera de ambas sucursales con una semana de anticipación hasta el día festivo en cuestión.



MEDIOS ONLINE:

- Redes sociales:

▪ Facebook:

Contenido orgánico:

Se creará una página en esta red social en la que es importante que la empresa tenga presencia y establezca relaciones con potenciales clientes. En ella se incluirá una breve descripción de la empresa, el link del sitio web oficial y se detallarán los datos de contacto de ambas sucursales. Se difundirá contenido institucional; imágenes, vídeos e información del nuevo kit de siembra y contenidos útiles y valiosos afines al target relacionados con la horticultura urbana y tips a tener en cuenta. Se difundirá también contenido vinculado a las ventajas competitivas de La Germinadora, su larga trayectoria en el mercado y la garantía de germinación de las semillas, para que actúen como aval del nuevo lanzamiento. Las imágenes a utilizar mostrarán mayoritariamente los Germikits, sus componentes y los resultados, es decir, hortalizas obtenidas a partir de la germinación de las semillas. Se utilizará la página de Facebook para difundir imágenes de los talleres de huerta orgánica donde se vea a los practicantes utilizando los kits de siembra de La Germinadora y se comunicarán las promociones lanzadas por fechas especiales. A su vez, se publicará contenido más genérico sobre el territorio de marca, dando a conocer los beneficios de tener una huerta casera en el ámbito del hogar y de consumir alimentos libres de agroquímicos.

Facebook Ads:

Se llevarán a cabo diversas campañas a través del *Facebook Ads Manager* (ANEXO VI). En primer lugar, se crearán campañas de difusión, con el objetivo de generar alcance y aumentar el número de seguidores; luego, campañas de consideración, con el objetivo de atraer tráfico calificado hacia el sitio web, para lograr generación de *leads* y finalmente campañas de conversión con el objetivo de aumentar las conversiones, en



este caso, compras a través del nuevo canal de *e-commerce* que se implementará en el sitio web. Los anuncios se pautarán utilizando las herramientas de segmentación propias de la plataforma para llegar al público objetivo, especificando rangos de edad, ubicación, género, gustos e intereses y comportamiento, delimitándolo lo más posible para alcanzar al público objetivo. La ubicación de los anuncios será en la sección noticias. Se buscará que las imágenes y textos a promocionar sean de calidad, resulten sumamente atractivos y llamen la atención del target para que respondan a los respectivos *calls to action* de cada campaña.

KPIS:

- ✓ Impresiones
- ✓ Interacciones
- ✓ Porcentaje de *engagement*
- ✓ Tamaño de la comunidad
- ✓ CTR (*Clic through rate*)
- ✓ Porcentaje de conversión desde FB
- ✓ ROI de campaña

▪ **Instagram:**

Contenido orgánico:

Se trata de una red social que prioriza lo visual ya que obligatoriamente las publicaciones deben tener foto o vídeo de 60 segundos como máximo, que son acompañadas por texto optativamente. Se creará un perfil de empresa en Instagram, en el que el usuario encontrará el link de la página web, una breve descripción del negocio y, al igual que en Facebook, se incluirán los datos de contacto. El contenido a subir mostrará el kit de siembra, tanto su *packaging* para mostrar que está creado con elementos sustentables y respetuosos con el medio ambiente, como los elementos que lo componen en su interior. También, se incluirán imágenes de las hortalizas producto de la germinación de los kits. Se hará hincapié en que todos los contenidos subidos



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



reflejen de alguna u otra manera los valores de la marca. En el texto de la publicación que acompaña a la imagen o vídeo, se utilizarán hashtags relacionados para generar mayor alcance orgánico de la publicación (a modo de ejemplo: #huertaurbana, #huertaencasa, #huertacasera, #alimentosorgánicos, #consumosaludable, #kitdesiembra, #consumoorgánico, etc.)

Esta plataforma resulta fundamental para lograr el objetivo de *engagement* que planteamos en los Objetivos de Comunicación. Se buscará la interacción con los seguidores a partir de contenidos que inviten a participar, utilizando las herramientas que ofrece Instagram con sus *Stories* como las encuestas, los cuestionarios, preguntas y reacciones con *emojis*. Asimismo, se los invitará a compartir fotos con las cosechas de sus kits de siembra junto al hashtag #MiGermikit, de forma que se genere una comunidad en torno a la marca y actúen como referencia para otro consumidor potencial al ver los resultados obtenidos con la germinación.

Instagram Ads:

Además del contenido orgánico publicado en el *feed* del perfil y en la sección de *Stories*, se harán anuncios en ambos formatos, cumpliendo con los requisitos en cuanto a calidad de las imágenes y proporción 20/80 del texto sobre la imagen. En primer lugar, las campañas tendrán como *call to action* visitar el perfil, mientras que más adelante, el CTA será visitar el sitio web, de manera de contribuir a cumplir el objetivo de aumentar el tráfico calificado. Se utilizará el *Facebook Ads Manager* y sus herramientas de segmentación para alcanzar a la audiencia deseada. A través de esta plataforma, se implementará el remarketing, para impactar a aquellos que previamente visitaron el sitio. Al configurarlo como perfil de empresa, Instagram ofrecerá información sobre los seguidores y métricas en tiempo real de los anuncios.

KPIS:

- ✓ Impresiones
- ✓ Interacciones
- ✓ Tasa de engagement



- ✓ Tamaño de la comunidad
- ✓ CTR (*Clic through rate*)
- ✓ Porcentaje de conversión desde IG
- ✓ ROI de campaña

▪ **Youtube:**

Se creará un canal de la empresa en la cual se subirán vídeos tutoriales con el paso a paso de cómo utilizar el kit de siembra, para educar al consumidor y que la experiencia de uso con el producto sea totalmente satisfactoria, sobre todo considerando que cuando se llevó a cabo la investigación de mercado, entre quienes manifestaron que sí tendrían una huerta en su casa, la mayoría indicaron no tener conocimiento acerca de cómo hacerlo. A través de los vídeos, se les darán tips de cultivo para las cuatro variedades de Germikits que se lanzarán inicialmente al mercado, consejos e indicaciones de siembra y post-siembra, información sobre el calendario de siembra, consideraciones a tener en cuenta en caso de invasión de plagas, entre otros. Asimismo, se publicarán alternativas de uso del producto final, mostrando recetas saludables que contengan acelga, rúcula, albahaca y/o perejil.

- **Google Ads:**

Se utilizará la herramienta *Google Ads* para generar campañas de Red de Búsqueda (SEM) para obtener visibilidad entre potenciales consumidores figurando por encima de los resultados orgánicos arrojados y contribuir de esa forma a lograr el objetivo de incrementar el tráfico calificado al sitio web. Esta herramienta permite que los usuarios sean impactados en el buscador de Google, en Google Maps o en los sitios asociados solo por anuncios que son relevantes para ellos de acuerdo a las palabras ingresadas en la búsqueda.



Se limitará la audiencia por palabras clave, datos demográficos e idioma, indicando como país de residencia Argentina, ya que si bien Germikit será distribuido en canales físicos de CABA y GBA, el cliente puede adquirirlo a través de la tienda *online* que permite entregarlo en cualquier punto del país. Las campañas girarán en torno a los siguientes términos clave relacionados con el territorio de marca: “huerta”, “sembrar”, “kit de siembra”, “huerta casera”, “comida orgánica”, “alimentos saludables”, “dieta saludable”, “recetas orgánicas”. Se evaluará previamente la popularidad de las *keywords* en las búsquedas a lo largo del tiempo a través de la herramienta gratuita *Google Trends* y campaña a campaña se irá analizando su rendimiento para actualizar las listas de palabras clave de manera periódica. Se crearán textos de anuncios atractivos y concisos que inciten al consumidor potencial a hacer clic, de manera que el CTR sea alto, lo que estaría significando que el anuncio resultó relevante, ya que la mayoría de los que fueron impactados por el anuncio lo clickearon para dirigirse al sitio web.

Se optará por la modalidad de puja seleccionando la opción de maximizar clics, que se paga en función de los resultados, por clic realizado sobre el anuncio (CPC). La herramienta ofrece informes y estadísticas de la promoción que permiten hacer un seguimiento de los resultados y sirven como elementos para mejorar el rendimiento de la inversión en campañas futuras.

A su vez, utilizando la herramienta *Google Ads*, se realizarán campañas de la Red de Display de Google, de manera que el consumidor potencial sea impactado por los anuncios cuando se encuentre en sitios web o blogs pertenecientes a la red de Google con espacios disponibles de publicidad relacionados a consumo saludable, consumo orgánico, huertas caseras, huertas urbanas, alimentación saludable. Se usará el sistema de remarketing, por el cual un consumidor que ingresó al sitio web de La Germinadora previamente, sea impactado nuevamente por el anuncio.



KPIS:

- ✓ Impresiones
- ✓ N° de clics
- ✓ CTR (Impresiones sobre clics)
- ✓ CPC (Costo por clic)
- ✓ Posición media
- ✓ *Quality Score* de las palabras clave
- ✓ Porcentaje de conversiones

- **Sitio web:**

Se mantendrá el sitio web oficial que posee la empresa actualmente conservando las secciones Inicio, Empresa, Productos, Sucursales y Contacto, pero agregando las siguientes: sección de *FAQs*, Blog de contenidos y Tienda Virtual. La primera de ellas consistirá en preguntas y respuestas frecuentes que tienen lugar entre el cliente y la empresa, vinculadas tanto a la empresa y a los nuevos Germikits, como al procedimiento de compra *online*, que podrían resultar de interés para un consumidor potencial y evacuarle dudas sin necesidad de que tenga que tomar contacto por alguno de los canales de comunicación disponibles, optimizando la experiencia de compra.

El Blog de contenidos actuará de manera complementaria con los videos tutoriales mencionados previamente generando sinergia. Incluirá consejos e indicaciones de uso de los kits en formato escrito, que irán acompañados del video embebido del canal de Youtube. A su vez, se publicarán diferentes platos y recetas saludables que se puedan preparar con las variedades de los Germikits, ya sea separadas o combinadas entre sí, ventajas de practicar la horticultura en el hogar y beneficios de consumir alimentos orgánicos. De esta manera, se buscará generar *engagement* por parte del público y fidelizarlo para que a futuro tenga lugar la recompra.



Se desarrollará una tienda virtual como nueva sección dentro del dominio actual de lagerminadora.com.ar, es decir, un subdominio a partir del cual los clientes podrán adquirir Germikit de manera *online*. Esto constituirá un nuevo canal de venta, que será el que permita alcanzar a los consumidores fuera de CABA y GBA, distribuyendo el producto a cualquier punto del país. En la tienda virtual, se mostrarán fotos de las cuatro variedades del kit, una breve descripción incluyendo los componentes que lo integran y especificaciones técnicas, junto al precio de venta. Para poder avanzar en la compra, el cliente deberá realizar la conversión de registrarse indicando sus datos personales, que luego utilizaremos para la estrategia de *e-mail marketing*, como se explicará más adelante. El canal *online* se gestionará a través de la plataforma Tienda Nube a través de la elección de una de las 40 plantillas personalizables que ofrece.

Se colocarán en el sitio web los logos de las tres redes sociales en las que tendrá presencia digital la marca, linkeando a cada uno de los perfiles, de manera que todos los canales estén integrados y conectados. Asimismo, el usuario encontrará el logo de *WhatsApp Business*, que al hacer click lo llevará a una nueva ventana para iniciar una conversación a través de la línea de WhatsApp de la empresa.

KPIS:

- ✓ Usuarios únicos y sesiones
- ✓ Tasa de visitantes nuevos y visitantes recurrentes
- ✓ Número de páginas por sesión
- ✓ Fuente del tráfico
- ✓ Tasa de abandono
- ✓ Tasa de rebote
- ✓ Duración media de las sesiones
- ✓ Porcentaje de conversión
- ✓ Ticket promedio



- **WhatsApp Business:**

Se implementará un nuevo canal de comunicación directo entre La Germinadora y el cliente mediante la aplicación gratuita *WhatsApp Business*, que ofrece una vía para interactuar fácilmente con los consumidores a través de herramientas que permiten automatizar, ordenar y responder mensajes de forma rápida. Se usará el perfil de empresa para mostrar información de contacto: dirección, e-mail y sitio web. Este canal servirá para brindar información sobre el negocio, los productos, resolver dudas acerca del modo de uso de los Germikits, asesorar en el proceso de cultivo, dar indicaciones para comprar satisfactoriamente en la tienda *online*. Se analizarán las estadísticas oficiales que arroja la aplicación que permiten conocer cuántos mensajes se enviaron, cuántos se entregaron y cuántos se leyeron exitosamente.

- **SEO:**

Se aplicarán herramientas de SEO *off* y *on page* con el objetivo de optimizar y mejorar la visibilidad del sitio web en los resultados orgánicos de los motores de búsqueda.

A nivel *off page*, se analizará la calidad y el número de enlaces entrantes hacia el sitio, publicaciones externas, el CTR de los resultados en los motores búsqueda, el uso de las fichas de *Google My Business* y la relevancia en redes sociales.

En cuanto a la optimización *on page*, se ajustará la arquitectura general y estructura interna del sitio, la navegación en la experiencia del usuario, la calidad y relevancia del contenido, la interacción con el mismo, el uso de los *keywords* y los encabezados de las páginas. El contenido propio afín al target publicado en el Blog con la inclusión de los términos clave en el texto y en los *tags* de cada entrada, favorecerá el posicionamiento orgánico en los buscadores. Para definir correctamente dichas palabras clave relacionadas a huerta casera, huerta orgánica, kit de siembra, consumo saludable, se usarán las herramientas *Google Trends* y el Planificador de palabras Clave de Google. A su vez, se controlarán las



velocidades de carga de las URLs, los links internos, la optimización de todas las imágenes de las sucursales y los productos, y la calidad general del sitio garantizando que este sea *responsive*, intuitivo y de fácil usabilidad.

KPIS:

- ✓ Número de visitas orgánicas
- ✓ Número de conversiones por tráfico orgánico
- ✓ Visitas por *keywords*
- ✓ Rendimiento de las *keywords*
- ✓ Posición media de las *keywords*

- Google My Business:

Se seguirán utilizando las fichas de la herramienta *Google My Business* que posee la empresa actualmente por cada una de las dos sucursales, especificando la dirección, e-mail, los teléfonos, horarios de atención y link al sitio web para generar tráfico. Se incluirán fotos tanto del exterior e interior de los locales como de los productos que comercializan. Es un canal que además de permitirle encontrar al consumidor datos de contacto, va a servir como referencia actuando como un boca en boca hacia otros usuarios a partir de las calificaciones y reseñas que los usuarios pueden dejar. Se responderán todas las preguntas y reseñas, ya sean positivas o negativas, para agradecer y encontrar puntos de mejora respectivamente. Se medirá el rendimiento de las fichas a partir de los informes que envía Google mensualmente que permitirán comparar los datos obtenidos mes a mes.

KPIS:

- ✓ Visualizaciones de las ubicaciones
- ✓ Acciones en las ubicaciones (llamar, obtener indicaciones, visitar sitio web)
- ✓ Porcentaje medio de acciones



- **Social listening:**

Teniendo en cuenta que se trata del lanzamiento de un nuevo producto al mercado, resultará importante utilizar herramientas de *Social listening*, para precisamente conocer lo que están diciendo en redes sociales los consumidores acerca de los nuevos Germikits, indagar sobre el grado de aceptación del producto, y conocer el nivel de reputación de La Germinadora. De esta manera, se podrá mejorar el servicio de atención brindado, detectar posibles puntos de mejora y proponer innovaciones en cuanto a los kits. Se monitoreará con periodicidad para estar al tanto de las tendencias del mercado ligadas a consumo saludable, alimentos orgánicos y horticultura casera y conocer los temas de interés del público objetivo. Resultará fundamental escuchar los temas de conversación del target ligados al territorio de marca para brindarles contenido útil y atractivo que genere mayor interacción en las redes sociales. Para llevar adelante esto, se utilizará la herramienta *Social Mention*, que supervisa gratuitamente y en tiempo real diversas plataformas sociales, blogs, portales, con solo escribir el nombre de marca, la industria, los competidores o el término que se quiera buscar.

E-mail Marketing:

Se llevará a cabo una campaña de *e-mail marketing* con el fin de nutrir la relación con el consumidor a partir de su *feedback* y generar elementos que contribuyan a fidelizarlo para lograr a futuro la recompra. Los mails consistirán en el envío de una encuesta de satisfacción para obtener un *feedback* y medir cuán satisfecho quedó con su experiencia de compra y de uso con Germikit. Se incluirá la pregunta de cuán probable es que recomienden la marca a un amigo o familiar para establecer el NPS (*Net Promoter Score*). De esta forma, se medirá el nivel de conformidad con los nuevos Germikits y a su vez con el nuevo canal de venta *online*. Esta herramienta se utilizará sólo para los que compraron a través del canal de venta electrónico, mediante la base de datos obtenida a partir de la



registración necesaria para comprar, en la cual se les solicitará nombre completo, mail, teléfono, dirección y los datos de pago. Para incentivar a completar la encuesta, se les ofrecerá un cupón con un 15% de descuento de regalo en la próxima compra, que podrá aprovecharse tanto *online* como en los puntos de venta físicos. Podemos diferenciar dos momentos de consumo del producto: por un lado, todo lo que tiene que ver con la siembra, cuidado y germinación de los Germikits, y por otro lado, lo que viene luego de la cosecha, es decir, el consumo de las hortalizas. Esto se tendrá en cuenta para establecer que el mail será enviado 3 meses después de la compra, de manera de poder abarcar las distintas instancias del consumo para que el consumidor evalúe la satisfacción en torno a la totalidad de la experiencia. De esta manera, la campaña de *e-mail Marketing* comenzará en el mes de marzo y será realizada mediante la plataforma *Doppler (Anexo IX)* que con su plan mensual ofrece envíos ilimitados, automatización de email, calificación de suscriptores, campañas test A/B, entre otras funcionalidades. Se usará como un canal para conocer la opinión y percepción de los consumidores y a partir de los resultados, encontrar puntos de mejora y analizar la posibilidad de introducir nuevas variedades de semillas de Germikits.

KPIS:

- ✓ Tasa de envíos válidos
- ✓ Tasa de apertura
- ✓ Tasa de rebote
- ✓ CTR
- ✓ Tasa de conversión (completar encuesta)
- ✓ NPS (*Net Promoter Score*)



3.4.2.5. Time line

A continuación, se detalla el *time line* para el plan de medios que se desarrollará el próximo año, incluyendo los medios *offline* y *online* que se enumeraron en la sección previa:

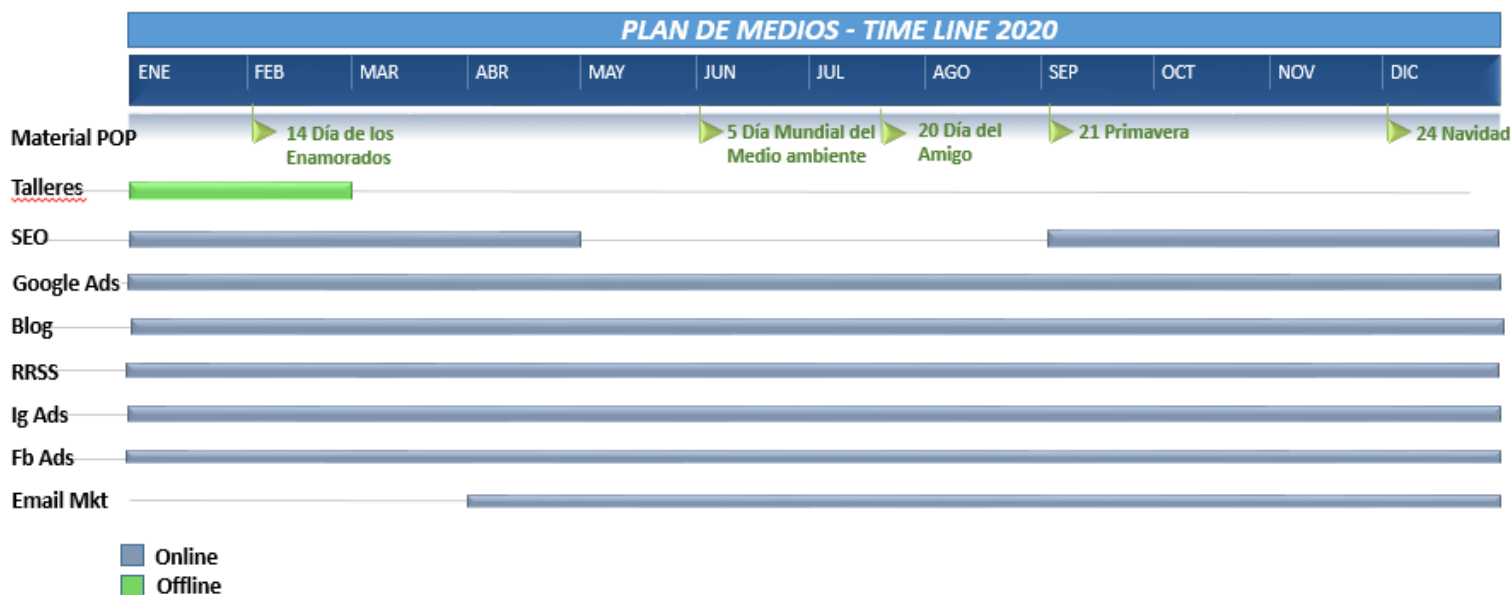


GRÁFICO 5. *Time line*. Fuente: de elaboración propia.

3.5. PRESUPUESTO

En el siguiente cuadro, se presenta el presupuesto de Marketing calculado para el 2020, bifurcándolo en medios *offline* y digitales, especificando la participación que tendrá cada uno sobre el total e incluyendo también el *fee* de agencia.



PRESUPUESTO DE MARKETING 2020

	Importe anual	% Participación
Material POP (Vinilo)	\$ 2.500,00	0,63%
Talleres	\$ 5.226,80	1,31%
OFFLINE	\$ 7.726,80	1,94%
Tienda online	\$ 8.988,00	2,26%
Ig Ads	\$ 36.000,00	9,04%
Fb Ads	\$ 25.200,00	6,33%
Google Ads	\$ 45.000,00	11,30%
Email Mkt	\$ 11.140,00	2,80%
ONLINE	\$ 126.328,00	31,74%
Fee de agencia	\$ 264.000,00	66,32%
Total	\$ 398.054,80	100,00%

TABLA 5. Presupuesto de Marketing. Fuente: de elaboración propia.

3.6. ESTADO DE RESULTADOS

A continuación, se presenta el desarrollo del estado de resultados para los próximos dos años, con los ingresos y egresos desglosados. En el primer año del plan, se espera vender 7503 unidades de Germikits, lo que significaría un ingreso total de \$2591383,5, con un margen bruto del 49,82%. A medida que vamos sustrayendo los costos, llegamos a un resultado neto de \$473.274,69. Para el cálculo del año siguiente, se consideró una variación en los gastos del 30% por la inflación interanual estimada con un crecimiento en ventas del 40%.



ESTADO DE RESULTADOS

	AÑO 2020	AÑO 2021
INGRESOS		
Ventas (Q)	7503	10504
Ventas (\$)	\$ 2.591.383,50	\$ 3.368.798,55
TOTAL INGRESOS (\$)	\$ 2.591.383,50	\$ 3.368.798,55
EGRESOS		
Costos fijos* (\$)	\$ 320.000,00	\$ 416.000,00
Costos variables (\$)	\$ 980.417,01	\$ 1.274.542,11
TOTAL COSTOS DIRECTOS (\$)	\$ 1.300.417,01	\$ 1.690.542,11
Utilidad bruta (\$)	\$ 1.290.966,49	\$ 1.678.256,44
Margen bruto (% s/v)	49,82%	49,82%
Gastos de Marketing (\$)	\$ 398.054,80	\$ 477.665,76
Gastos de Comercialización (\$)	\$ 24.637,00	\$ 32.028,10
Promociones (combos + cupones)	\$ 6.500	\$ 8.450,00
Comisión Tienda Nube por ventas	\$18137	\$ 23.578,10
Gastos de Administración (\$)	\$ 395.000	\$ 513.500,00
Alquileres	\$ 360.000	\$ 468.000,00
Servicios públicos e impuestos	\$ 35.000	\$ 45.500,00
TOTAL COSTOS INDIRECTOS (\$)	\$ 817.691,80	\$ 1.023.193,86
TOTAL EGRESOS (\$)	\$ 2.118.108,81	\$ 2.713.735,97
RESULTADO NETO (\$)	\$ 473.274,69	\$ 655.062,58
RESULTADO NETO (% s/v)	18,26%	19,44%

*M.O Directa

TABLA 6. Estado de resultados. Fuente: de elaboración propia.



4. CONCLUSIONES

Luego del desarrollo del presente Plan de Marketing, concluimos que La Germinadora tiene una gran oportunidad de negocio latente, si logra ponerlo en práctica y enfocar adecuadamente sus esfuerzos hacia el objetivo de penetrar en el mercado de consumo saludable, sacando provecho del vasto conocimiento en el rubro que adquirió en sus 100 años de trayectoria en el mercado. La tendencia hacia el cuidado de la salud se encuentra en pleno auge en la actualidad y los hábitos de consumo van virando en diversos rubros hacia aquello que signifique bienestar.

Para llevar adelante este trabajo, se habían definido en la etapa inicial cuatro preguntas problematizantes que guiaran el desarrollo: cómo hacer para aumentar las ventas en el contexto actual, cómo lograr penetrar en el mercado de consumo saludable, cómo es el proceso de compra de un consumidor saludable y cómo cautivar al público más joven. La Germinadora tendrá la misión de incursionar en este mundo saludable, posicionándose como una alternativa para cuidar la salud a partir de la simplificación del proceso de siembra con los nuevos Germikits, contando con el aval de su larga trayectoria y su calidad en las semillas con garantía de germinación. A partir del correspondiente análisis efectuado, podemos afirmar que hoy en día, nos encontramos ante un consumidor que es cada vez más consciente de lo que consume, que está hiperconectado y, por lo tanto, sobre-informado y que se muestra cada vez más comprometido tanto consigo mismo como con su entorno ambiental. Precisamente, el proceso de compra de un consumidor saludable está caracterizado por el desborde de información, ya que quiere conocer y llevar el control de todo lo que hay detrás de lo que consume y, sin dudas, tiene los medios necesarios para hacerlo a través de todas las fuentes de información que brinda actualmente Internet.

Para impactar a aquel consumidor hiperconectado, será crucial establecer puntos de contacto a lo largo del recorrido de consumo en los cuales se le otorgue valor y contenido de utilidad afín



a sus intereses. Luego de haber realizado un diagnóstico del mix de Marketing actual de La Germinadora, notamos que promoción era la variable que más falencias presentaba. Teniendo en cuenta que la empresa dispone de un presupuesto acotado para invertir en Marketing, la mayor parte de la estrategia de comunicación para generar dichos puntos de contacto, estará enfocada a los medios *online*, que tiene la gran ventaja de permitir establecer un diálogo constante entre la marca y el usuario de una manera fácil y eficiente a través de múltiples plataformas.

Al público joven saludable se lo cautivaría a través de esta nueva propuesta que les dará la solución para cuidarse con alimentos orgánicos, de los cuales conocerán el origen, de una manera sumamente práctica y simple, lo cual resultará valioso para este consumidor que es hiperactivo y acelerado. Asimismo, el nuevo kit presentará las siguientes dualidades beneficiosas. Por un lado, brindar satisfacción al saber que se está cuidando uno mismo, como también al medio ambiente. Por otro, la satisfacción en la experiencia de consumo de las hortalizas, pero también la experiencia previa de ocio y entretenimiento, con la siembra, cuidado y cosecha de los kits.

Para La Germinadora, resultará fundamental crear y mantener un vínculo a largo plazo con los consumidores a través de los diferentes canales de comunicación, en el que indague sobre su comportamiento de compra, tendencias y preferencias de consumo, para adelantarse y adaptar la estrategia de Marketing según el entorno cambiante lo requiera.



5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agrovoz. (29 de junio de 2018). *Argentinos comemos sólo 200 gramos diarios de frutas y verduras: lanzan plan para triplicarlo*. Obtenido de Agrovoz:
<http://agrovoz.lavoz.com.ar/actualidad/argentinos-comemos-solo-200-gramos-diarios-de-frutas-y-verduras-lanzan-plan-para-triplica>
- Best, J. R. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Clarín Entremujeres. (4 de septiembre de 2017). *10 motivos para tener una huerta urbana*. Obtenido de Clarín: https://www.clarin.com/entremujeres/hogar-y-familia/10-motivos-tener-huerta-urbana_0_B1QCmsFtW.html
- Clarín Entremujeres. (24 de abril de 2018). *Plant-based: por qué seguir una alimentación verde*. Obtenido de Clarín: https://www.clarin.com/entremujeres/bienestar/plant-based-seguir-alimentacion-verde_0_By5vEco2G.html
- Clarín Rural. (19 de febrero de 2018). *La Argentina, en el top ten de los productores de semillas*. Obtenido de Clarín: https://www.clarin.com/rural/argentina-top-ten-productores-semillas_0_SkDdopVDG.html
- Colao, D. (28 de mayo de 2018). *Seis de cada 10 pymes, en situación de vulnerabilidad económica*. Obtenido de Va con firma:
http://vaconfirmamendoza.com.ar/?articulos_seccion_716/id_5382/seis-de-cada-10-pymes-en-situacion-de-vulnerabilidad-economica
- Esperbent, C. (28 de agosto de 2017). *El cambio del clima deja su huella en la agricultura*. Obtenido de Revista de investigaciones agropecuarias: <http://ria.inta.gob.ar/contenido/el-cambio-del-clima-deja-su-huella-en-la-agricultura>
- Forrester, M. (11 de diciembre de 2018). *Los desafíos del Big Data en la agricultura*. Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/columnistas/Los-desafios-del-Big-Data-en-la-agricultura-20181210-0044.html>
- Grosz, M. (31 de enero de 2019). *Cambio en la canasta básica: por las subas, harinas y cereales ahora son el rubro que más pesa*. Obtenido de Clarín: https://www.clarin.com/sociedad/cambio-canasta-basica-subas-harinas-cereales-ahora-rubro-pesa_0_9l1l--v-y.html
- Infobae. (10 de agosto de 2017). *Alimentación saludable: al 73% de los argentinos le preocupa su dieta*. Obtenido de Infobae:
<https://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2017/08/10/alimentacion-saludable-al-73-de-los-argentinos-le-preocupa-su-dieta/>
- Infobae. (14 de diciembre de 2018). *Zapallos, papas y batatas: cuáles fueron los 10 alimentos que más aumentaron*. Obtenido de Infobae:



<https://www.infobae.com/economia/2018/12/14/zapallos-papas-y-batatas-cuales-fueron-los-10-alimentos-que-mas-aumentaron/>

Ini, N. (14 de julio de 2016). *Vegetales caseros: qué necesitás para armar una huerta en tu casa o en tu departamento*. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/vegetales-caseros-como-tener-una-huerta-en-tu-casa-o-en-tu-departamento-nid1918109>

iProfesional. (31 de octubre de 2018). *Las Pymes argentinas ven a la presión tributaria como su principal desventaja competitiva*. Obtenido de iProfesional: <https://www.iprofesional.com/actualidad/280651-impuesto-empresa-pymes-Las-Pymes-argentinas-ven-a-la-presion-tributaria-como-su-principal-desventaja-competitiva>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson.

La Voz. (9 de agosto de 2018). *El comprador argentino ajusta, pero no quiere resignar salud*. Obtenido de La Voz: <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/el-comprador-argentino-ajusta-pero-no-quiere-resignar-salud>

Organización Mundial de la Salud. (31 de agosto de 2018). *Alimentación Sana*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>

Periódico El Barrio. (1 de junio de 2018). *La Germinadora, el semillero de Sudamérica*. Obtenido de <http://periodicoelbarrio.com.ar/la-germinadora-el-semillero-de-sudamerica/>

Procadis. (julio de 2008). *Huerta y alimentación saludable*. Obtenido de http://procadisaplicativos.inta.gob.ar/cursosautoaprendizaje/Huerta_Organica_y_Alimentacion/index.html

Quilici, S. (8 de septiembre de 2018). *Financiamiento: qué opciones ofrece cada banco a las pymes*. Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Financiamiento-que-opciones-ofrece-cada-banco-a-las-pymes-20180905-0001.html>

Rosique, M. (10 de diciembre de 2015). *5 Ideas para un huerto de interior en la cocina. [Entrada de blog]*. Obtenido de Plantea en verde: <https://www.planteaenverde.es/blog/10-ideas-para-tener-un-huerto-en-tu-cocina/>

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2009). *El plan de marketing en la pyme*. Madrid: ESIC.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan de Marketing Digital en la práctica*. Madrid: Esic.

Sánchez Loppacher, J. (14 de noviembre de 2018). *Competitividad y agilidad: por qué son claves para las pymes*. Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Competitividad-y-agilidad-por-que-son-claves-para-las-pymes-20181115-0001.html>



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- Schulkin, J. (3 de noviembre de 2018). *Transformación digital en las Pymes: obstáculos más frecuentes y 7 caminos para superarlos*. Obtenido de Infobae:
<https://www.infobae.com/tecno/2018/11/03/transformacion-digital-en-las-pymes-obstaculos-mas-frecuentes-y-7-caminos-para-superarlos/>
- Vales, A. (1 de septiembre de 2018). *En medio de la tormenta: la crisis condiciona la competitividad de pymes*. Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/pyme/negocios/En-medio-de-la-tormenta-la-crisis-condiciona-la-competitividad-de-pymes-2018>



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



6. ANEXOS

6.1. ANEXO I - Sitios web de La Germinadora y competidores directos

La Germinadora:



Fuente: www.lagerminadora.com.ar

Semillaría Durán:



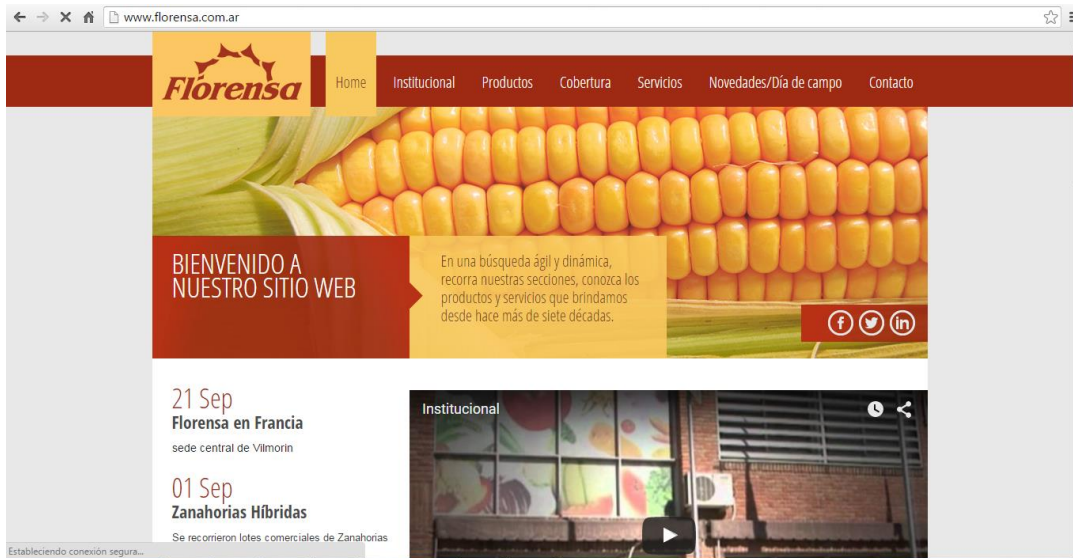
Fuente: www.semilleriaduran.com.ar



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

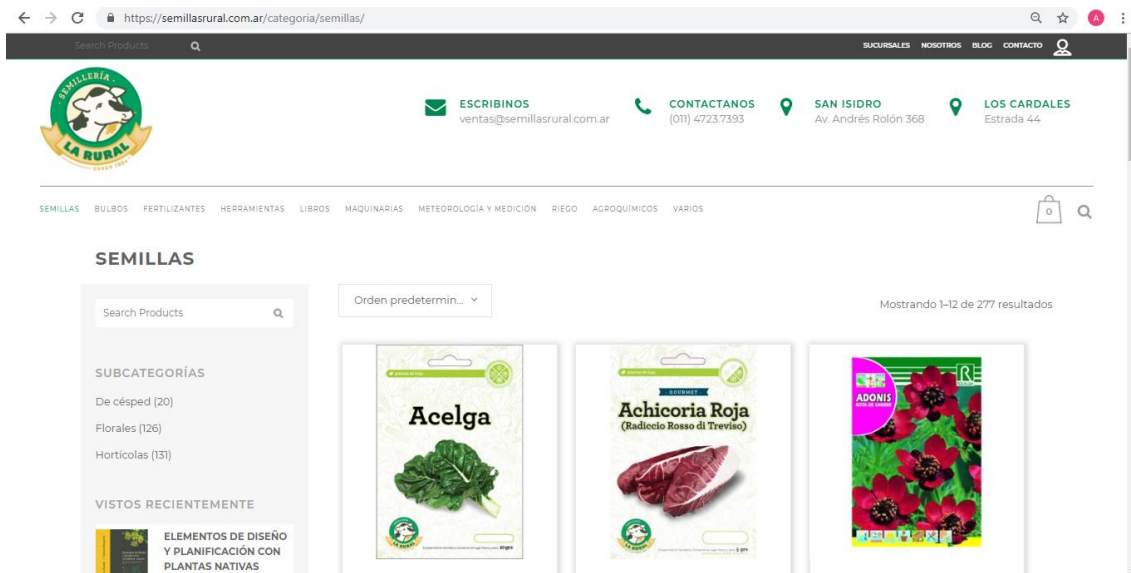


Florensa:



Fuente: www.florensa.com.ar

Semillería La Rural:



Fuente: www.semillasrural.com.ar



6.2. ANEXO II - Comparación de ventas mayoristas 2017 vs. 2018

Comparación de Ventas . (2017 al 31/12- 2018 al 12/12)					
	2017	2018			
DISTRIBUIDORES					Ranking distribuidores
MIGUEL GARCIA	1.189.449	1.702.275	43%		MIGUEL GARCIA
VADILLO	466.000	588.370	26%		LADY WAY
WALAS	337.000	482.772	43%		VADILLO
BRUNORI	220.100	197.500	-11%		ALVAREZ
ALVAREZ	360.000	508.223	41%		ROUSELLE
AGROEMPRESA	253.500	274.100	8%		WALLAS
NUÑEZ	409.110	422.890	3%		NUÑEZ
AGROPLANTA	292.402	266.000	-10%		AMICO
DIDLAUSKIS	143.400	266.000	85%		AGROEMPRESA
DISLOSUR	50.334	74.460	48%		ROLSAM
AMICO	269.500	355.909	32%		AGROPLANTA
BERMEJO	55.600	63.400	14%		DIDLAUSKIS
ROLSAM	245.119	266.800	9%		BRUNORI
LADY WAY	1.265.000	1.115.000	-12%		NATUREL
NATUREL	288.000	153.000	-47%		BALLESTER
ROUSELLE	429.421	489.300	14%		DISLOSUR
BUNO DIEGO	8.000				BERMEJO
BALLESTER		120.500			OYAMBURU
OYAMBURU		36.000			
					Ranking Supermercados
EASY	2.400.000	3.665.000	52%		EASY
WALMART	3.570.000	2.380.000	-44%		WALMART
EL TEHUELCHÉ	327.000	444.000	36%		LA ANONIMA
LA ANONIMA	328.000	680.000	107%		EL TEHUELCHÉ
LIBERTAD	680.000	340.000	-50%		LIBERTAD
TOLEDO	78.000	148.000	89%		TOLEDO
	13.664.935	15.039.499			

Fuente: La Germinadora

6.3. ANEXO III - Investigación de mercado

Se llevó a cabo entre octubre y noviembre del 2018, una encuesta online cuali-cuantitativa a través de la plataforma Google Forms, con una muestra no probabilística de 64 casos.

A continuación, se detallan las 35 preguntas que formaron parte del instrumento de recolección de datos:



Datos socio-demográficos

- 1) Género
 - Mujer
 - Hombre
 - Otro:
- 2) Edad
 - De 18 a 25 años
 - De 26 a 35 años
 - De 36 a 45
 - Más de 45
- 3) Lugar de residencia
 - CABA
 - GBA Norte
 - GBA Sur
 - GBA Oeste
 - Otro:
- 4) Nivel de estudios
 - Secundario incompleto
 - Secundario completo
 - Terciario incompleto
 - Terciario completo
 - Universitario incompleto
 - Universitario completo
 - Posgrado incompleto
 - Posgrado completo
- 5) Ocupación
 - Estudio
 - Trabajo de manera autónoma
 - Trabajo en relación de dependencia
 - Desempleado
- 6) ¿Con quién vivís? (RU)
 - Solo/a
 - Con mi pareja



- Con amigo/s
- Con mi familia
- Otro:

Estilo de vida saludable

- 7) En una escala del 1 al 5, siendo 1 “nunca” y 5 “siempre”, ¿con qué frecuencia consideras que llevas un estilo de vida saludable?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

- 8) ¿Ligado a qué variable llevas un estilo de vida saludable?

- Alimentación
- Actividad física
- Ambas
- Ninguna
- Otro:

- 9) En una escala del 1 al 5, siendo 1 “nunca” y 5 “todos los días”, ¿con qué frecuencia incluís frutas y/o verduras en tu alimentación?

Nunca 1 2 3 4 5 Todos los días

- 10) ¿Con qué frecuencia comprás frutas y/o verduras (o compran en tu hogar en caso de que vos no realices compras domésticas)?

- Diariamente
- Varias veces por semana
- Una vez por semana
- Quincenalmente
- Mensualmente
- Ocasionalmente
- Nunca

Consumo de semillas

- 11) ¿Conocés alguna empresa que venda semillas para sembrar?

- No
- Sí



12) En caso de que tu respuesta anterior haya sido "sí", ¿qué empresa/s conocés?

.....

13) ¿Alguna vez sembraste semillas (ya sea hortaliza, frutal, aromática o floral)?

- Sí
- No

14) En una escala del 1 al 5, siendo 1 “nulo” y 5 “muy alto”, ¿qué grado de conocimiento tenés acerca de cómo sembrar?

Nulo 1 2 3 4 5 Alto

15) ¿Tenés una huerta casera o espacio dedicado a la siembra en tu casa?

- Sí
- No y nunca tuve (pasar a P. 18)
- No, pero tuve anteriormente (pasar a P. 18)

16) ¿Cuánto tiempo hace que tenés tu huerta casera?

- Menos de 6 meses
- De 6 meses a 1 año
- De 1 año a 2 años
- Más de 2 años

17) ¿Qué tipo de semillas sembrás? (RM)

- Florales
- Hortalizas
- Frutales
- Aromáticas

18) ¿Qué variedad de semilla sembrás? (Ej. acelga, cebolla, lechuga, melón, etc.)

19) ¿Dónde adquirís las semillas?

20) ¿Por qué tenés una huerta en tu casa? Asignar a cada ítem un valor del 1 al 5, siendo 1 "totalmente en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo" con el motivo.

- Por gusto/placer 1 2 3 4 5
- Por cuestiones económicas 1 2 3 4 5
- Para conocer el origen de mis alimentos 1 2 3 4 5



- Para evitar el consumo de agroquímicos 1 2 3 4 5
- Para tener más contacto con lo natural 1 2 3 4 5

21) ¿Hay alguna otra razón por la que tengas actualmente una huerta casera? ¿Cuál?

22) ¿Tendrías actualmente una pequeña huerta en tu casa?

- No
- Sí (pasar a P. 25)

23) Si tu respuesta anterior fue "No", ¿por qué no tendrías una huerta en tu casa? Asignar a cada ítem un valor del 1 al 5, siendo 1 "totalmente en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo" con el motivo.

- Por desinterés 1 2 3 4 5
- Porque me parece difícil sembrar 1 2 3 4 5
- Por falta de espacio adecuado en mi casa 1 2 3 4 5
- Porque tengo mascotas que podrían dañarla 1 2 3 4 5
- Por falta de tiempo para su cuidado 1 2 3 4 5

24) ¿Hay alguna otra razón por la que no tendrías una huerta casera? ¿Cuál?

25) Si tu respuesta en P.22 fue "sí", ¿por qué tendrías una huerta en tu casa? Asignar a cada ítem un valor del 1 al 5, siendo 1 "totalmente en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo" con el motivo.

- Por gusto/placer 1 2 3 4 5
- Por cuestiones económicas 1 2 3 4 5
- Para conocer el origen de mis alimentos 1 2 3 4 5
- Para evitar el consumo de agroquímicos 1 2 3 4 5
- Para tener más contacto con lo natural 1 2 3 4 5

26) ¿Hay alguna otra razón por la que sí tendrías una huerta casera? ¿Cuál?

Una empresa especializada en el rubro está evaluando lanzar al mercado un kit que incluya un sobre de semillas de hortalizas, una maceta y la cantidad necesaria de tierra fértil para que puedas sembrar vos mismo y consumir lo que coseches.



27) En una escala del 1 al 5, siendo 1 “nulo” y 5 “muy alto”, ¿cuál sería tu grado de intención de compra frente al nuevo kit?

Nulo 1 2 3 4 5 Muy alto

28) En una escala del 1 al 5, ¿cuán atractiva te parece esta propuesta? 1 2 3 4 5

29) En una escala del 1 al 5, ¿cuán útil te parece esta propuesta? 1 2 3 4 5

30) En una escala del 1 al 5, ¿cuán novedosa te parece esta propuesta? 1 2 3 4 5

31) ¿Cuál sería el precio que estarías dispuesto a pagar por el kit?

- No lo compraría
- De \$51 a \$100
- De \$101 a \$200
- De \$201 a \$300
- Más de \$300

32) ¿Por qué pagarías ese precio?

33) ¿A través de qué medio preferirías comprarlo?

- No lo compraría
- Canal de e-commerce oficial de la empresa
- Punto de venta oficial de la empresa
- Reventa a través de Mercado Libre
- Supermercado
- Dietética
- Otro.....

34) ¿Por qué preferirías comprarlo a través del medio indicado?

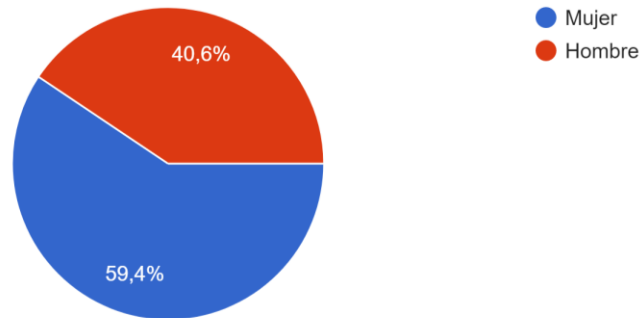
35) En una escala del 1 al 5, ¿cuán interesante te parecería un kit familiar que incluya mayor cantidad y distintas variedades de semillas? 1 2 3 4 5

Respuestas:



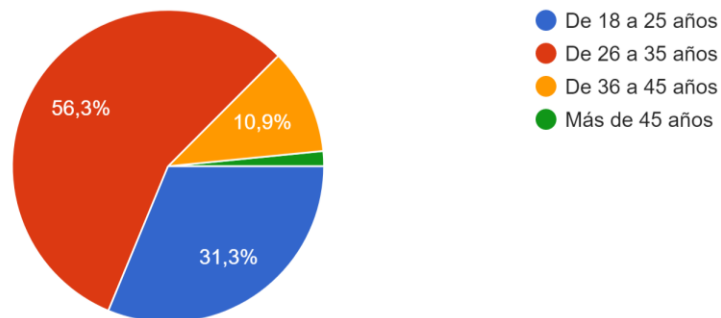
1. Género

64 respuestas



2. Edad

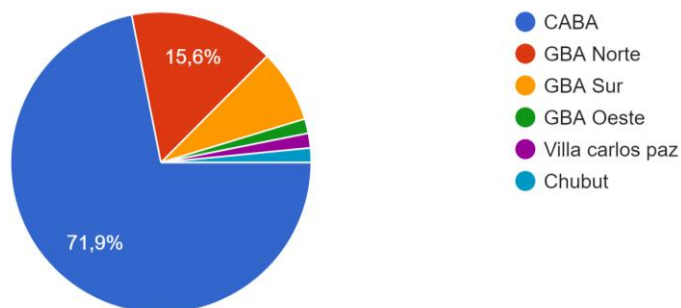
64 respuestas





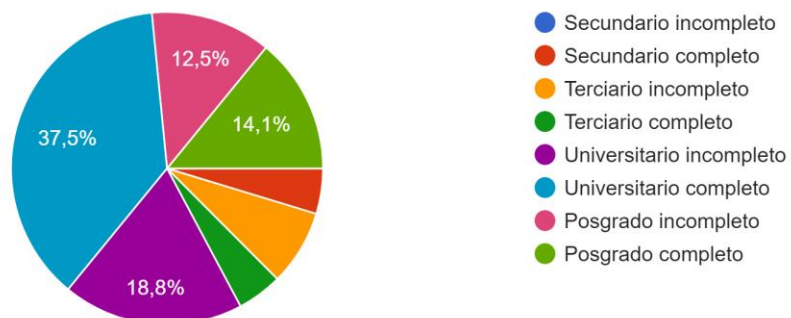
3. Lugar de residencia

64 respuestas



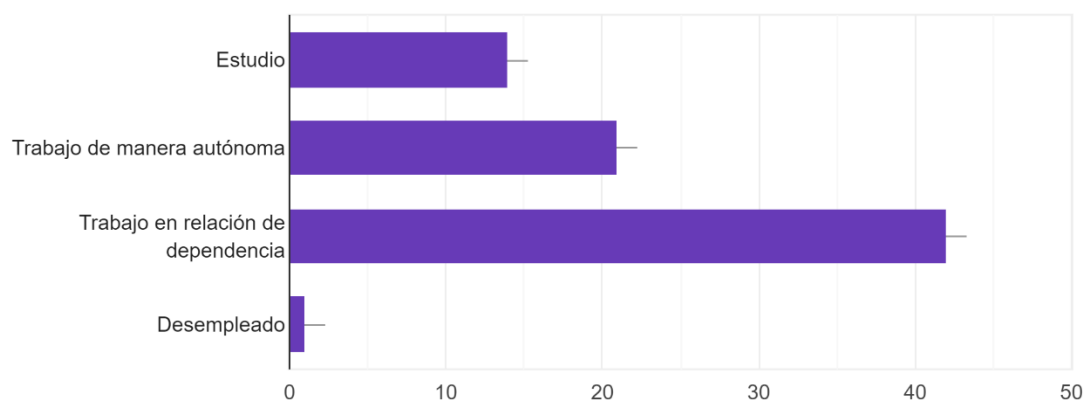
4. Nivel de estudios

64 respuestas



5. Ocupación

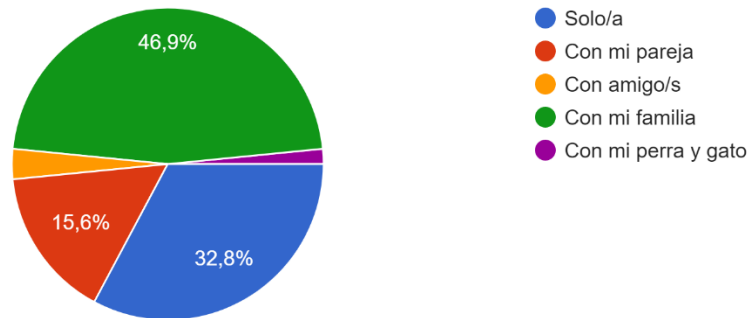
64 respuestas





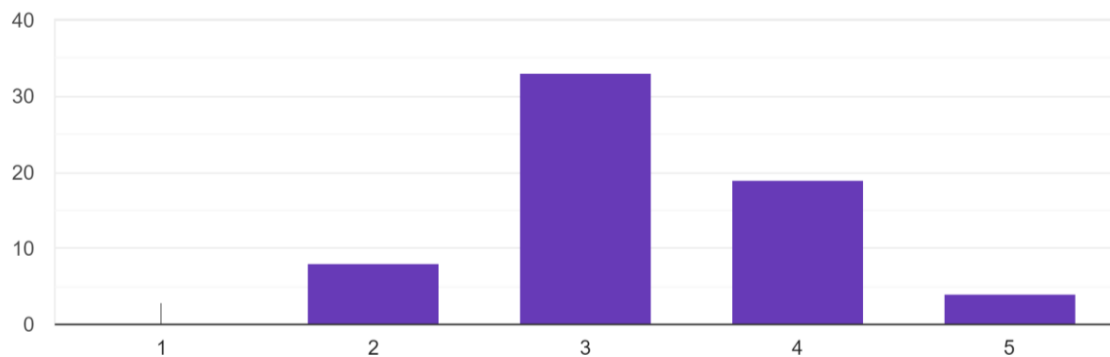
6. ¿Con quién vivís?

64 respuestas



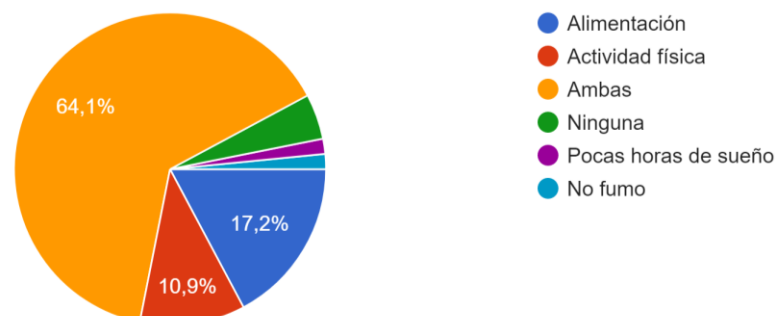
7. En una escala del 1 al 5, siendo 1 “nunca” y 5 “siempre”, ¿con qué frecuencia consideras que llevas un estilo de vida saludable?

64 respuestas



8. ¿Ligado a qué variable llevas un estilo de vida saludable?

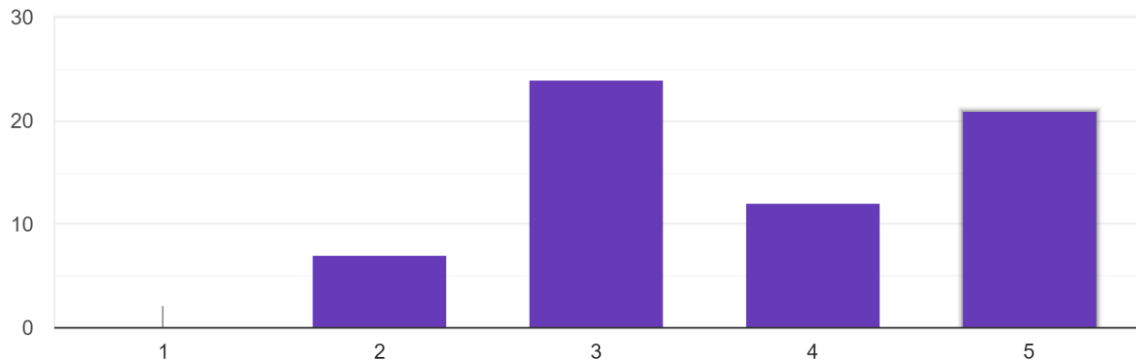
64 respuestas





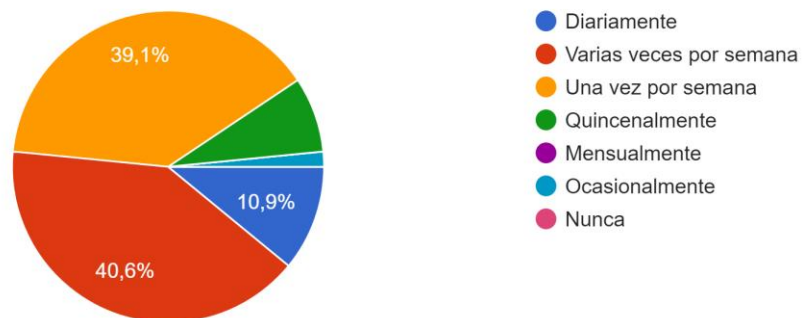
9. En una escala del 1 al 5, siendo 1 “nunca” y 5 “todos los días”, ¿con qué frecuencia incluís frutas y/o verduras en tu alimentación?

64 respuestas



10. ¿Con qué frecuencia comprás frutas y/o verduras (o compran en tu hogar en caso de que vos no realices compras domésticas)?

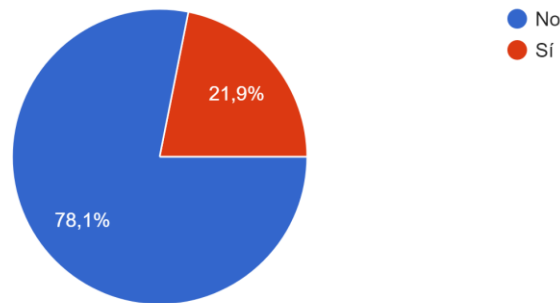
64 respuestas





11. ¿Conocés alguna empresa que venda semillas para sembrar?

64 respuestas



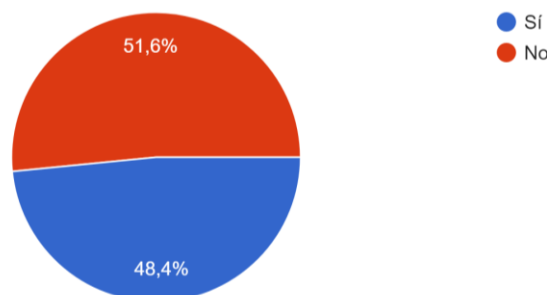
12. En caso de que tu respuesta anterior haya sido "sí", ¿qué empresa/s conocés?

11 respuestas

La germinadora
La Germinadora
La Germinadora
Monsanto
Medano
Monsanto

13. ¿Alguna vez sembraste semillas (ya sea hortaliza, aromática, frutal o floral)?

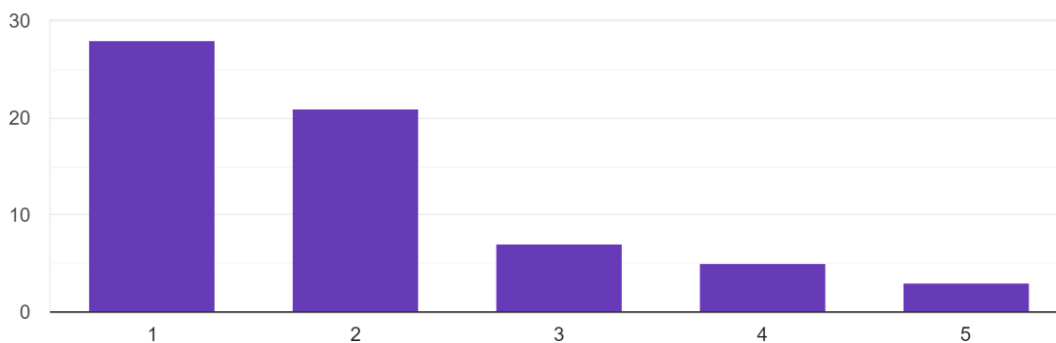
64 respuestas





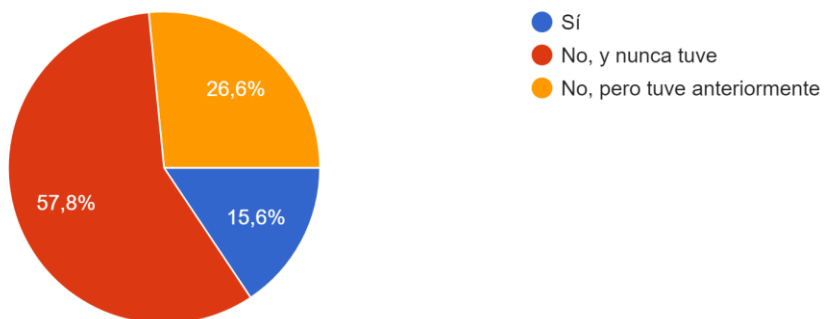
14. En una escala del 1 al 5, siendo 1 “nulo” y 5 “muy alto”, ¿qué grado de conocimiento tenés acerca de cómo sembrar?

64 respuestas



15. ¿Tenés actualmente una huerta casera o espacio dedicado a la siembra en tu casa?

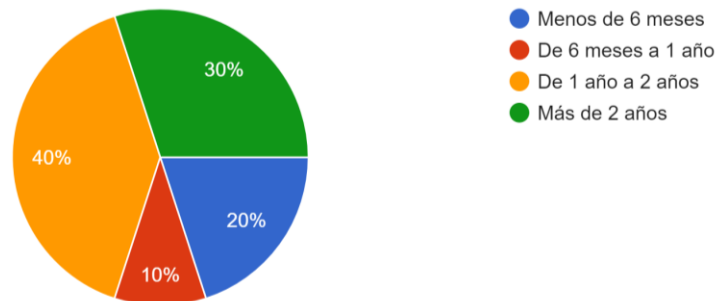
64 respuestas





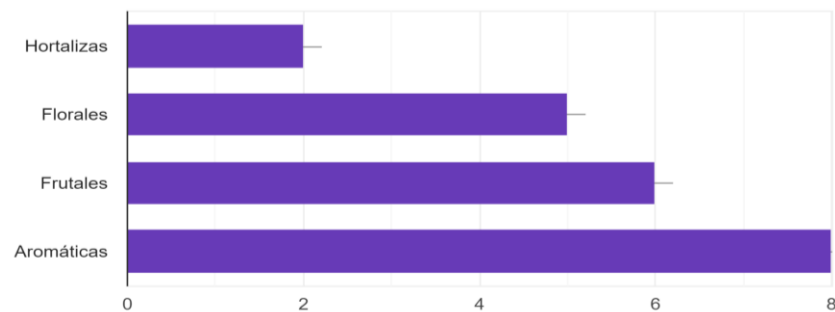
16. ¿Cuánto tiempo hace que tenés tu huerta casera?

10 respuestas



17. ¿Qué tipo de semillas sembrás?

10 respuestas



18. ¿Qué variedad de semilla sembrás? (Ej. acelga, cebolla, lechuga, melón, etc.)

10 respuestas

Tomate, lechuga, morron, rúcula,
Tomate
Curry, comino, cardamomo, tomatos, frutillas
Tomate lechuga apio ciboulette remolacha albaca menta
Limon
Menta
Oregano, albahaca, jade.
Tomate chrry y albahaca
Oregano, albahaca y menta
Rucula, lechuga, tomate, morron, zapallo, habas, Ají, verdeo, ciboulette, perejil, albahaca

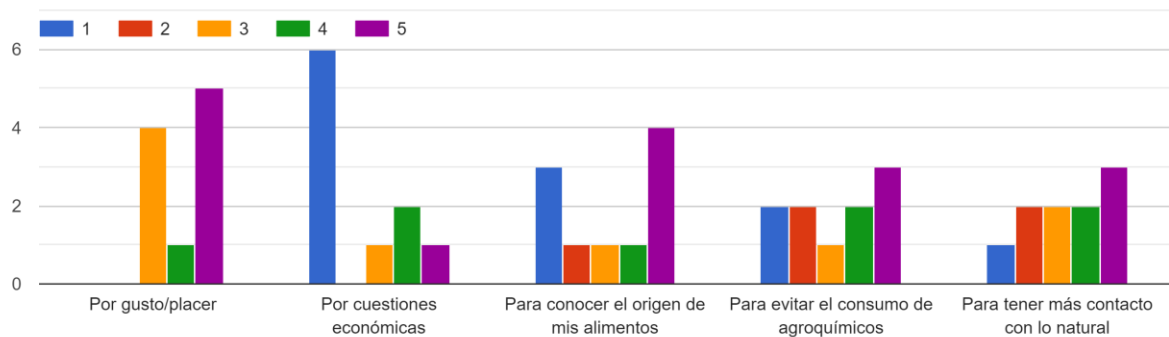


19. ¿Dónde adquirís las semillas?

10 respuestas

Vivero
Tigre
En casas especializadas
En mi taller de huerta o me regalan gente q tiene huerta. Tambien he comprado plantines en florerias y viveros.
Amigos, conocidos y viveros
Actualmente compro las plantas y las mantengo en la huerta.
Inta

20. ¿Por qué tenés una huerta en tu casa? Asignar a cada ítem un valor del 1 al 5, siendo 1 "totalmente en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo" con el motivo.





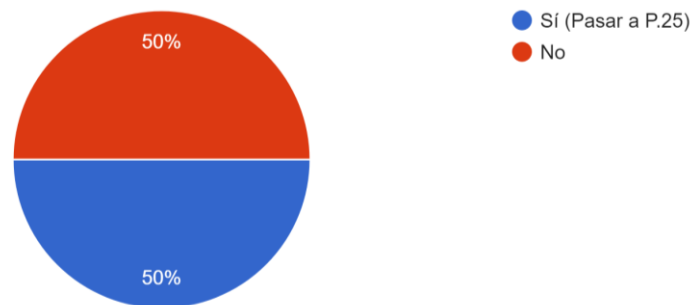
21. ¿Hay alguna otra razón por la que tengas actualmente una huerta casera? ¿Cuál?

6 respuestas

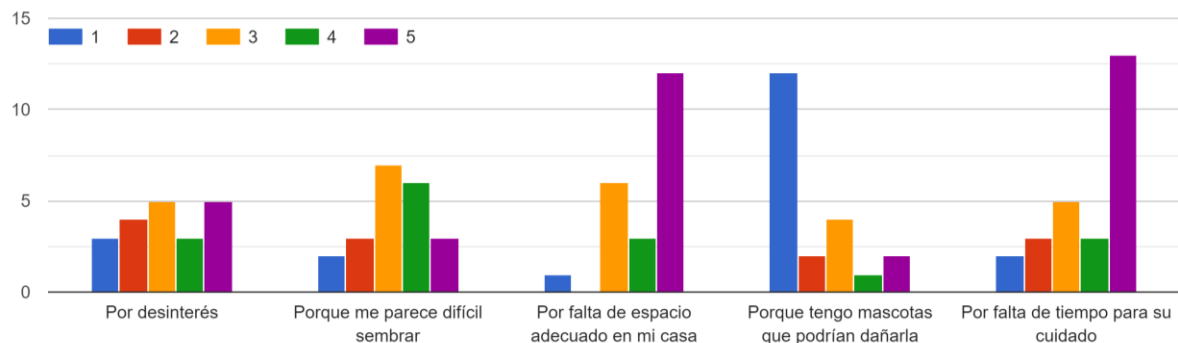
Me gusta tener un lindo jardín
Porque me da felicidad. La naturaleza es magica
Placer. Cuidar la planta y disfrutar de su existencia. Sentimiento de responsabilidad. Disfrutar su belleza.
No
Hobby
Para alimentar a mi conejo

22. ¿Tendrías actualmente una pequeña huerta en tu casa?

54 respuestas



23. Si tu respuesta anterior fue "No", ¿por qué no tendrías una huerta en tu casa? Asignar a cada ítem un valor del 1 al 5, siendo 1 "totalm...do" y 5 "totalmente de acuerdo" con el motivo.



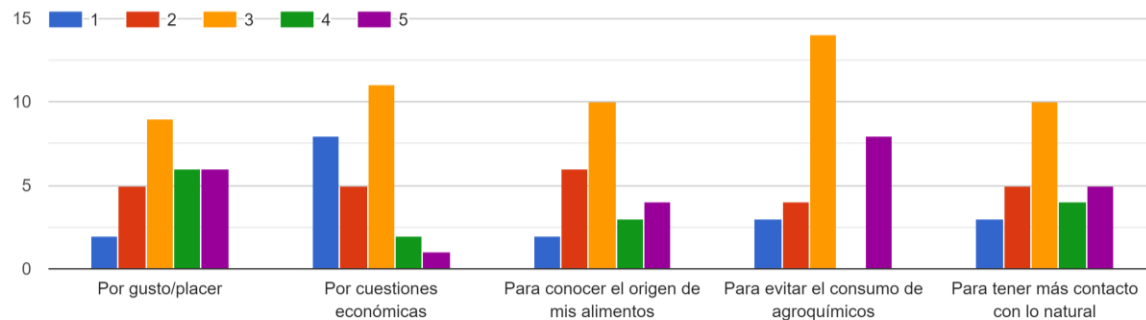


24. ¿Hay alguna otra razón por la que NO tendrías una huerta casera? ¿Cuál?

5 respuestas

No
Me parece sucio.
Todo lo verde atrae insectos y no me gustan
Vivo muy cerca de varias verdulerías y no es actualmente un inconveniente comprarlas.
No no

25. Si tu respuesta en P.22 fue "sí", ¿por qué tendrías una huerta en tu casa? Asignar a cada ítem un valor del 1 al 5, siendo 1 "totalm...do" y 5 "totalmente de acuerdo" con el motivo.





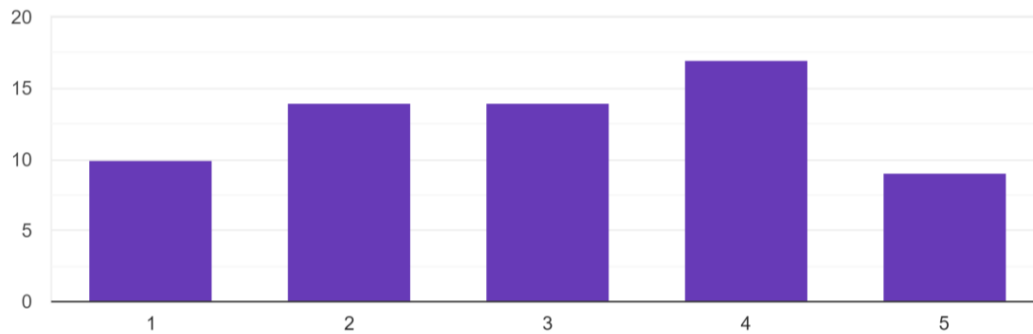
26. ¿Hay alguna otra razón por la que Sí tendrías una huerta casera? ¿Cuál?

7 respuestas

no
Actividad extra
Para no tener que ir a comprar las cosas
No
No no
Me interesa el consumo orgánico y sin agrotoxicos
Para que haya más verde en el mundo

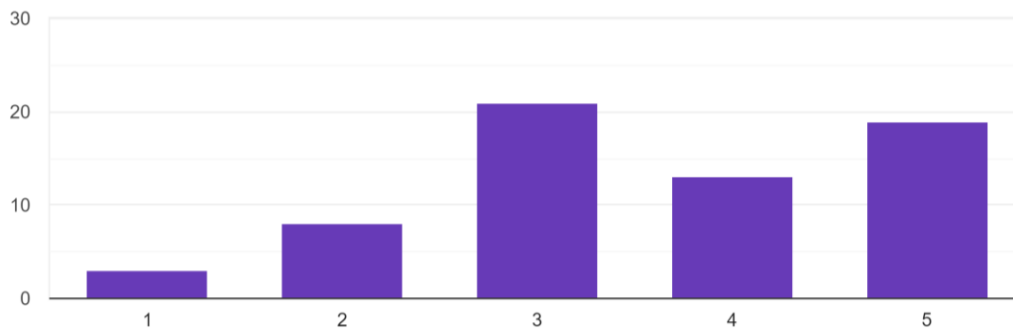
27. En una escala del 1 al 5, siendo 1 "nulo" y 5 "muy alto", ¿cuál sería tu grado de intención de compra frente al nuevo kit?

64 respuestas



28. En una escala del 1 al 5, ¿cuán atractiva te parece esta propuesta?

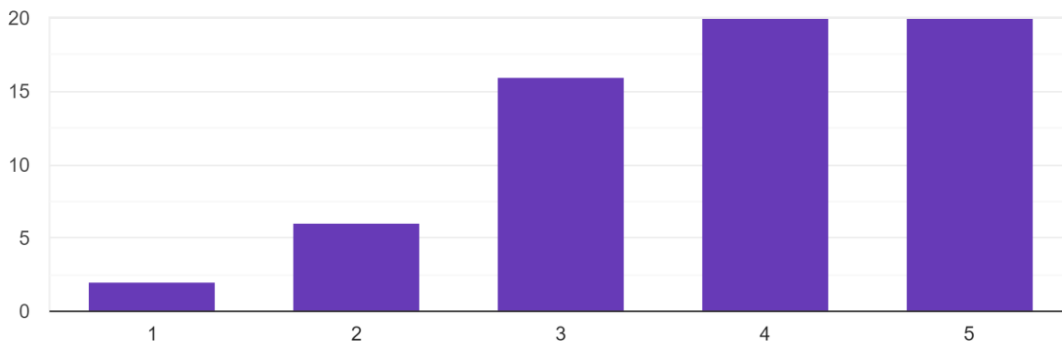
64 respuestas





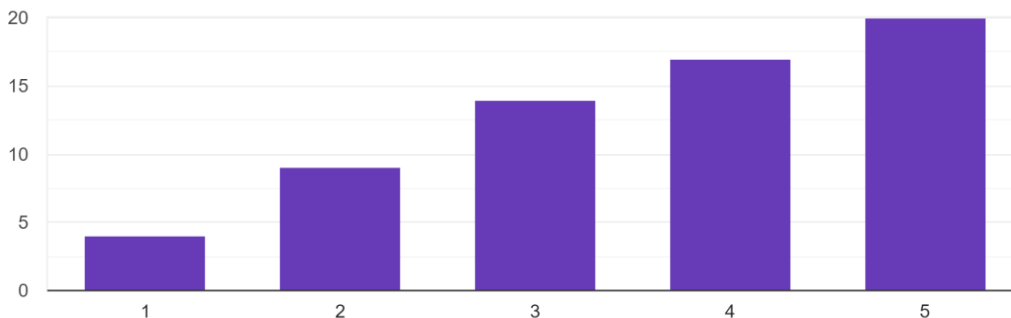
29. En una escala del 1 al 5, ¿cuán útil te parece esta propuesta?

64 respuestas



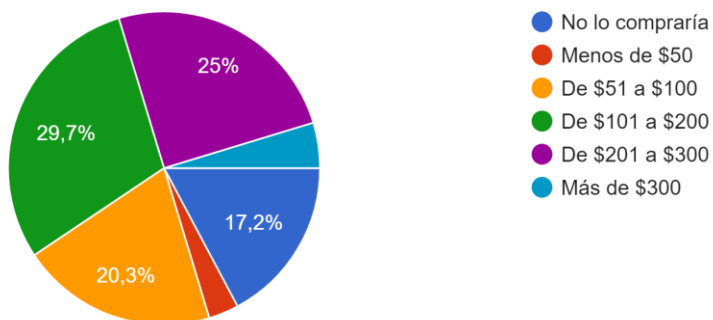
30. En una escala del 1 al 5, ¿cuán novedosa te parece esta propuesta?

64 respuestas



31. ¿Cuál sería el precio que estarías dispuesto a pagar por el kit?

64 respuestas





32. ¿Por qué pagarías ese precio?

31 respuestas

Porque es un kit completo
Porque para empezar y viendo los precios de las verdulerías, me parece aceptable.
Me parece un precio razonable para probar este tipo de novedad
Porque con menos de esa plata no podes hacer nada hoy en día.
Me parece lógico
Porque no es algo que consuma seguido
Depende de qué incluya el kit
Percepción
Me parece lo mas razonable
Entiendo que no debería tener costos muy elevados
Por mi condición económica actual. Que no es la mejor hoy en día
Si bien no esta definida la cantidad, me parece que seria una buena oferta.

32. ¿Por qué pagarías ese precio?

31 respuestas

Porque me parece el indicado
Porque son varios elementos los que se brindan en el "kit"
La economía no da para mucho más
Me parece adecuado para el provecho que voy a poder sacarle y por lo que me ahorraría en un futuro
Porque no pagaría más de \$100 por eso
Creo que acorde a lo que ofrecen y que las semillas deberían venir en un packaging sencillo y economico para que sea lo mas barato posible
El taller de huerta al que asisto es gratuito y lo super recomiendo. El kit es pago pero no enseñaría tanto como asistir a un taller. Para una huerta urbana el sitio (balcon o terraza) es el factor clave para armar una huerta. Un kit no contaría con este punto. Para algunos sería útil y para otros no....
Por el precio de maceta y la tierra, y si viene con instructivos por la educación
Por la cantidad de cosas que incluye
Por que es un todo en 1, además de los beneficios y el cambio que podría influir en mi cultura de hábitos saludables



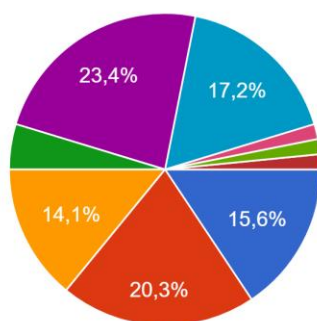
32. ¿Por qué pagarías ese precio?

31 respuestas

- Por que es un todo en 1, además de los beneficios y el cambio que podría influir en mi cultura de hábitos saludables
- No conozco el mercado actual de venta compra de semillas, pero para suplir la inversión inicial y generar un precio atractivo para el consumidor final, estimo que es un rango de precios aproximado a la actualidad
- Por todo lo que incluye
- No sé muy bien cuales son los precios de esos productos. Pero la situación económica del país, dificulta la compra/consumo de productos, de precios elevados (al menos en mi caso).
- Porque sería barato frente a tener que comprar en una verdulería
- Porq termina siendo más económico y saludable
- Porque me parece justo para algo que parece estar resuelto pero que tambien requiere del cuidado de quien lo compre
- Maximo 150 Porque es lo que gastaria en una planta tierra fertil Y una maceta. Importante la facilidad y la comodida de la propuesta pero la idea de buscar los implementos y armar la huerta, para mi, es parte de la magia de "La Huerta".
- Si es mas caro ya no se compra ya que la semillas solas son gratis o son economicas

33. ¿A través de qué medio preferirías comprarlo?

64 respuestas



- No lo compraría
- Canal de e-commerce oficial de la empresa
- Punto de venta de la empresa
- Reventa a través de Mercado Libre
- Supermercado
- Dietética
- Vivero
- Rápido y fácil
- Cualquier lugar accesible y que no l...



34. ¿Por qué preferirías comprarlo a través del medio indicado?

39 respuestas

Comodidad	▲
Comodidad	
Facilidad	
Parece más natural	
Comodidad, dado que suelo ir al menos una vez al mes	
Cercanía	
Por comodidad y frecuencia de visita	
Por practicidad	
Es más coherente y podrían asesorarme mejor	
Por ser mas cómodo	
Suele frecuentar ese lugar para comprar comida u otros	
Más práctico	▼

34. ¿Por qué preferirías comprarlo a través del medio indicado?

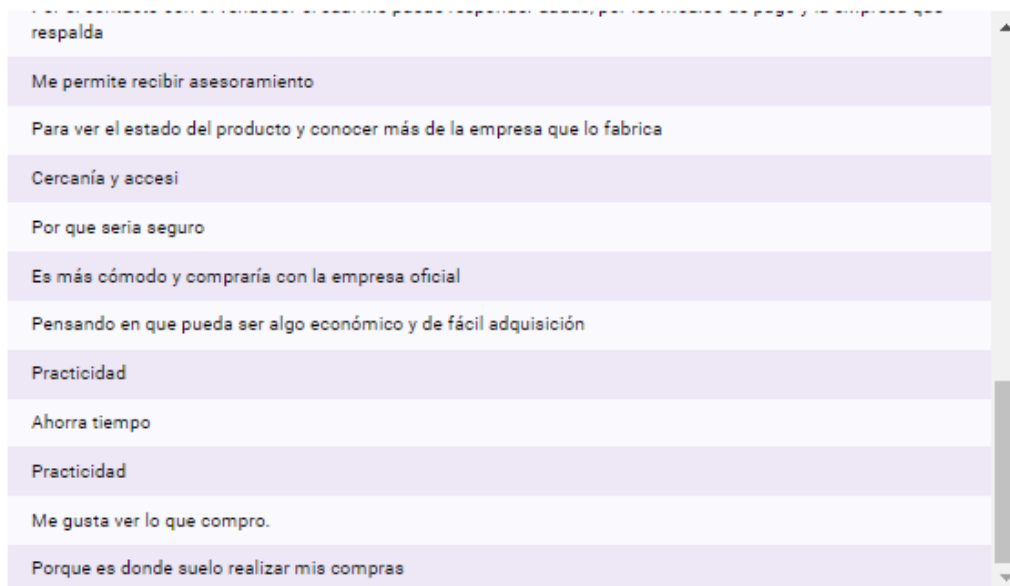
39 respuestas

Porque podría comparar productos y averiguar sobre otros productos relacionados	▲
Facilidad y rapidez	
Porque ahí es donde compro todo lo natural	
Me parece mejor para que un empleado pueda aconsejarme mejor y solucionar mis dudas	
Por la facilidad	
Para llegar a más gente, aunque no me quedaría solo con ese lugar sino que necesita una presentación en pdv particulares	
Es donde más concurre, y puedo elegir mejor entre las opciones o sacarme dudas	
Porque ahí compro todas las cosas "saludables"	
Me parece lo mas practico	
Por el contacto con el vendedor el cual me puede responder dudas, por los medios de pago y la empresa que respalda	
Me permite recibir asesoramiento	▼



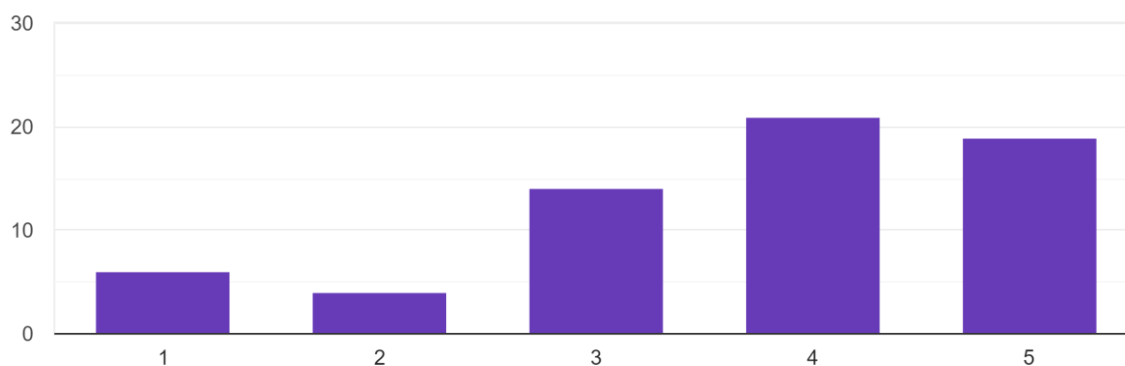
34. ¿Por qué preferirías comprarlo a través del medio indicado?

39 respuestas



35. En una escala del 1 al 5, ¿cuán interesante te parecería un kit familiar que incluya mayor cantidad y distintas variedades de semillas?

64 respuestas





6.4. ANEXO IV – Gastos de comercialización

Composición Gastos Comercialización 2018

	Participac %	% s/ Ventas
Costo Mano de Obra	59,24%	17,92%
Impuestos Tasas y Contribuciones	19,43%	5,88%
Alquileres	12,26%	3,71%
Fletes	2,65%	0,80%
Gastos Varios	1,90%	0,57%
Gastos Suscripciones y Franqueos	1,64%	0,50%
Mantenimiento de bienes	1,06%	0,32%
Seguros y Gastos de Seguridad	0,87%	0,26%
Servicios Públicos	0,68%	0,21%
Gastos Computación	0,21%	0,06%
Papelería y Útiles	0,05%	0,01%
Total	100,00%	30,25%

Fuente: La Germinadora

6.5. ANEXO V – Puntos de venta oficiales de La Germinadora



Sucursal Microcentro



Sucursal Villa Urquiza

Fuente: www.lagerminadora.com.ar



6.6. ANEXO VI – Campaña Google Ads

Google Ads | Nueva campaña

Selecciona un tipo de campaña

Búsqueda Display Video Aplicación Shopping

Selecciona el objetivo de esta campaña

Ventas

Oportunidades de venta

☒ Tráfico al sitio web

Crear una campaña sin un objetivo

Consigue que los usuarios adecuados visiten tu sitio web

El objetivo de **tráfico al sitio web** te recomienda ajustes y funciones para atraer a clientes relevantes a tu sitio web

- Aumenta las visitas a tu sitio web con una estrategia de puja a la medida de tu campaña
- Llega a nuevos clientes con títulos de anuncio relevantes y generados de forma dinámica
- Utiliza extensiones para definir la forma que de interactuar de los clientes con tu empresa

Simulación campaña. Fuente: <https://ads.google.com/>

6.7. ANEXO VII – Campaña Facebook Ads

¿Cuál es tu objetivo de marketing?

Subasta Alcance y frecuencia

Difusión	Consideración	Conversión
Reconocimiento de marca	Tráfico	Conversiones
Alcance	Interacción	Ventas del catálogo de productos
	Instalaciones de la aplicación	Visitas en el negocio
	Reproducciones de video	
	Generación de clientes potenciales	
	Mensajes	

Fuente: Facebook Ads Manager



6.8. ANEXO VIII – Desarrollo canal *e-commerce*

Comparativa entre sus tres planes:

- Full \$749 por mes más 2% costo por transacción. Productos, visitas y ventas ilimitados, Plantillas personalizables optimizadas para celulares, Integración con medios de pago y medios de envío, Gestión de productos y manejo de stock, Configuración de dominio propio y correos, Seguimiento de estadísticas con Google Analytics, Configuración de códigos de tracking y conversión, Hosting en Amazon y certificado SSL incluido, Aplicación de Tienda Nube para Android y iOS, Integración con Instagram Shopping, Carritos abandonados, Soporte por email Tarifa preferencial de Mercado Pago (4.15%), Configuración de puntos de entrega, Carga y actualización en masa de los textos de productos
- Plus \$1799 más 1% costo por transacción. Incluye todo lo que es Full más: Promociones 2x1 y 3x2, Cupones de descuento, Diseño 100% flexible (via HTML, CSS y JavaScript), Personalización del SEO, Generador de HTML para email marketing, Estadísticas avanzadas de tu negocio
- Avanzado \$5999 más 0,5% costo por transacción. Incluye el paquete Plus más múltiples idiomas y monedas, analista de e-commerce dedicado a partir del primer pago.

Fuente: <https://www.tiendanube.com/>



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



6.9. ANEXO IX – Campaña de e-mail marketing



FUNCIONALIDADES

PRECIOS

AYUDA

BLOG

RECURSOS

CONTACTO

MÁS ▼

Desliza y te mostraremos el Plan ideal para tu negocio

PAGA CADA MES	PAGA 3 MESES - 5% OFF	PAGA 6 MESES - 15% OFF	PAGA 12 MESES - 25% OFF
Hasta 1.500 Suscriptores	Sin límite de envíos	\$7.682 \$5.761	
Hasta 2.500 Suscriptores	Sin límite de envíos	\$14.853 \$11.140	
Hasta 5.000 Suscriptores	Sin límite de envíos	\$24.584 \$18.438	
Hasta 10.000 Suscriptores	Sin límite de envíos	\$39.437 \$29.578	

Fuente: <https://www.fromdoppler.com/>