



Licenciatura en Marketing

Trabajo Final de Graduación

**Relanzamiento del producto “Sitios Web” de la compañía AGROFY,
enfocado en el desarrollo de las empresas que se desempeñan en
la industria agropecuaria**

Alumno: Pablo Andrés Duarte

Tutor: Samir Augusto Fernández Hachim

Año: 2021

ÍNDICE

Capítulo 1 – Introducción	4
Capítulo 2 – La empresa	5
2.1 – Historia de la organización y sus miembros	5
2.2 – Estructura & Empleados	7
Capítulo 3 – Objetivos de la estrategia de Marketing	9
3.1 – Objetivo General	9
3.2 – Objetivos Específicos	10
Capítulo 4 – Diagnóstico Organizacional	10
4.1 Macro Entorno	10
4.1.1 Conclusiones del análisis del Macroentorno	16
4.2 Micro Entorno	17
4.2.1 Rivalidad entre competidores	17
4.2.2 Poder de negociación con los Proveedores	21
4.2.3 Poder de negociación de los clientes	23
4.2.4 Amenaza de nuevos competidores	23
4.2.5 Amenaza de ingresos de productos sustitutos	25
4.2.6 Matriz de Perfil Competitivo	26
4.3 Análisis del mercado de clientes	26
4.3.1 Desarrollo de las entrevistas	28
4.4 Análisis de la empresa	35
4.5 Diagnóstico F.O.D.A	36
Capítulo 5 – Marketing Estratégico	41
5.1 Mercado Meta	41
5.2 Estrategia de cobertura de mercado	42
5.3 Posicionamiento	43
Capítulo 6 – Marketing Operativo	49
6.1 Producto	49
6.1.2 Características del producto de estudio: AGROFY TECH	50
6.1.3 Ventajas para la empresa que adquiera el producto	51

6.1.4 Sistema de seguimiento de la calidad del producto	52
6.2 Precio	52
6.2.1 Costo del producto	53
6.3 Comunicación	53
6.3.1 Objetivos Generales	53
6.3.2 ¿Cómo conseguir los objetivos?	54
6.3.3 Ecosistema de comunicación para empresas	54
6.3.4 Ejemplo de piezas de comunicación	55
6.4 Distribución	56
Capítulo 7 – Presupuesto	57
Capítulo 8 – Indicadores de seguimiento	57
Capítulo 9 – Plan Operativo	58
Capítulo 10 – Recomendaciones finales	59
Bibliografía	62

1 - INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Final de Graduación comprende el desarrollo de un Plan de Marketing para el relanzamiento del producto “Sitios web”, de la empresa AGROFY, un Marketplace Argentino con foco en los Agronegocios.

Con la creciente penetración de Internet en Argentina (el 85,5% de la población económicamente activa usa Internet¹), el desarrollo constante de nuevas tecnologías como dispositivos móviles inteligentes, tablets y computadoras más potentes, como así también numerosos cambios políticos, culturales y sociales generaron una modificación profunda en el comportamiento de los consumidores. Esto se puede observar en como interactúan con las marcas, y cómo se fueron volviendo más exigentes, al punto que muchos de ellos no compran un producto sin haber buscado referencias previamente.

Así el comercio electrónico fue ganando terreno, y ya no es solo un recurso para la venta de electrodomésticos o la venta de indumentaria, sino que llegó a lugares impensados inicialmente como la actividad agropecuaria. A causa de esto, muchas empresas comenzaron a ver la necesidad de transformar sus estrategias de comercialización, y los Marketplace que entre sus mayores virtudes se encuentran la gran cantidad de visitas por parte de potenciales clientes, se convirtieron en el canal predilecto.

Como en el mundo digital evolucionar es regla y no opción, a la hora de trazar una estrategia de comercialización, se debe pensar en la omnicanalidad. Ahora más que nunca, hay que considerar la importancia de contar con varios canales de comunicación que estén estrechamente conectados entre sí, y que permitan brindarle cercanía a los clientes y prospectos, adaptándose a su día a día, ya que no van a un canal tradicional, sino que solo buscan y utilizan lo que mejor le convenga en ese momento. Por ejemplo, un potencial cliente que busca comprar un cerco electrificado para alambrar su campo, hace una búsqueda en Google para luego visitar la web de una empresa que vende este producto. Otra posibilidad es que un visitante encuentre a la empresa dentro del Marketplace a través de la búsqueda de cerco electrificado, ante de avanzar con la compra, decide buscar más información sobre el vendedor ingresando a Google. Por eso, contar con una página web profesional, no es solo un complemento, sino que es fundamental para aumentar el reconocimiento y posicionamiento de la marca, atrae nuevos clientes, ayuda a fidelizar a los actuales, permite

¹ Fuente: INDEC-EPH, MAUTIC; https://www.indec.gob.ar/ftp/infografias/infografia_mautic_05_21.jpg

tener una vidriera para llegar a nuevos mercados y sobre todo combinado con otras herramientas permite incrementar las ventas.

Adentrándonos en el análisis realizado sobre el modelo de comercialización B2B del Marketplace AGROFY, se observó que, si bien se cubren aspectos relevantes como la creación de una sucursal digital con su inventario, y se diagrama una estrategia integral de marketing digital, solo se ataca el posicionamiento de la marca dentro del Marketplace y no se contempla a la marca fuera de él. Con la intención de terminar con esta limitante y contribuir al posicionamiento a través de una propuesta 360, en octubre de 2019, se lanzó la venta de sitios web, con un resultado muy distante de los valores esperados. Solo se logró vender 5 sitios sobre una base de 1083 empresas activas en Marketplace.

Es por eso, que el presente trabajo de Tesis se basa en el relanzamiento del producto “Sitios web” a través de la implementación de un plan de marketing que permita generar una mejora en el posicionamiento de las empresas que publican en AGROFY, un incremento del ROI sobre su inversión online, lograr la omnicanalidad para lograr una excelente experiencia del cliente que compra dentro del Marketplace como del que no lo hace y por último, un crecimiento en los valores de facturación por el aumento de la competitividad.

El modelo a desarrollar implica volcar al mercado una solución tecnológica de primer nivel, utilizando para esto recursos propios de la compañía. Todos los proyectos serán liderados por desarrolladores in-house, con un know-how sólido en el armado de sitios web, pero por sobre todas las cosas un amplio conocimiento sobre la industria del agro.

2 - LA EMPRESA

2.1 – Historia de la organización y sus miembros:

AGROFY, se fundó en noviembre de 2015 por Alejandro Larosa y Maximiliano Landrein, luego de una experiencia de más de 18 años en FYO.COM, donde notaron que el agro se estaba volviendo cada vez más digital y que era el momento de lanzar una plataforma que reúna a los actores más importantes del ecosistema: Los productores agropecuarios y las empresas que ofrecen productos y/o servicios para el desarrollo del campo.

La función es incrementar la productividad del agro, utilizando internet para hacer más eficientes las cadenas comerciales. Para esto, se les brinda a los productores el acceso a

mejores productos y tecnología, que le permitirán aumentar su utilidad de una forma sustentable. Del mismo modo, al hacer más eficientes los canales de distribución, las empresas pueden aumentar su rentabilidad manteniendo costos reducidos. Siempre respetando lo ya establecido y buscando la integración a lo nuevo, tomándolo como parte del proceso evolutivo, avanzando en forma gradual y segura, acompañando a las empresas en el proceso y facilitándoles las herramientas y el aporte necesario para potenciar sus posibilidades de hacer negocios.

En AGROFY se trabaja con foco en los tres valores fundamentales de la marca²:

Creamos: Nos apasiona ser protagonistas de nuestra historia y creadores de nuestra propia realidad. Somos constructores de oportunidades que definen nuestro futuro. Materializamos las ideas. Somos precisos en nuestros objetivos, metódicos en la planificación e implacable en la implementación.

Trascendemos: Nos motiva pensar en grande, construir una gran empresa. Innovar en todos los campos. Somos optimistas, confiamos en nosotros mismos y nuestras posibilidades de ir más allá. Apuntamos a ser líderes y referentes. Inspiradores de una realidad mejor.

Integramos: Disfrutamos el trabajo en conjunto, entre nosotros y con nuestros clientes. Hacemos de la confianza la base de nuestro equipo. Valoramos la experiencia y conocimientos de los demás, y vemos en esa diversidad la fuerza para conseguir resultados extraordinarios.

En la simpleza está la potencia y en el cambio, el crecimiento.

Transcurridos casi 6 años de su lanzamiento en Rosario Argentina, AGROFY sumó dos oficinas en Buenos Aires, y ya tiene presencia en Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, México, Paraguay, Perú y Uruguay. Existen más de 7.000 empresas publicando, que aportan más de 100.000 productos al Marketplace, que recibe más de 2 millones de visitas mensuales a nivel regional.

AGROFY logró obtener una ronda de inversión histórica para el segmento AGTECH, haciéndose con un fondo de US\$ 23 Millones en la aclamada SERIE B, aportada por dos importantes grupos de Silicon Valley, CRESUD, SYNGENTA y BUNGE CAPITAL. Con esta inversión, se busca incorporar nuevas funcionalidades a la plataforma como pago con tarjetas

² <https://www.agrofy.com.ar/quienes-somos/>

agro o canje de grano. Además, la idea es ampliar la oferta de productos, sin que se pierda el foco de negocio B2B, especializado en los agronegocios.

2.2 – Estructura & Empleados:

AGROFY al momento, cuenta con 216 empleados, agrupados en 9 departamentos:

- Customer Service
- Talent (RRHH)
- Transactions
- Performance Marketing
- Branding & Content
- Finance
- Platform (IT)
- Regional Sales
- Regional Payments

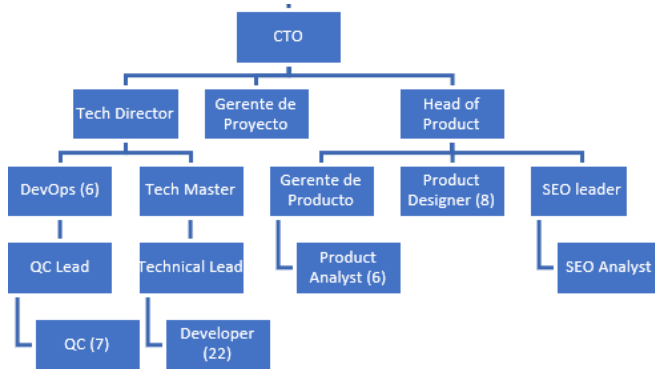
Nivel superior del organigrama:



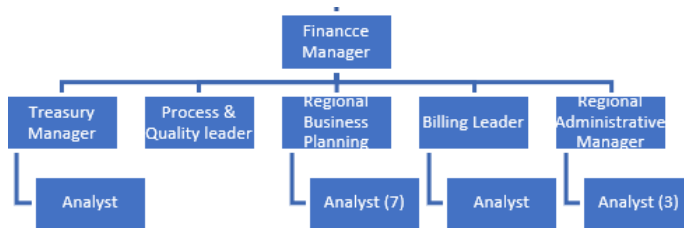
- Regional Sales:



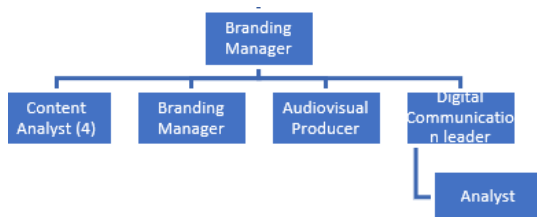
• Platform:



• Finance:



• Branding & Content:



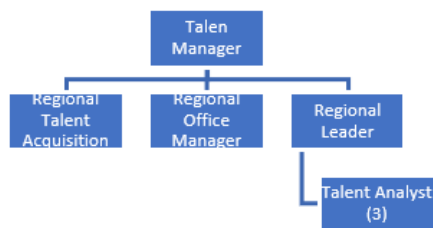
• Performance Marketing:



- Transactions:



- Talent:



- Customer Service:



3 - OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

3.1 – Objetivo General:

Definir el plan de marketing para el relanzamiento del producto sitios web.

3.2 – Objetivos Específicos:

Incrementar un 50% las ventas del producto “Sitios Web”, posicionándolo en el segundo lugar en las ventas B2B de la compañía, durante los próximos 6 meses.

Analizar el segmento objetivo del producto “sitios web”, con el fin de aumentar el Market share en Argentina del 15% al 30% en 1 año.

Identificar los principales competidores en el mercado, con el objetivo de confeccionar un benchmarking para comparar las propuestas de valor, e identificar oportunidades de mejora que nos permita alcanzar el primer lugar en unidades vendidas del mercado, durante los próximos 3 años.

4 - DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

4 – 1 Macro Entorno:

Es importante entender el macroentorno, dado que el futuro de la compañía depende de esto, y hoy más que nunca el darwinismo empresarial está a la orden del día y dejó de ser solo una teoría para convertirse en una regla: “No es el más fuerte de la especie el que sobrevive, tampoco es el más inteligente. Es aquel que es más adaptable al cambio” (Darwin, El origen de las especies, 1859). Las modificaciones del entorno representan una oportunidad o una amenaza, dependiendo de qué tan capaces seremos de reconocerlo y adaptarnos a ello.

Es por eso que definí avanzar con un análisis según el modelo PESTEL³

Factores análisis PESTEL	¿Afecta a la organización?	¿De qué forma?	Más importantes en la actualidad	Más importantes en el futuro
Crecimiento corporativo	Si	Afecta en forma negativa, ya que lleva la competencia		Si

³ Liam Fahey & V.K. Narayanan, Análisis Macro-Ambiental en Gestión Estratégica 1986

(Monopolio Mercado libre)		a niveles muy difíciles de igualar para competir (web free + mercado pago + mercado envío)		
Fomento de la exportación, a través de la creación del consejo Agroindustrial Argentino (CAA)	Si	Afecta en forma positiva, porque se alienta a las empresas a conquistar nuevos mercados, y para esto es clave contar con una página web que sirva a modo carta de presentación	Si	
Política Fiscal relacionado al incremento en las retenciones a la soja entre 21% y 30%	Si	Puede afectar en forma negativa ya que genera incertidumbre en los productores agropecuarios, generando disminución en el área sembrada del próximo año, o un ahorro en la tecnología e insumos utilizados. Esto último afecta directamente a las empresas que venden en Agrofy y		Si

		por lo tanto estas reducen la inversión en acciones de promoción o la adquisición de productos como la página web		
Política de subsidios y planes sociales en aumento	No	Genera un desbalanceo en las arcas del estado, por lo que puede aumentar la presión tributaria sobre el sector, inhibiendo la creación de emprendimientos y nuevos negocios		
Tasa de Inflación proyectada para 2021: 48.4%	Si	Aumento de los costos dolarizados e incremento de los precios de venta por el pase a precios de la inflación	Si	
Producto Bruto Interno: Estimado 2021: 7.2%	Si	Acelerado por la pandemia, pero entendiendo que existe un problema crónico, la actividad económica cae y la recesión se hace notar. Se vive en una especie de estancamiento	Si	

Tasa de desempleo: 12.8%	No	Disminuye el poder adquisitivo de un sector de la sociedad, pero no tan ligado al sector primario		
Tipo de cambio proyectado a fin de 2021: ARS 115 = USD 1	Si	Genera condiciones de mejora en la competitividad para el sector exportador y en la producción agrícola	Si	
Cambio en el comportamiento de búsqueda previa a la compra en los productores agropecuarios, a través de plataformas digitales	Si	Aumenta la relevancia de estar presentes en el entorno digital por medio de una página web de calidad (identidad digital), RRSS y Marketplace de interés para el público agro. Esto aumenta la demanda de un servicio como el de Agrofy	Si	
Penetración de internet en los Hogares para fines de 2021: 93.1%	Si	Mayor cobertura y mayor penetración en el segmento objetivo de los clientes Agrofy	Si	
Crecimiento en las búsquedas a través de	Si	Mayor demanda de soluciones responsivas como	Si	

dispositivos móviles		las que se ofrece en Agrofy		
Crecimiento de Internet como medio para el consumo de noticias	Si	Se puede incorporar noticias provenientes de Agrofy News a una sección en la página web de los clientes, lo que generaría un incremento en las visitas	Si	
Ampliación de las zonas de influencia y nuevos mercados gracias al marketing digital	Si	A través de la omnicanalidad se puede apalancar la propuesta conjunta de página web + campañas de marketing digital para captar nuevos clientes	Si	
Regulación sobre la venta de agro insumos como fertilizantes e insecticidas por riesgo de contaminación	Si	Puede cambiar la elección de productos por parte de los productores, pero no se afectaría la demanda en general		Si
Crecimiento de las acciones de RSE	Si	Las páginas web pueden alojar una sección para difundir las campañas de RSE de las empresas		Si

Ley de defensa del consumidor	Si	Obliga a cumplir con toda la reglamentación vigente, y adecuar la propuesta comercial en sitio + Marketplace a lo establecido. Al contar con equipo de legales propio, esto puede ser un atributo positivo para los clientes dado que todo está administrado por Agrofy	Si	
Cambios en el comportamiento de los clientes post pandemia	Si	Se observa una tendencia creciente con respecto a la utilización de canales digitales para la venta, por lo que hace que el sitio web sea necesario para darle seriedad al canal	Si	
Crecimiento de las AGTECH en Argentina	Si	Colabora con la migración de procesos y soluciones tradicionales al universo digital, haciendo que la		Si

		curva de adaptación a las nuevas tecnologías se acelere		
--	--	--	--	--

4.1.1 Conclusiones del análisis del Macroentorno:

Luego de la realización del análisis PESTEL, nos permite identificar diversos factores que influyen sobre la organización en una línea temporal actual y futura. Por eso considero imperativo abordarlos con urgencia, para definir una estrategia que permita la adaptación a estos cambios del entorno.

En cuanto a las variables político-legales, la iniciativa que busca promover la exportación para las empresas del agro agrupadas en CAA⁴ (Consejo Agroindustrial Argentino) es muy bueno para el desarrollo del negocio, dado que las empresas interesadas deberán contar con una página web de calidad (multilinguaje) que construya una imagen corporativa y colabore con la creación de la identidad digital. Así mismo, estas operaciones permiten el ingreso de dólares que a su vez se traduce como una mejora en el revenue. Sumado a esta situación, al hablar del Agro automáticamente viene a la discusión la situación relacionada al incremento en las retenciones a la soja, y si bien es un motivo que puede ocasionar cambios en la siembra futura, no es un problema que afecte en el corto y mediano plazo la venta de los sitios webs, dado que el segmento objetivo es el de las empresas que trabajan con los productores agropecuarios y no directamente con ellos, que son los más afectados en la reducción de sus márgenes. Claro está que, si se prolonga en el tiempo y se intensifica, si puede afectar directamente a la venta de Agrofy.

Desde el punto de vista económico, el incremento de la tasa de inflación como el desmoronamiento del PBI agravado por la pandemia y sobre todo ante la ausencia de un plan de re activación serio por parte del gobierno, hace que esto afecte negativamente sobre la actualidad de Agrofy y sobre el segmento objetivo que se persigue con este plan de marketing. En este caso para contrarrestar el efecto negativo, se sugiere aplicar una segmentación en base al impacto que tiene la situación en las diversas categorías de productos que se manejan dentro del Marketplace, ya que productos como campos, camionetas 4x4, maquinarias

⁴ <https://supercampo.perfil.com/2020/07/nuevo-consejo-agroindustrial-argentino-propone-lograr-exportaciones-por-100-millones-dolares/>

agrícolas entre otros (precios en pesos aplacados por un tipo de cambio atrasado), no mostraron caída en sus ventas vs último año, y eso representa una oportunidad para la venta de sitios webs.

Por último y sin ánimos de extenderme en excesiva con el análisis, los cambios tecnológicos y sociales, generaron cambios gigantes en el comportamiento de compra de los productores agropecuarios, cobrando más relevancia los canales digitales al punto que hoy en día muchas operaciones se están cerrando 100% a través de la web. Esto representa para Agrofy una oportunidad increíble para posicionarse como un socio estratégico de las empresas que quieren dar sus primeros pasos en la omnicanalidad.

4.2 Micro Entorno:

Continuando con el concepto de adaptación desarrollado en el Macroentorno, es muy importante para la supervivencia de una compañía conocer a la perfección las influencias ejercidas por los competidores directos, potenciales, sustitutos, los clientes y los proveedores (Michel Porter, 1980), para anticiparse y mejorar procesos que lleven al éxito de la estrategia corporativa.

Es por eso, que se definió utilizar el modelo de las 5 fuerzas competitivas⁵ del investigador de Harvard Michael Porter. Las mismas, son parte de un modelo de análisis competitivo, que se concentra en los siguientes frentes:

1. Rivalidad entre competidores
2. Poder de negociación de los proveedores
3. Poder de negociación de los consumidores
4. Amenaza de nuevos competidores
5. Amenaza de ingresos de productos sustitutos

4.2.1 Rivalidad entre competidores:

La primera fuerza hace referencia al grado de competencia que existe entre empresas que compiten por un mismo producto en una misma industria. Dentro del sector, existen empresas que satisfacen las mismas necesidades, por lo que representan entre sí una amenaza existente en el mercado. También hay que tener en cuenta que algunos mercados

⁵ Estrategia Competitiva, Michael E. Porter, Editorial Grupo Anaya Comercial

son poco competitivos (demanda baja o productos que tienden a volverse obsoletos) y otros están extremadamente saturados, donde muchos competidores puján por un número reducido de clientes.

Para evaluar la rivalidad competitiva para el producto “sitios web” de la compañía Agrofy, quiero avanzar sobre algunos aspectos relevantes:

- Cantidad de competidores existentes en el mercado:

- **Donweb – Dattatec.com S.R.L** (<https://donweb.com/es-ar/>)

Nivel de Importancia: Alto

Es una empresa de tecnología radicada en la ciudad de Rosario. Provee un servicio integral que va desde el dominio, hosting, almacenamiento cloud, páginas webs institucionales & tiendas digitales, servicios de marketing y otros servicios relacionados con la formación y certificaciones. Actualmente les prestan servicio a empresas de primer nivel como MasterCard, American Express, Santander, Unicef, John Deere, Toyota, entre otros.

- **Mercado Libre – MercadoLibre S.R.L** (<https://www.mercadoshops.com.ar/>)

Nivel de importancia: Medio

A través de su división “Mercado Shops”, la reconocida compañía Mercado Libre busca captar la atención de las empresas que publican sus productos dentro de la plataforma, ofreciéndoles una solución integral, donde se genera una página web que se nutre de los artículos publicados en los listados del Marketplace, abonando solo un cargo por venta que va del 10% al 26%

- **Wolox – Wolox S.A.** (<https://www.wolox.com.ar/>)

Nivel de importancia: Medio

WOLOX es una compañía de desarrollo de software que provee soluciones tecnológicas para empresas en proceso de innovación digital. Utilizando dinámicas creativas y metodologías ágiles generamos un proceso customizado para cada cliente. Fue creada en 2011 con la visión de convertirse en un hub de disrupción digital desde Argentina para el mundo. Con ocho años en el mercado y operaciones a lo largo de América Latina y Estados Unidos, trabajan en proyectos de alto impacto con las empresas más reconocidas del mercado como BBVA, Mercado Libre, Disney, Despegar, Sura, entre otros.

○ **Kodear – Kodear S.R.L** (<https://kodear.net/>)

Nivel de importancia: Alto

Kodear es una empresa que desarrolla sistemas a medida, en los que se encuentran las páginas web a medida, aplicaciones móviles, entre otras. Tienen actualmente gran participación dentro del Agro, liderando desarrollos para empresas como Fertec, Plantium, AgroEntregas, Crucianelli, Agroactiva, CAFMA, entre otras.

○ **Desarrolladores independientes o Freelance:**

Nivel de importancia: Bajo

Si bien es difícil dimensionar cuantos desarrolladores independientes o pequeñas empresas existen en el mercado, de acuerdo a un relevamiento realizado en base a entrevistas con clientes y a búsquedas en Google con foco en las principales zonas de influencia, se encontraron 130 en Santa Fe, 96 en Córdoba y 376 en Buenos Aires.

• **Relevancia y competitividad de los competidores:**

Atributos, Características y Beneficios	Don web	Mercado Libre	Wolox	Kodear	Freelance & pequeñas empresas
Penetración en la industria Agro	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Bajo
Tipo de desarrollo	Estandarizado	Estandarizado	A medida	A medida	Estandarizado / A medida
Conexión con e-commerce de relevancia	No	Si	No	No	No

Hosting estable y de nivel mundial	Si	Si	Si	Si	No
Soporte técnico	24/7	No	24/7	24/7	-
Conocimiento de la industria Agro	Medio	Bajo	Bajo	Alto	Bajo
Precios	\$16.490 (Anual)	% comisión según venta	Alto	\$500.000 (Pago único)	Bajo

Tal como se desarrolló inicialmente en este trabajo, los avances tecnológicos, los cambios culturales y sobre todo las nuevas condiciones de trabajo y los cambios en el comportamiento de compra de los clientes por la pandemia (COVID-19), hicieron que la demanda en las plataformas digitales se acelere, así como el interés de muchas empresas argentinas por dar sus primeros pasos en el mundo digital. De igual forma, los competidores analizados están explorando diversas formas de capturar nuevos clientes, pero sin tener un know-How profundo sobre las empresas del agro, salvo Kodear (ex empleado de Agrofy) o Don web que, si bien tiene muchos clientes Agro, al tener una solución “enlatada” no logra aplicar en su propuesta de valor el ADN necesario para hacerse fuerte en la industria. Por otro lado, está el factor precio, dado que existen desarrollos realmente muy elevados para el presupuesto del grueso de las empresas, y en el extremo otros muy baratos que resultaría tentador si solo se toma la decisión basándose en esto y dejando de lado el resto de las características.

Para hacer frente a estos competidores, se podría trabajar en un producto de calidad con características innovadoras a un precio competitivo, y con una fuerza de venta altamente entrenada.

4.2.2 Poder de negociación con los Proveedores:

Esta fuerza, hace referencia a la acción de estimar el poder que tiene los proveedores que intervienen en la actividad, para condicionar el posicionamiento del producto en el mercado. Muchas veces, tener una buena relación con los proveedores puede ser útil para generar presión sobre los competidores.

Para avanzar sobre este punto, se debe analizar las siguientes variables:

- Concentración de proveedores:

Siendo un producto digital, existen proveedores comunes (de primera línea o genéricos), pero la elección de uno u otro va a depender de las definiciones de calidad que se fijen para el producto en cuestión. Para facilitar la comprensión, procedo a realizar una apertura por el tipo de insumo más común para el desarrollo web:

- Dominios:

- <https://nic.ar/>
- <https://ar.godaddy.com/>
- <https://www.enom.com/>
- <https://www.tucows.com/>
- <https://www.networksolutions.com/>
- <https://www.ionos.com/>

- Hosting:

- <https://aws.amazon.com/es/websites/>
- <https://es.siteground.com/hosting-web.htm>
- <https://www.webempresa.com/>
- <https://raiolanetworks.es/>
- <https://es.godaddy.com/>
- <https://www.hostinger.com.ar/>

- <https://donweb.com/es-ar/web-hosting>
- Correo electrónico
 - <https://gsuite.google.com/intl/es-419/>
 - <https://donweb.com/es-ar/email-profesional>
 - <https://ar.godaddy.com/email/professional-business-email>
 - <https://www.fastmail.com/>
 - <https://www.microsoft.com/sr-latn-rs/microsoft-365>
 - <https://www.mail.com/mail/#.1258-header-nav1-1>
- Programación:
 - Se realiza la programación Outsourcing:
 - <http://www.programadorsoftware.com.ar/outsourcing-de-sistemas>
 - <https://www.troopsf.com/>
 - <https://tecnologia5.com/outsourcing-it>
 - Se realiza la programación in-house
 - Costo del cambio e impacto en la calidad:

En este sentido, el poder está en mano de los proveedores, sobre todos los internacionales, que son sinónimo de calidad. Si el comprador decide cambiar constantemente de proveedor, se puede atentar contra la estabilidad final de la página web, y, por otro lado, muchas veces las modificaciones van acompañadas de modificaciones sobre las conexiones, por lo que se eleva el gasto en horas hombre del lado del desarrollo.

- Disponibilidad de insumos sustitutos:

La disponibilidad de insumos es amplia, tanto en opciones argentinas como del resto del mundo.

Entendiendo que el universo de proveedores de tecnología es realmente muy diverso, creo que la mayor oportunidad está en aprovechar al máximo todos los recursos que se puedan realizar dentro de la compañía, por personal de IT y generar acuerdos con empresas de primera línea como AWS o Google para dar un salto de calidad en el producto, generando una negociación en base a la estimación de crecimiento del negocio. No es recomendable cambiar constantemente de proveedores porque esto afecta directamente a la estabilidad de la solución web.

4.2.3 Poder de negociación de los clientes:

En este punto, hacemos referencia al poder que tiene los consumidores para obtener mejores precios, mejor calidad o mejores servicios.

El análisis debe hacerse en dos dimensiones:

- Sensibilidad de los consumidores al precio: En el caso de las páginas web, va a depender del tamaño de la empresa que encarga el desarrollo. En algunos casos, el precio es un condicionante porque no esperan un producto de máxima calidad, sino uno estándar que puedan costear. Otras empresas no escatiman en precio, pero exigen la calidad y estabilidad del desarrollo.

- Implicancia que tiene la empresa para el cliente: En este caso, hay empresas que por lo que representan para la industria, tienen el peso suficiente para inclinar el poder de la negociación hacia su dirección, y otras que ven en Agrofy, una compañía sólida con un ADN 100% Agro, que les garantiza una vidriera muy importante para sumar nuevos clientes o abrirse a nuevos mercados. En este caso, la negociación está del lado de la empresa y no del cliente.

Con el fin de reducir esta fuerza, se puede optar por mejoras en el producto que busque un diferencial por sobre los competidores, ya sea planes de financiación exclusivos, servicio post venta directo 24/7, generar convenio con proveedores de primera línea, entre otras.

4.2.4 Amenaza de nuevos competidores:

En este punto, se analiza el ingreso de nuevos competidores a la industria, que venden el mismo producto. Para que esto suceda, tienen que vencer algunas barreras que se detallan a continuación:

- **Economía de escala:** En los desarrollos tecnológicos, no es tan lineal la proyección como lo puede ser en otro tipo de producto, dado que los costos unitarios no descienden en la medida que las unidades vendidas aumenten. Esto puede servir para mejorar la posición de negociación con alguno proveedor, pero no es lo que más repercute sobre el precio del producto, ya que juegan otros gastos de estructura que también crece con las unidades vendidas.

- **Diferenciación por producto:** La diferenciación en el caso de los sitios de Agrofy, radica en ser expertos en el Agro, la calidad de los insumos utilizados, la capacitación de la fuerza de venta, la gestión del proyecto y la atención post venta.

- **Identificación de la marca:** La marca Agrofy, está directamente asociada al Marketplace y el portal de noticias. Ambos son referentes en el Agro, y una muestra de la evolución de la venta offline a un modelo online.

- **Costos al cambiar de proveedor:** Si el comprador decide cambiar de proveedor, tiene que ver cómo organizar la sincronización entre sitio y Marketplace, porque solo Agrofy lo ofrece. Por otro lado, se pierde las campañas direccionadas que se realizan para posicionar a la empresa en el ecosistema del Agro.

- **Requisitos de capital:** Si la intención es competir de igual a igual con Agrofy, la barrera económica es realmente muy grande, pero también hay que reconocer que empresas muy pequeñas o freelancers, están interesados en pujar por los desarrollos webs, con soluciones inferiores.

- **Acceso a canales de distribución:** En el caso de Agrofy, tiene a su disposición grandes tuberías de distribución para que el producto sitio web, llegue al segmento objetivo, destacándose el Marketplace y el medio especializado Agrofy News. Un nuevo competidor realmente no le va a resultar sencillo llegar a los mismos potenciales clientes, dado que debería realizar una inversión muy grande y contar con un equipo de ventas también

considerable, lo que resulta realmente complejo en la situación en la que estamos.

- Curva de experiencia o aprendizaje: Creo que este punto también hay que considerarlo, dado que Agrofy tiene 5 años de experiencia como Marketplace, pero en el agro está desde hace 15 años con Agrofy News, lo que representa en sí mismo una barrera importante para cualquier nuevo competidor.

- Reacción esperada: La reacción de las empresas existentes ante la entrada de un nuevo competidor, creo que podría ocasionar una puja por el precio, disputa por la participación en los eventos industria, como una intensificación en las acciones de promoción.

Creo que en la medida que el nuevo competidor no sea una empresa que hoy está presente en la industria del Agro como AGROADS (www.agroads.com), no representaría un problema para el desarrollo del producto sitios web.

4.2.5 Amenaza de ingresos de productos sustitutos:

Se consideran productos sustitutos a los que satisfacen la misma necesidad de los clientes, pero son en esencia, diferentes a los productos originales. En este caso, lo más importante es identificar a las empresas que producen un producto alternativo al ofrecido por nuestra compañía.

Vamos a analizar tres aspectos que son influyentes:

- Disponibilidad de productos sustitutos: Si una empresa del agro no quiere avanzar con un desarrollo de página web, puede optar por compartir sus productos a través de un Marketplace (sucursal online), que le cobre una membresía anual, o bien un porcentaje por venta realizada. Algunos ejemplos pueden ser Agroads, Mercado Libre, Maquinac, Zonaprop, Olx Autos, etc.

- Relación Valor/precio del producto sustituto: Los valores pueden variar, y de acuerdo al plan contratado con las marcas sustitutas, se puede conseguir un precio más bajo que el del desarrollo web, claramente con prestaciones inferiores.

- Los costos del cambio: Para el comprador el costo es alto, porque no logra a cubrir todas las características y beneficios que genera contar con una página web, que no teniendo solo algunos productos subidos a un portal compartido con otros miles de productos de miles de empresas. Se perdería posicionamiento de marca.

4.2.6 Matriz de Perfil Competitivo:

Factores claves para el éxito	Valor	Don web	Mercado Libre	Wolox	Kodear	Freelance & pequeñas empresas
Calidad de los Insumos	0.15	2 = 0.30	3 = 0.45	4 = 0.60	2 = 0.30	1 = 0.15
Conocimiento de la Industria	0.25	2 = 0.50	1 = 0.25	1 = 0.25	3 = 0.75	1 = 0.25
Profesionalismo e idoneidad del equipo	0.10	3 = 0.30	3 = 0.30	4 = 0.40	3 = 0.30	1 = 0.10
Competitividad en precio	0.25	4 = 1.00	4 = 1	1 = 0.25	1 = 0.25	4 = 1
Soporte Técnico	0.15	4 = 0.60	1 = 0.15	4 = 0.60	3 = 0.45	2 = 0.30
Tiempo de implementación	0.10	4 = 0.40	4 = 0.40	2 = 0.20	2 = 0.20	2 = 0.20
TOTAL	1.00	3.10	2.55	2.30	2.25	2

De acuerdo al análisis de la matriz, la empresa que obtuvo el mayor puntaje fue Don Web, por lo que asumimos que tiene mejor posición competitiva en relación al resto de los competidores.

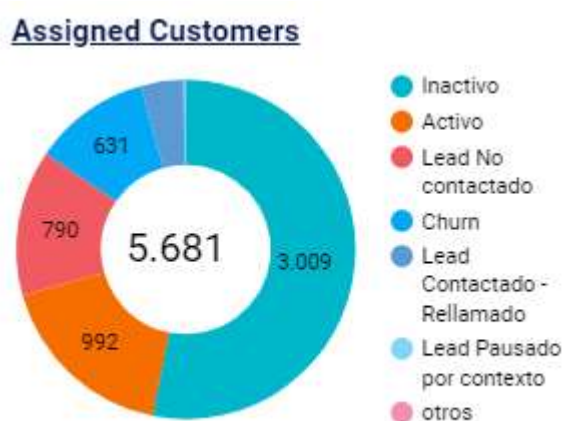
4.3 Análisis del mercado de clientes

Para proceder con el análisis del mercado de clientes, me incliné por la técnica denominada investigación de mercado⁶, y como instrumento de recolección de datos la entrevista. Si bien se recomienda utilizar la técnica de encuestas, dado que tipo de cliente y ejercicios previos, la tasa de apertura y la tasa de respuesta suelen ser muy bajos. Es por esto que se definió involucrar al equipo comercial en la tarea, para avanzar con las entrevistas telefónica, en base a un muestreo aleatorio simple.

El objetivo principal es anticiparse a las necesidades del consumidor, para comprender las preferencias, y determinar cuánto estaría dispuesto a pagar por un desarrollo web más competitivo.

El público objetivo, va a estar determinada por empresas argentinas que se encuentren agrupadas (Activas o no Activas) en las siguientes categorías del Marketplace: Insumos Agrícolas y para Ganadería, Maquinaria Agrícola, Herramientas, Agricultura de precisión, Infraestructura Agrícola/Ganadera, Maquinaria Vial, Vehículos, Inmuebles, Campos y Repuestos.

Para definir la cantidad de empresas a entrevistar, se realizó una recopilación de datos provenientes de Salesforce (CRM de Agrofy), que se nutren de datos relevados por el equipo comercial, más información que proviene de base de datos externa.



Fuente: CRM Agrofy (Salesforce)

⁶ Investigación de mercados, Naresh K. Malhotra, Pearson Practice Hall 2008

En consecuencia, el equipo de ejecutivos comerciales realizó 66 entrevistas telefónicas, que resultó de aplicar el cálculo tamaño de muestra finita.

Cálculo del tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

En donde N=Tamaño de la población; Z = Nivel de confianza; P = Posibilidad de éxito o proporción esperada; Q = Probabilidad de fracaso; D = Precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

Para obtener una muestra contundente, se asumió un error máximo admisible del 10% y una confiabilidad del 90% (Z alfa = 1.645)

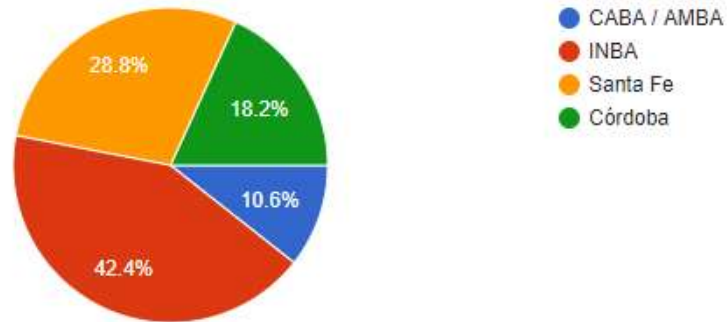
Parámetro	Valor
N	5.681
Z	1.645
P	0.5
Q	1 - 0.5
d	0.1

Tamaño de muestra “n” = 66

4.3.1 Desarrollo de las entrevistas:

Zona del País

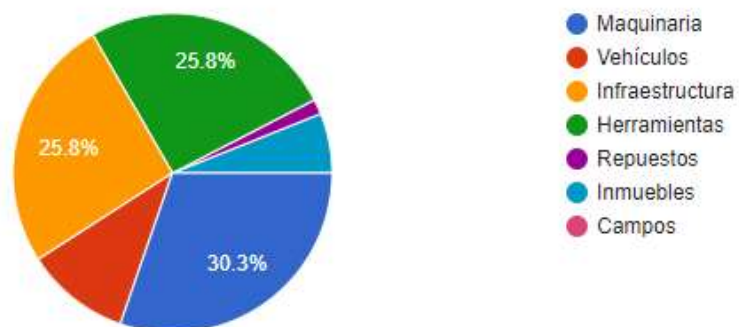
66 respuestas



Las entrevistas fueron realizadas de manera telefónica, a un grupo de 66 empresas la cuales tienen productos para comercializar que guardan relación directa con el Agro. La mayor parte de las entrevistas se realizaron sobre la base de datos del Interior de Buenos Aires (28 empresas), seguidas por Santa Fe (19 empresas), Córdoba (12 empresas) y por último AMBA (7 empresas). Esto guarda relación directa a como está hoy la distribución de las empresas que ofrecen sus productos en el Marketplace, y de hecho forman parte de las provincias con mayor presencia Agropecuaria ⁷

Categoría Predominante

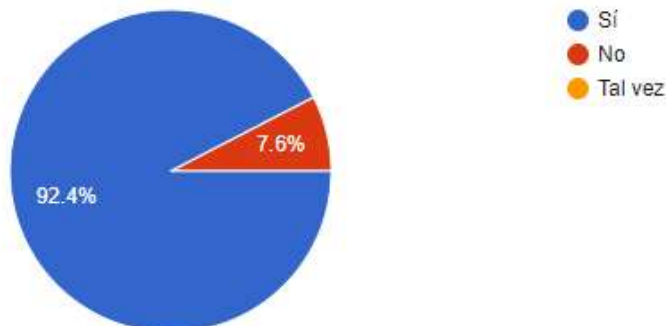
66 respuestas



⁷ Mapa Nacional de Cultivos campaña 2018/2019, INTA

A fin de contar con un indicador certero para realizar una priorización de empresas sobre la base de datos, se le solicitó en las entrevistas una identificación similar a la que se utiliza en el Marketplace. Como resultado, se obtuvo que la categoría predominante fue Maquinarias, seguidas en porcentajes idénticos por Herramientas e Infraestructura. En contraste con éstas, Campos e Inmuebles figuran en el último lugar, en sintonía con lo que se percibe sobre la industria del Real Estate que mayormente utiliza portales especializados, o bien, tienen la página web como un servicio adicional del CRM (Tokko⁸ CRM). Repuestos pese a estar en última posición, representa un desafío en sí mismo, porque dado que muchas empresas empujadas por el contexto quieren ampliar su presencia digital, encuentran un problema en la cantidad de artículos que cada uno maneja (2.000 a 50.000 SKU aproximadamente). Es por eso que, con una solución web integrada al Marketplace, puede resultar atractiva para satisfacer esta necesidad.

Pregunta 1: ¿Crees que es importante contar con una página web para el desarrollo de tu negocio?

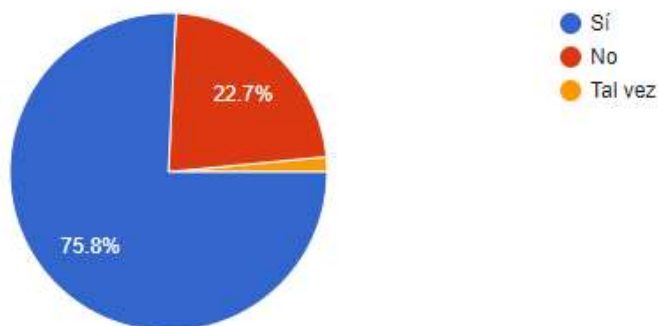


En este punto, se intenta ilustrar la eventual intención de compra, en base al valor percibido del genérico "página web". Las empresas entrevistadas, 61 de ellas contestaron que es importante contar con una página web para el desarrollo del negocio. Esto reafirma lo obtenido como resultado de aplicar el análisis PESTEL, sobre todo lo relacionado a los

⁸ <https://www.tokkobroker.com/>

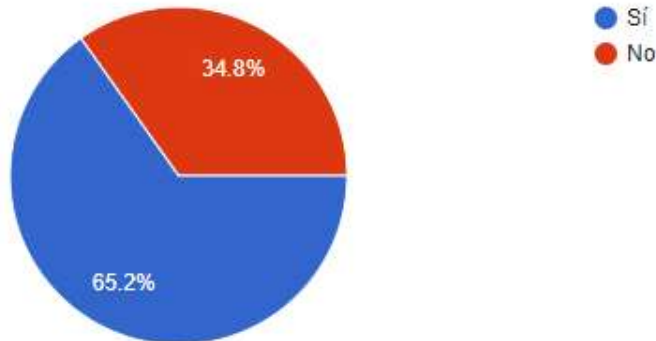
cambios tecnológicos, sociales, culturales y políticas (la pandemia por COVID-19 aceleró las ventas por un canal digital).

Pregunta 2: ¿Te gustaría tener todo unificado en tu página web? (información de la empresa, artículos para la venta, plataforma de cobro y envíos de tus productos)



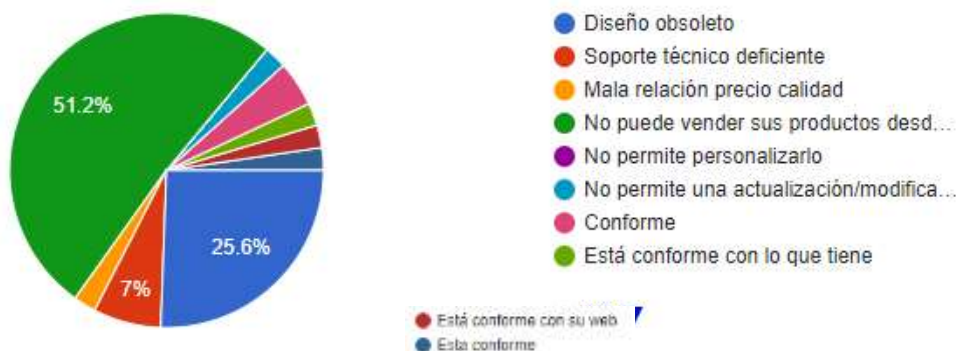
Contar con toda la información de la empresa en un solo lugar, resultó atractivo para 50 empresas entrevistadas (75.8% sobre el total de la muestra). La posibilidad de abrirse a nuevos mercados regionales, hizo que muchas empresas necesiten actualizar su web o mismo desarrollarla por primera vez, a fin de poder mostrar la información relevante de la empresa, sus artículos con las respectivas características y beneficios, como así también las acciones que se realizan en el plano de la RSE (Responsabilidad Social Empresarial). Las empresas que no se mostraron interesadas en este punto, son las que consideran que su punto fuerte de comercialización es la venta presencial y que la web con tener algunos datos visibles y algunas imágenes relacionadas con la actividad es suficiente. Creen que tener web es necesario, mas no potenciarla con recursos de última generación.

Pregunta 3: ¿Actualmente tiene una página web activa?



Mayoritariamente las empresas entrevistadas contestaron que tienen actualmente una página web activa. Exactamente el porcentaje asciende al 65.2% (43/66), distribuido entre las categorías Maquinarias, Infraestructura y Herramientas. Esto no es necesariamente restrictivo para el crecimiento del producto “sitios web” de Agrofy, ya que, observando los sitios existentes, se puede construir una propuesta de valor superadora.

Pregunta 4: ¿Qué oportunidad de mejora observa su página?



El 51.20% de las empresas entrevistadas (22/43) reconocieron carecer de recursos para publicar sus productos en su página web, y que esta sea utilizada como un nuevo canal de comercialización. Como lo vimos en el análisis competitivo, son pocas las empresas que

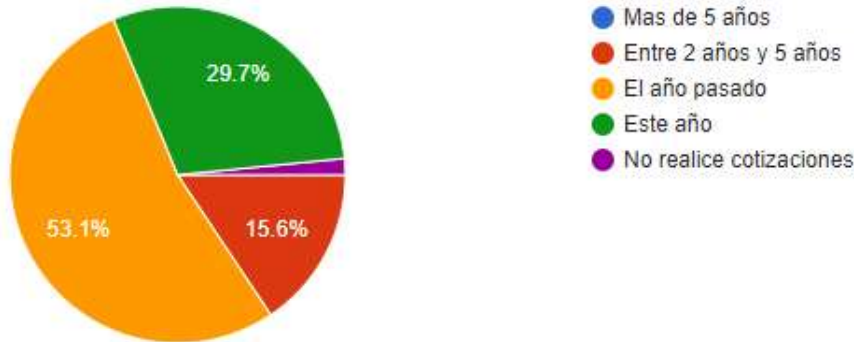
ofrecen una solución tipo e-commerce, pero solo Mercado Libre integra su plataforma con el sitio web de la empresa. Esto optimiza la administración de los artículos, como así también la plataforma de pagos y el sistema de envíos. Otro de los puntos que surge de esta pregunta, es que el 25.6% (11/43) manifestaron tener un diseño obsoleto en parte por una tecnología en desuso o falta de actualización.

Pregunta 5: ¿Qué esperarías obtener de tu proveedor?



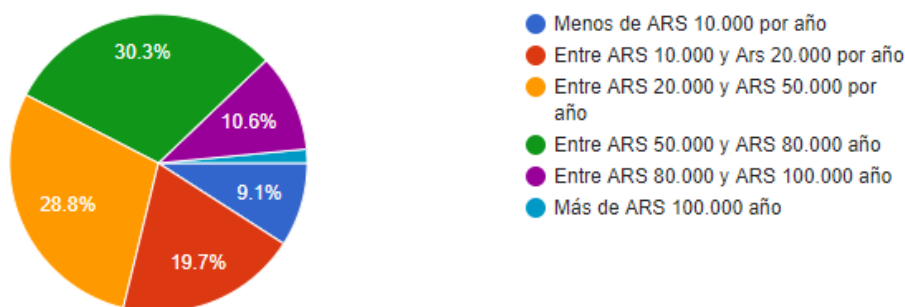
Esta pregunta se desprende de la pregunta número 3, específicamente sobre las que respondieron que no contaban con una página web. Acá se buscó relevar la visión de la empresa en el caso hipotético de avanzar con algún desarrollo web. En parte tal vez influenciado por el desconocimiento, el 41.7% de las empresas entrevistadas (10/24) dijeron que lo más valorado sería que la empresa de desarrollo se encargue de todo el trabajo. El 20.8% (5/24) informaron que valorarían un precio bajo, y solo el 12.5% (3/24) informaron que verían con buenos ojos que la empresa de desarrollo conozca la industria del Agro.

Pregunta 6: ¿Cuándo fue la última vez que realizaste algún pedido de cotización para actualizar o desarrollar tu web?



En esta pregunta, se puede observar y validar el primer punto de la entrevista donde se consultó por la importancia que tenía la página web para el desarrollo del negocio. El 53.1% (34/66) de las empresas manifestaron haber pedido una cotización para actualizar/developar la página web durante 2019, y el 29.7% (19/66) admitió haber realizado una consulta este año.

Pregunta 6: ¿Cuánto estarías dispuesto a invertir en un desarrollo web?



Para avanzar sobre este punto, a los entrevistados se los invitó a pararse en un lugar hipotético, en donde tenían que realizar una inversión (por primera vez, o para mejorar la web actual) en un desarrollo de primer nivel, que no solo cuide la estética y la usabilidad, sino que les permita aumentar los ingresos gracias a la apertura de un nuevo canal de comercialización. Las respuestas fueron variadas, entendiendo que muchas de ellas fueron condicionadas por

su experiencia y por los segmentos pre armados, pero el primer lugar fue ocupado por la franja de ARS 50K/80K con un 30.3% (20/66), seguido de cerca por la franja ARS 20K/50K con un 28.8% (19/66). Otro segmento importante es el que se ubica entre los ARS 10K/20K, que representa un 19.7% de la muestra (13/66), donde se concertaran muchas empresas de la categoría Herramientas de tamaño pequeñas, que tienen un presupuesto más acotado.

4.4 Análisis de la empresa:

En este punto, se realizará un análisis de la situación actual de Agrofy. Es por esto, que se va a utilizar la matriz de evaluación del factor interno⁹. Esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de la empresa, permitiendo cuantificar las variables, dándole un valor diferente a cada una de ellas.

FACTORES INTERNOS	Valores	Clasificación	Valores Ponderados
FORTALEZAS			
Experiencia en Agro	0.20	4	0.80
Expertos en tecnología	0.05	3	0.15
Equipo interno dedicado al proyecto	0.05	3	0.15
Proveedores internacionales de primer nivel (AWS, por ejemplo)	0.10	3	0.30
Integración genuina entre web + Marketplace + Servicios Google (Gmail, calendar, meet, etc.)	0.20	4	0.80
Precios financiados en 12 CSI	0.10	4	0.40
DEBILIDADES			
Servicio no cuenta con un pack "low- cost". Precio por arriba de la media	0.20	1	0.20

⁹ Administración estratégica, Fred R. David, Pearson

Pensado solo para las empresas que comercializan productos del Agro	0.05	2	0.10
Código cerrado, ya que no se comparte con el cliente	0.05	2	0.10
TOTAL	1		3

Para que el producto desarrollamos web de Agrofy sea exitoso en el sector, debemos potenciar las fortalezas que se observan como resultado de la aplicación de la matriz de evaluación del sector interno. Ser una empresa nativamente digital y del Agro, la posiciona en un lugar de referente, que es muy valorado por las empresas de la industria, sobre todo por contar con la posibilidad de entregar a los clientes un concepto de omnicanalidad, compuesto por web + Marketplace, y un abanico potente de soluciones para mejorar la productividad como G Suit.

Con respecto las debilidades, una estructura de precios rígida, puede actuar de barrera de entrada para empresas más pequeñas, que no cuentan con un presupuesto acorde a los valores que se manejan actualmente. Así mismo, algunas empresas participan de varias industrias de acuerdo al producto que se trate, y en base a como está pensado la estructura del proyecto web, no se puede brindar soporte para artículos que no pertenezcan al Agro. Eso en parte es una decisión Estratégica de la compañía, como una limitante técnica porque los productos a visualizar en la web, se toman del Marketplace.

4.5 Diagnóstico F.O.D.A:

El análisis F.O.D.A (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una herramienta muy útil para aportar un punto de referencia en el proceso de planificación estratégica, ya que nos aporta una foto del estado actual de la empresa. Para esto, se combinan los aspectos positivos y negativos, por un lado, y los aspectos internos y externos por el otro.

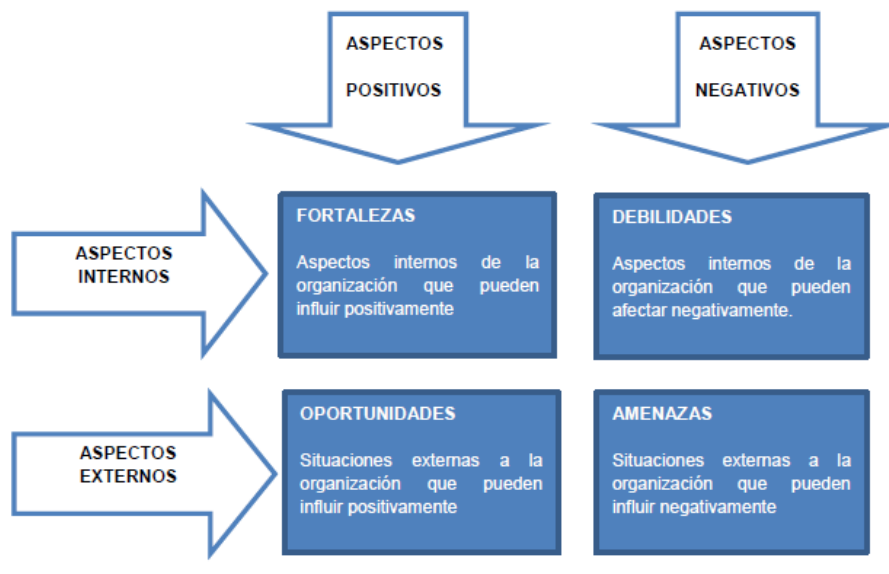


Imagen extraída del C6 Análisis de la empresa, Magister Hernán Toniut

Análisis F.O.D.A producto Sitios web, Agrofy:

	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Aspectos Internos	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica óptima • Baja rotación de personal • Excelente programa de incentivo para los colaboradores • RTM comercial bien definido • Negocio camino a break-even y el próximo año generará ganancias • Experiencia en el Agro • Expertos en tecnología • Equipo Interno dedicado 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • El servicio no cuenta con un pack "low-cost". Precio por arriba de la media de mercado • Pensado solo para las empresas que comercializan productos del Agro • Código cerrado, ya que no se comparte con el cliente • Producto con estructura de costo alto • Producto no posicionado (a diferencia de la marca Agrofy)

	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores internacionales de primer nivel (AWS, por ejemplo) • Precio Financiado en 12 cuotas sin interés • Integración genuina entre web + Marketplace + Servicios Google (Gmail, Calendar, Meet, etc.) • Equipo comercial localizado en CABA, Rosario y Córdoba • Solides de Agrofy, respaldado por las rondas de inversión, que lo perfilan como nuevo unicornio digital • Marca posicionada como el Marketplace más importante del Agro en Argentina y LATAM 	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de comunicación en desarrollo
<p>Aspectos Externos</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomento de la exportación, a través de la creación del consejo Agroindustrial Argentino (CAA) • Tipo de cambio proyectado a fin de 2021: ARS 115 = USD 1. Al tener fondos en USD por las rondas de inversiones, ayuda a licuar los gastos fijos en ARS • Cambio en el comportamiento de búsqueda previa a la compra en los productores agropecuarios, a través de plataformas digitales 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento corporativo (Monopolio Mercado libre, por ejemplo) • Ingreso del competidor en Marketplace Agroads • Política Fiscal relacionado al incremento en las retenciones a la soja entre 21% y 30% • Tasa de Inflación proyectada para 2021: 48.4% • Producto Bruto Interno 2021: 7,3%

	<ul style="list-style-type: none"> • Penetración de internet en los Hogares para fines de 2021: 93,1% • Crecimiento en las búsquedas a través de dispositivos móviles • Ampliación de las zonas de influencia y nuevos mercados gracias al marketing digital • Cambios en el comportamiento de los clientes post pandemia COVID-19 • Crecimiento de las AGTECH en Argentina 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulación sobre la venta de agro insumos como fertilizantes e insecticidas por riesgo de contaminación
--	--	---

Resumen sobre variables Internas (Fortalezas y Debilidades):

Identificar correctamente dentro de Agrofy las variables internas, nos da la visibilidad necesaria para tomar las decisiones correctas (ajustar la estrategia, los procesos, hasta incluso contratar personal idóneo, entre otros) para que los aspectos positivos estén presentes en la propuesta de valor, y los negativos sean una realmente una oportunidad de mejora, y que en breve se conviertan en una fortaleza.

• **Fortalezas:** Uno de los puntos fuertes que tiene Agrofy con la propuesta de sitios web, es que hoy es considerada una empresa que se creó por y para el Agro, siendo una compañía nativamente digital, por lo que gran parte del staff de la compañía es IT. Por otro lado la Serie A y la Serie B (<https://news.agrofy.com.ar/noticia/184640/agrofy-cierra-ronda-mas-grande-agtech-latam>) le dan la seguridad para poder enfocarse en el desarrollo de nuevos negocios, con los mejores talentos del mercado y la mejor tecnología existente. Hoy proveer una solución integral, en donde las empresas puedan contar con sus productos en el Marketplace y a su vez en un sitio web de última generación, les permite dar el salto de calidad sin la necesidad de tener que profundizar en las características particulares del Agro. La fuerza comercial (clave en el abordaje de los clientes), tiene presencia en las tres provincias más importantes para el Agro como lo son Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba, permitiendo tener

una mayor cobertura del mercado, pero siempre manteniendo la cercanía. Con respecto a su organización, es un equipo multidisciplinario, con mucha experiencia en comercialización, y con procesos duros que respaldan la ejecución de la estrategia definida.

• **Debilidades:** Al evaluar las debilidades, se identificó que el precio de venta del producto en Agrofy, está por arriba de la media de mercado y que la solución no contempla algún pack más económico, sino que el precio de base es alto, y se le pueden incluir up-grade pero que llevan su valor por arriba de los ARS 100.000 año. En algunos casos, esta situación puede dejarnos fuera de competencia, ya que la posibilidad de negociación es baja. Así mismo, al ser un producto que está contemplando en el corto plazo ser 100% transaccional, no están incluidas las empresas que tengan productos ajenos al Agro. Por otro lado, al tener el control total sobre el desarrollo, no se le comparte el código al cliente, por lo que si este quiere realizar modificaciones (de índole técnica, no de producto) lo tiene que hacer a través del equipo de asistencia técnica. Para cerrar, es un producto que aún no está posicionado dentro de la industria, por lo que un gran número de empresas ni siquiera saben que está disponible. Esto en parte es ocasionado por la falta de comunicación de Agrofy, porque el equipo de Brand es relativamente nuevo y aún se está organizando.

Resumen sobre variables externas (Oportunidades y Amenazas):

A partir del análisis de estas variables externas, se logra identificar las oportunidades y amenazas existentes en el ambiente donde se desempeña Agrofy. En el poder hacer frente a las amenazas, está en juego la posibilidad de lograr la misión y objetivos organizacionales.

• **Oportunidades:** El cambio en el comportamiento de compra de los productores agropecuarios, influenciado por los avances tecnológicos, la penetración de internet, los cambios sociales y culturales ¹⁰ obligaron a que muchas empresas que hasta el momento solo operaban de manera tradicional (offline) se vean obligadas a evaluar e implementar soluciones que les permitan mantener el posicionamiento. Así mismo, esto se acrecentó en los últimos meses, como consecuencia de la pandemia por COVID-19, donde la imposibilidad de trasladarse físicamente o la imposibilidad de mantener abiertos los negocios no esenciales, produjeron que todo se acelere de forma vertiginosa. En paralelo se vio un incremento de las denominadas AgTech (Nuevas tecnologías aplicadas a los sistemas agropecuarios) lo que

¹⁰ Información tomada de la encuesta realizada por Universidad Austral, que forma parte del Panel “Caracterización de los empresarios Agro y sus futuras expectativas”, octubre 2018

resulta favorable para el desarrollo de Agrofy y sus productos, porque la tecnología ya es una realidad en el campo, y la gran mayoría son conscientes de que esto representa un aumento de la productividad, la eficiencia y la rentabilidad.

• **Amenazas:** Por el lado competitivo, un punto no menor es no perder de vista que existe un competidor llamado Agroads, que, si bien no compite en el producto sitios web, si lo hace en Marketplace en forma agresiva. Sería recomendable intensificar los esfuerzos por aprovechar el efecto del “primer golpe” en el mercado, e intentar capturar la mayor cantidad de market share posible, dado que, si se deciden avanzar, podrían igualar en parte la propuesta de valor. Por otro lado, Mercado Libre es muy conocido por todos, y su solución de Mercado Shops es sin cargo anual, por lo que podría resultar una solución realmente atractiva. Dado que hoy no consideran aún entrar en el negocio Agro, solo compite en categorías más generales como vehículos, Herramientas y Repuestos. Si definen dar el paso, se convertiría en un gran monopolio, donde sería muy difícil poder competir. Las políticas fiscales agresivas hacia el sector, pueden generar mal estar en los productores, e incluso llevarlos a tomar medidas que atenten contra la producción y la adquisición de insumos que proveen las empresas que venden en Agrofy. Si esto sucede, la desinversión se va a hacer notar, y las empresas a las que queremos venderle el producto sitios web, perderían ventas y se generaría una cadena que terminaría afectando directamente a Agrofy. Por último, la caída del PBI y la situación de la economía también es una amenaza directa al negocio, dado que muchas empresas (sobre todas las más pequeñas) tengan que cerrar sus puertas, y las más grandes redireccionar el flujo de las inversiones, afectando la posibilidad de adquirir una página web.

5 - MARKETING ESTRATÉGICO

5.1 Mercado Meta:

Para definir el mercado meta, se tomará en cuenta la información recopilada en el desarrollo del presente trabajo final de graduación, como así también la encuesta realizada sobre 66 empresas en el marco de la investigación de mercado. A partir de dichos datos, se puede asumir que el mercado meta al que debemos apuntar es el siguiente:

- Empresas Argentinas o Multinacionales

- Que su actividad se englobe en las siguientes categorías:

- Insumos Agrícolas
- Insumos para Ganadería
- Maquinaria Agrícola
- Maquinaria Vial
- Agricultura de precisión
- Infraestructura Agrícola
- Infraestructura Ganadera
- Vehículos
- Herramientas y Repuestos
- Inmuebles
- Campos

- Que tengan su zona de influencia en:

- CABA/AMBA/INBA
- Santa Fe
- Entre Ríos
- Córdoba
- La Pampa

- Empresas que tengan la necesidad de unificar toda la estrategia de comercialización en su web, para potenciar su marca digital o integrarla para generar un modelo omnicanal

- Empresas que no tengan una página web

- Empresas que tengan página web activa, e identifican la necesidad de actualizarla y, sobre todo, las que buscan comercializar sus productos en ella, con una tecnología acorde a los tiempos que corren

- El número total de empresas que conforman este segmento es de 5.681 empresas clientes y no clientes

5.2 Estrategia de cobertura de mercado:

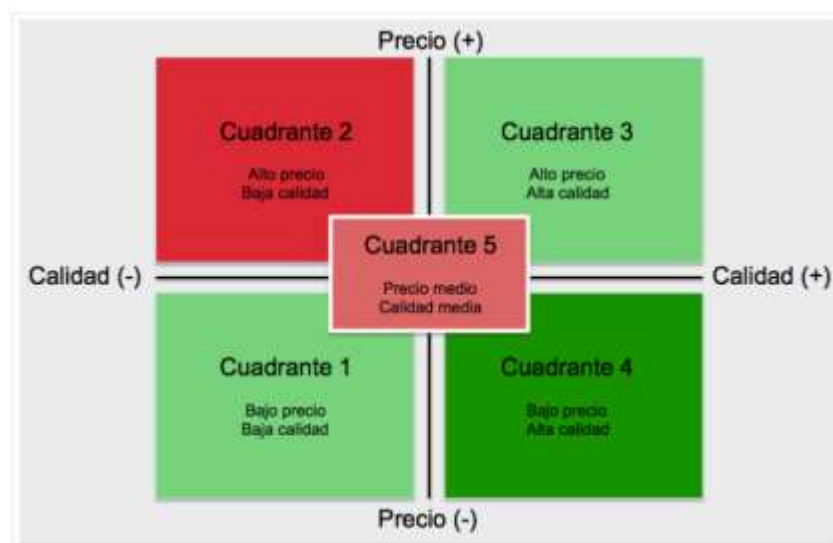
La estrategia de cobertura de mercado seleccionada para el caso de estudio es la estrategia de diferenciación¹¹. Con la misma, se busca captar la atención, el reconocimiento y también la fidelidad de las empresas, generando una ventaja competitiva que distinga a la marca Agrofy.

Entendiendo que la diferenciación debe ser percibida y valorada por los clientes (Hamel & Prahalad), me propongo destacar la propuesta de valor:

- Somos referentes dentro del ecosistema del Agro
- Somos una empresa nativamente digital, que nació para desarrollarse dentro del Agro
- Equipo propio, enfocado en todos los proyectos de desarrollo web, brindando una asistencia integral
- Diseño (UX) y Tecnología de primer nivel (AWS, Google Suite, etc.)
- Integración con Agrofy Market, para contar con todos los productos, y así tener la posibilidad de cerrar una venta desde la propia web

5.3 Posicionamiento:

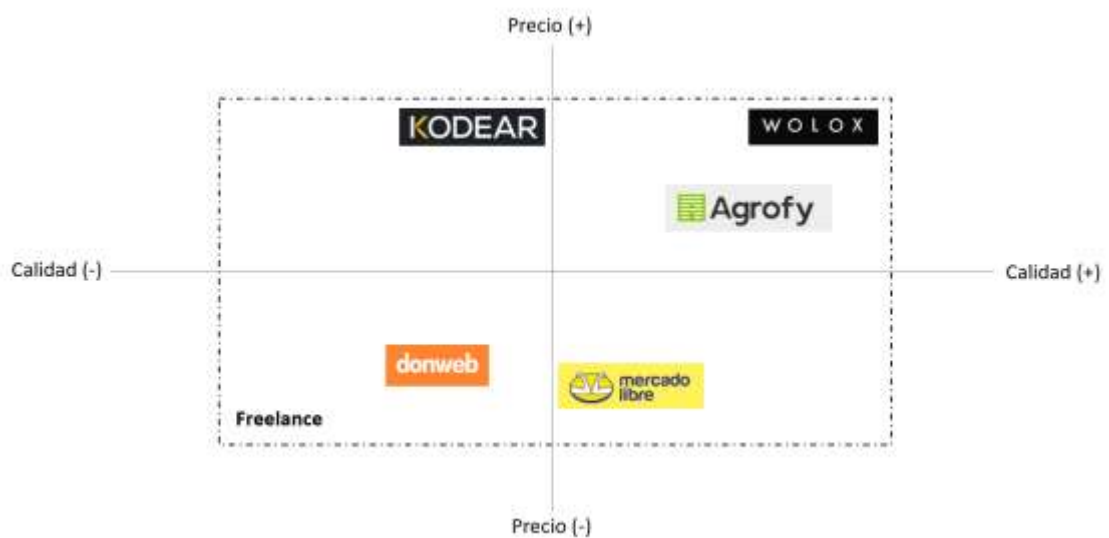
Para diseñar la matriz de posicionamiento estratégico, se definió utilizar la variable Calidad (por el tipo de tecnología, equipo dedicado, conocimiento de la industria, etc.) para el eje "X", y Precio para el eje "Y". Como resultante, se pre definieron 4 cuadrantes + 1 punto medio, que se detallan a continuación:



¹¹ Diferenciación Competitiva, Diego Peña Vázquez, Colecciones ABG – Negocios y Empresas

En base a la información que se recopiló sobre los competidores y que se detalló en la primera parte de este trabajo final de graduación, se procedió a ubicarlos en los cuatro cuadrantes según correspondía a la relación precio/calidad.

Se observó una oportunidad en el cuadrante 3 (Alto precio-Alta calidad), para posicionar los desarrollos web de Agrofy.



Tipo de posicionamiento en base a las características del producto:

Para el producto desarrollos web de Agrofy, se va a utilizar el posicionamiento en base a las características del producto, acentuando que se utilizará la mejor tecnología disponible en el mercado, lo que se traduce en estabilidad y fiabilidad, como así también que el proyecto será implementado por un equipo que tiene expertiz en la implementación de tecnología como también en las necesidades del Agro.

Estoy seguro que, utilizando estos atributos, se conseguirá marcar una diferencia con el resto de los competidores existentes al momento, y se convertirá en una barrera de entrada muy difícil de superar para los que vengan en el futuro.

Elementos del posicionamiento:

- Naming: **AGROFY Tech**

Agrofy es una palabra nueva porque damos un servicio nuevo. Nos posicionamos en un lugar que hasta ahora no existía: Ayudar a las empresas del agro a aprovechar todo el potencial que tiene internet para realizar negocios.

La proyección global de nuestro negocio requiere de un nombre con proyección internacional, fácilmente identificable y que no esté sujeto a un sólo idioma en particular. Del mismo modo, el nombre debe connotar nuestra razón de ser, para así posicionarnos de manera efectiva en la mente de nuestras audiencias. El nombre definido proviene de la conjunción de 2 palabras pertenecientes a 2 idiomas distintos: “Agro”, en español, se refiere al contexto en el que nos desenvolvemos; “fy” proviene del idioma inglés, es un sufijo verbal que significa “hacer, ser la causa”, y se utiliza para transformar las palabras en verbo. De esta manera, el nombre Agrofy + Tech (tecnología en inglés), se refiere a lo que proponemos como empresa: Darle acción al agro, otorgarle una nueva dinámica a partir del uso de las nuevas tecnologías para ampliar las posibilidades de negocios de todos los actores involucrados.

- Slogan: “Agrofy Tech, más y mejores negocios a través de la tecnología y el conocimiento del Agro”.

Para el slogan de este producto, se utilizan los atributos valorados y diferenciales que componen a la marca, como el know-How, la tecnología empleada y el resultado multiplicador de contar con un canal digital de ventas.

- Logotipo:

The logo consists of the word "Agrofy" in a white, bold, sans-serif font, followed by "TECH" in a smaller, all-caps, white, sans-serif font. The entire logo is set against a solid black rectangular background.

El logotipo de Agrofy está constituido por la familia tipográfica “Pluto”. Es una tipografía moderna, de palo seco y trazo uniforme. Se utilizó su versión “médium”, y ha sido sutilmente

modificada para lograr los ajustes ópticos deseados en el logotipo. Como sub marca, se agregó el término Tech, para diferenciar este producto del resto de los productos que compone la oferta. Se busca la identificación plena con la tecnología empleada en el desarrollo de las páginas web.

- Isotipo:

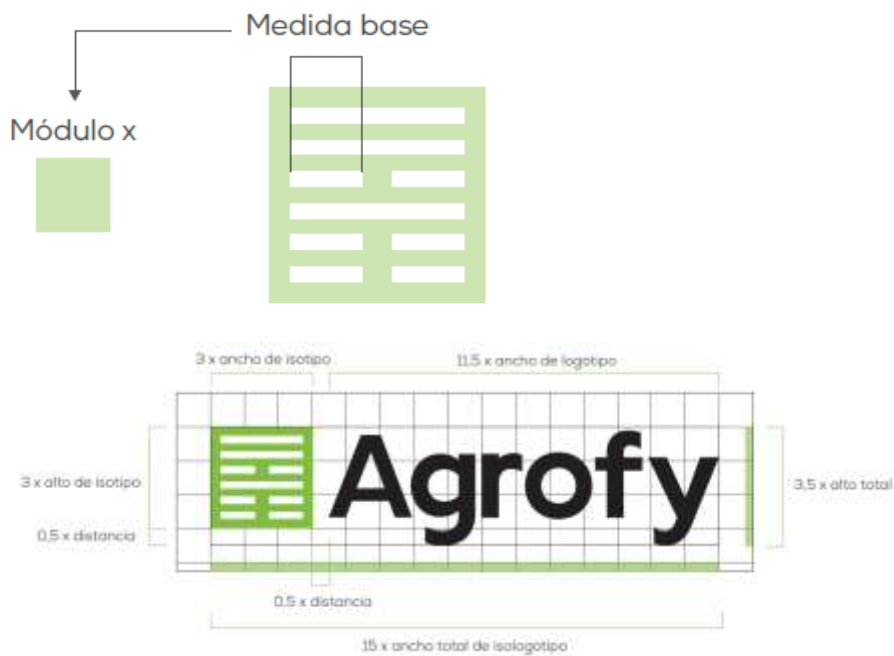


El isotipo está inspirado en el hexagrama 53 usado en el I Ching, el tratado milenario chino conocido como “Libro de las Mutaciones”, escrito en el 1200 a.c, que considera el cambio como la única realidad existente. El hexagrama representa EVOLUCIÓN y tiene varias formas de interpretarse, una de ellas es Good Fortune (Buena Fortuna) y Constancy Bears Fruit (La constancia da sus frutos). Agrofry trae lo nuevo a la vez que integra y respeta lo que nos ha permitido llegar hasta acá, buscando como potenciarlo y haciéndolo parte del proceso de cambio. El hexagrama se refiere al avance hacia delante de forma segura y gradual y constituye una señal de buena fortuna en ese avance. Dentro hay quietud (Ken) que protege de la irreflexión y da tranquilidad. Hacia fuera hay penetración (Sun) que hace posible evolucionar y progresar. Siendo tenaz y constante, reflexionando y adaptándose a las circunstancias, se logran los objetivos. En la conjunción de la suavidad y la firmeza, vemos el arranque de un inagotable movimiento hacia adelante.

- Isologotipo:



• Imagen Visual:



1,5 cm de ancho

Este tamaño mínimo es el que debe respetarse en el caso de impresiones de alta calidad. Por ejemplo, revistas y folletos.



2 cm de ancho

En el caso de impresiones de baja calidad, el isologotipo no debe estar en un tamaño inferior a 2 cm de ancho. Por ejemplo, para diarios.



70 px de ancho

Para el uso del isologotipo en formato digital, el tamaño mínimo que debe respetarse es de 70 px de ancho.

• Código de color:

Colores institucionales primarios:

La identidad cromática está construida por dos colores institucionales primarios y una gama de colores secundarios. Los primeros son el negro y el verde; una combinación moderna y de fuerte contraste, cuyo principal objetivo es connotar la fuerte relación que se apunta a lograr entre el campo y la tecnología.



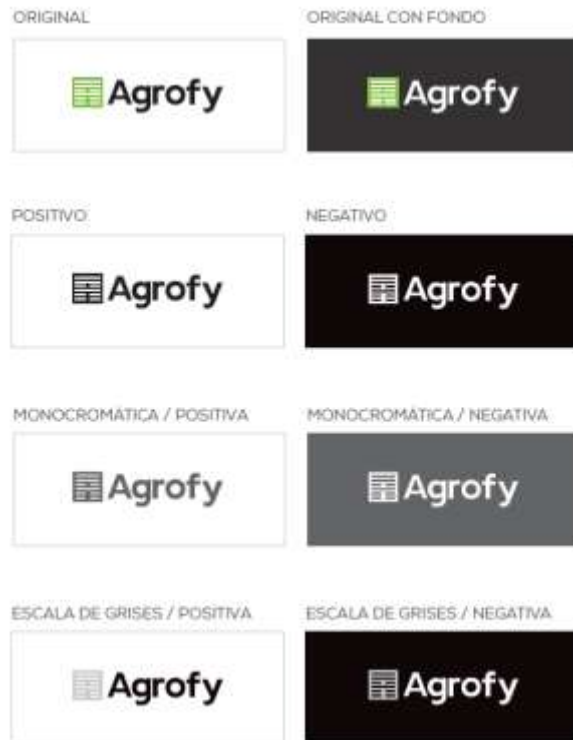
Colores Institucionales secundarios:

La siguiente gama de colores se planteó para acompañar a los colores primarios en las comunicaciones comerciales, ya sea impresas o digitales.



Versiones cromáticas del Isologotipo:

El uso preferencial del isologotipo siempre es en versión original, o positiva. Las versiones en negativo deben ser utilizadas en caso de que los fondos sean oscuros o negros, o en cuando existan limitaciones en sistemas de impresión o soportes para la reproducción del mismo.



6 - MARKETING OPERATIVO

6.1 Producto

Agrofy, es la única plataforma online que reúne toda la oferta de productos, servicios e información del Agro, dentro de un mismo ecosistema digital en forma segura, simplificando las relaciones y potenciando los negocios. El Portfollio de Agrofy está compuesta por Agrofy Market, Agrofy News, Agrofy Pay, Agrofy Delivery, Agrofy Content, Agrofy TV, Agrofy Academy y Agrofy Tech.



6.1.2 Características del producto de estudio: AGROFY TECH

En esta división, Agrofy se desempeña como proveedor de soluciones tecnológicas SaaS que se especializa en el desarrollo de ecommerce, sitios web, aplicaciones y análisis de data para el agro, con una expertise adquirida en los 20 años de conocimiento sobre la industria que poseen sus fundadores, como también por el ADN digital que posee desde sus inicios. Dentro de las propuestas detalladas, nos vamos a focalizar en el estudio del producto “sitios web”, para de esta forma avanzar sobre el detalle de la propuesta.

Descripción general de la propuesta de valor (PDV):

- Rápido y Flexible: Estructura Pre diseñada, con la mejor tecnología y lista para adaptar el look & feel de acuerdo a las necesidades del cliente, así sea una empresa pequeña o grande
- Equipo de proyectos basados en metodologías Ágiles: Equipo de Producto IT propio certificado
- Sincronización de Productos entre la sucursal online en Agrof y la página web
- Hosteado en Agrof, utilizando AWS, para tener de esta forma estabilidad garantizada

- SEO: Posicionamiento del sitio en Google
- Página Web preparada para hacer negocios online
- Configuración de correos electrónicos de la compañía sobre Gmail (Innovación sobre el modelo anterior)
- Reportes de resultado sobre la operación del sitio
- Soporte Premium: Técnico y Comercial (Innovación vs el modelo anterior)
- Optimizado para celulares (En buscadores y dispositivos móviles)
- Integración con Agrofy PAY, para las empresas que tengan productos con precio en el Market y quieran sumar la posibilidad de compra online (Innovación vs el modelo anterior)



<https://www.compauny.com.ar/>

Considerando lo detallado anteriormente en la PDV, se ratifica la ecuación precio & calidad, siendo en base al análisis competitivo realizado, la mejor propuesta para las empresas del agro que quieren dar sus primeros pasos en el mundo digital, o bien, necesitan una solución que pueda integrar todos los proyectos que ya tengan rodando. La propuesta no solo se limita a la confección de una página web, sino que se aportan también soluciones adicionales como las del paquete de Google Suit.

6.1.3 Ventajas para la empresa que adquiera el producto:

- Estudio de la imagen de marca y diseño del sitio a medida: Nuestro líder de proyecto se encargará de hacer el relevamiento y luego se cerrarán los detalles en una reunión

- El equipo de programadores se encargará de realizar la estructura de la página en conjunto con el líder de proyecto, por lo que Agrofy cubre todo el desarrollo sin la necesidad de que el cliente destine parte de su tiempo
- En el caso de ser cliente de Agrofy, se tomarán los productos y sus descripciones desde el portal, sin la intervención del cliente
- La página será desarrollada por especialistas, en un plazo estipulado de 30 días hábiles
- Una vez que este online, se empiezan a generar los reportes de rendimiento, los cuales se enviarán 1 vez por mes, en forma clara y concisa para la fácil comprensión por parte de no expertos

6.1.4 Sistema de seguimiento de la calidad del producto:

Agrofy es parte de la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico), Google Partner y APN (Amazon Partner Network). El equipo abocado al proyecto, están certificados por scrum.org y tienen gran trayectoria en empresas de primer nivel mundial.

6.2 Precio:

Para el relanzamiento del producto, se define trabajar sobre 3 puntos muy importantes de la propuesta de valor. Por un lado, lo relacionado al soporte técnico y comercial (para resolver no solo problemas operativos sino también para buscar el desarrollo de la estrategia de crecimiento para las ventas del cliente), por otro la incorporación de Google Suit y Agrofy PAY como complemento, y también un precio competitivo (se puede abonar hasta 12 cuotas sin interés) para el servicio SaaS. Teniendo en cuenta que la propuesta de Agrofy es única en el mercado por el alto conocimiento que tiene de la industria Agro, la estabilidad de la solución, y la posibilidad de integrar todo el ecosistema digital en una sola web, hace que si se consigue un precio competitivo (mas caro que la propuesta del desarrollador freelance, pero más bajo que las grandes Software Factory), va a ser factible cumplir con los objetivos generales y específicos de este plan de Marketing.

Por último, en base al trabajo de campo realizado, el 30% de las empresas encuestadas están dispuestas a pagar entre \$50K y \$80K anuales, seguido por un 28% que están dispuestos a abonar entre \$20K y 50K, por lo que para que sea rentable soportando los gastos de setup y mantenimiento, se va a fijar el valor del sitio web en **\$50K + IVA**, a pagar en 12 cuotas mensuales de \$4.166 + IVA con Tarjeta de crédito o Débito en Cuenta Bancaria.

Para el caso de las empresas que ya publican en el Market y quieren sumar esta solución, se puede aplicar un descuento del 15% sobre el valor de venta, dado que en este caso gran parte del gasto operativo ya estuvo contemplado sobre el pago de la membresía.

6.2.1 Costo del producto:

En base a estimaciones realizadas de salarios + cargas y el valor del mantenimiento necesario para garantizar la estabilidad del sitio, se estimó un costo de \$30.720

Cotización BNA **\$102**

Etapa 1: Analisis / Diseño	Costo x Mes Jul 21	Costo AR\$ x HR	Costo x Hr USD	Horas	Total USD	Total AR\$
Analisis / UX	\$107.800	\$642	\$6	8	\$50.33	\$5.133
Diseño Web	\$95.000	\$565	\$6	30	\$166.32	\$16.964
QC	\$109.300	\$651	\$6	8	\$51.03	\$5.205
Total Etapa 1 (One Shot)				46	\$267.67	\$27.302
Etapa 2: Mantenimiento / Hosting	Costo x Mes Nov 19	Costo AR\$ x HR	Costo x Hr USD	Horas	Total USD	Total AR\$
Mantenimiento	\$95.000	\$565	\$6	6	\$33.26	\$3.393
Hosting (AWS)	0	0	0	0	\$0.24	\$24
Total Etapa 2 (Anual)					\$33.50	\$3.417
Total					\$301.17	\$30.720

Observaciones:

- 1-Se toma el costo compañía (salario + cargas) de las posiciones de Jul 21 dado que no incluyen aguinaldo ni otros one off que distorsionen el costo mensual.
- 2-Mantenimiento mínimo del sitio (hasta 4 cambios de imagenes por mes). 30 minutos por mes.
- 3-El hosting lo carga AWS. Son USD 0.02 por mes!

6.3 Comunicación:

6.3.1 Objetivos Generales

OBJETIVOS DE LA ACCIÓN

- **Awareness:** Inspirar, educar e informar a las empresas que podrían contratar el producto en el presente o futuro cercano
- **Intención/Decisión:** Persuadir a los que están analizando consumir productos similares a la propuesta. Proveer a los posibles clientes un camino ágil para que puedan adquirir el producto de la marca

OBJETIVOS TÁCTICOS

- Aumentar el engagement de las marcas de la industria con Agrofy
- Aumento del número de marcas registradas en el ecosistema Agrofy
- Aumento de la percepción de valor de la plataforma.

6.3.2 ¿Cómo conseguir los objetivos?

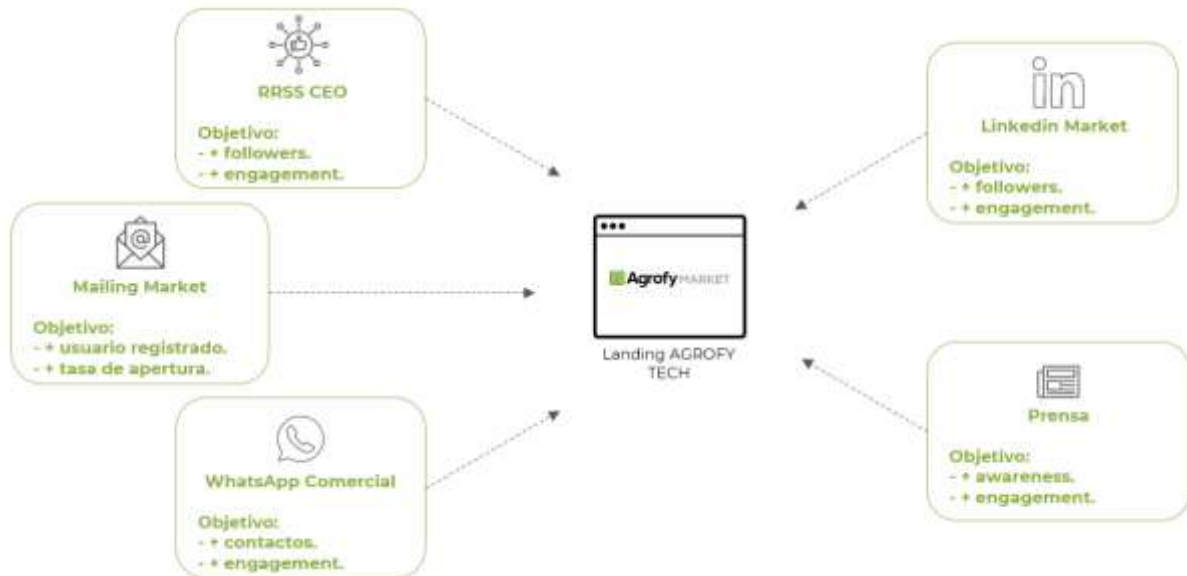


Estrategia owned, earned & paid media: Se buscará fortalecer y optimizar los canales owned, earned & paid media, mediante una estrategia de contenidos que permita comunicar las temáticas claves para la compañía con comunicaciones que resulten relevantes y sean de valor para el público objetivo. De esta forma se conseguirá:

- Generar awareness y dar a conocer la propuesta de valor para fortalecer la imagen de marca y el posicionamiento de confianza y liderazgo en los merchants (empresas que publican en el Market)
- Optimizar cada canal para aumentar la base de followers/suscriptores y el engagement de los usuarios con cada comunicación

6.3.3 Ecosistema de comunicación para empresas (actuales y potenciales)

OWNED				EARNED	PAID
LinkedIn	RRSS CEO	Mailing	App Merchants	WhatsApp Comercial	Prensa
- Agrofy AR.	- Twitter. - LinkedIn.	- Base de datos de merchants segmentadas por categorías y Zonas de influencia definidas en el plan	- Base de usuarios registrados y activos en la app Agrofy	- Red de contactos del equipo Comercial.	- Gacetillas de prensa a medios especializados.



6.3.4 Ejemplos de piezas de comunicación:

- Pieza para RRSS y WhatsApp



- Landing Page en Market: <https://tech.agrofy.com.ar/>

- Mailing:



6.4 Distribución:

La distribución al ser un producto digital, estará a cargo del equipo de ejecutivos comerciales, los cuales atacarán la base de clientes activos y prospectos, buscando la incorporación de este producto al portfolio contratado con Agrofy por medio de una estrategia PULL para los clientes activos y PUSH para las empresas verificadas que están dentro de la industria del agro, pero aún no son clientes de la compañía.

- Estrategia PULL: Se asignarán 6 ejecutivos comerciales de las categorías principales, y que en las encuestas se mostraron más atraídas por el producto “página web”. Se definió una matriz de priorización, donde se contemplaron 2 variables como la performance obtenida (Alta) y el ROI (Alto). Esto dio como resultado un grupo de 450 empresas activas para contactar. Las herramientas

más efectivas para este grupo son mails personalizados, WhatsApp, llamadas y visitas comerciales.

- Estrategia PUSH: Se confirma una base de 3000 empresas verificadas que podrían sumarse al Market con una membresía +la contratación del sitio web. Se definen actuar con un plan de mailing y llamadas telefónicas por parte de los ejecutivos de prospección.

7 - PRESUPUESTO

Propuesta de ingresos y costos para 2022:

Tech	1/1/2022	2/1/2022	3/1/2022	4/1/2022	5/1/2022	6/1/2022	7/1/2022	8/1/2022	9/1/2022	10/1/2022	11/1/2022	12/1/2022	Total 2022
Headcount	6	6	6	6	6	7	7	7	7	8	8	8	6,833
Reuniones	60	60	60	60	60	70	70	70	70	70	70	70	796
Eficiencia	10%	10%	10%	13%	13%	11%	17%	17%	17%	23%	22%	22%	15,67%
Cierres	6	6	6	8	8	8	12	12	12	16	16	16	126
Avg Ticket	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 55,833
Costos unitario	\$ 30.720	\$ 30.720	\$ 30.720	\$ 30.720	\$ 30.720	\$ 36.864	\$ 36.864	\$ 36.864	\$ 36.864	\$ 36.864	\$ 36.864	\$ 36.864	\$ 34,304
Budget	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 480.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 7.220.000
Costo total	\$ 184.320	\$ 184.320	\$ 184.320	\$ 245.760	\$ 245.760	\$ 294.912	\$ 442.368	\$ 442.368	\$ 442.368	\$ 589.824	\$ 589.824	\$ 589.824	\$ 4.435.968
Utilidad Bruta	\$ 115.680	\$ 115.680	\$ 115.680	\$ 154.240	\$ 154.240	\$ 185.088	\$ 277.632	\$ 277.632	\$ 277.632	\$ 370.176	\$ 370.176	\$ 370.176	\$ 2.784.032

8 – INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Los principales indicadores a monitorear para el correcto seguimiento del plan son los siguientes:

- Facturación: Desde el plano individual por ejecutivo, como el acumulado mensual y anual
- Cierres: Cantidad de ventas realizadas
- Reuniones efectivas: Reuniones de prospección realizadas por el equipo comercial

- Eficiencia: Ratio obtenido entre la sumatoria de las reuniones y la cantidad de ventas en el mes
- AVG Ticket: Valor promedio de venta que se obtiene dividiendo la facturación por la cantidad de ventas
- Budget: Target asignado para el producto, bajado en cascada para cada comercial
- SLA: Tiempo comprometido por el equipo técnico para la entrega del sitio contratado

9 – PLAN OPERATIVO

Actividades a realizar	Resultado esperado	Responsable	Fecha de Realización	Recursos necesarios
Pauta en vía pública sobre corredor ruta 3 KM 185 (visión al tránsito que circula desde capital al interior); Ruta 9 KM 138 (visión al tránsito que circula desde capital al interior)	Generar awareness sobre Tech. Es un corredor que lleva a las principales ciudades del interior de Buenos Aires.	Equipo Brand Agrofy	Primera quincena de enero 2022	Valor de la pauta por 6 meses: \$200.000 + IVA c/u Costo de producción: \$25.000 + IVA c/u
Mailing sobre la BBDD de empresas registradas	Generar leads calificados para el equipo comercial, alcanzando una tasa de apertura del 25%	Equipo Marketing Performance	1 envíos por mes	BBDD clientes Activos y No activos
Rediseño de Landing Page	Mejorar la experiencia de las empresas que buscan	Equipo Branding & IT	Abril 2022	Benchmark de competidores; análisis de equipo UX

	información sobre la solución TECH (Tráfico orgánico o redireccionado por campañas)			
“Push notification” dando a conocer los beneficios del producto sitios web	Aumentar el tráfico sobre la landing page	Equipo IT	1 envío por mes	BBDD clientes Activos y No activos
Banners Header en Agrofy News	Generar awareness sobre el producto sitios web	Equipo News y Marketing Performance	De enero a Julio 2022	Piezas con diseño Agrofy Tech

10 – Recomendaciones

El presente Plan de Marketing tuvo como objetivo el relanzamiento del producto “Sitios Web” de la empresa Agrofy, utilizando para esto una estrategia comercial amplia, para alcanzar un incremento del 50% YoY durante el primer semestre del 2022 (42 sitios por \$2.180.000). Sobre el final del próximo año, se espera capturar el 30% del segmento objetivo.

Para comenzar, como disparador utilice un dato proveniente de la CACE, donde se da cuenta que el 70% de la población económicamente activa usa internet, y si tenemos en cuenta la súper aceleración que se dio en con los cambios sociales, políticos y culturales en un contexto de post pandemia, esto seguramente arroje valores más altos en la próxima medición. Como en el mundo digital evolucionar es la regla y no una opción, muchas empresas comenzaron a ver la necesidad de transformar sus estrategias de comercialización, y como consecuencia también los canales utilizados.

Es por esto que se decide relanzar “Sitios Web”, dejando atrás un modelo ad-hoc con que tenía un costo alto, y plazos de entrega superior a los 90 días, por un modelo

estandarizado con tecnología de primer nivel, con una reducción de costos por realizarlo con recursos propios y con un plazo de entrega de 30 días.

Cuando nos adentramos en el análisis del Macroentorno, se aborda una iniciativa muy interesante por parte del Consejo Agroindustrial Argentino (CAA), que promueve la creación de páginas web multilinguaje para la mejor inserción en el plano internacional y que además colabore con la creación de la identidad digital, por lo que es para Agrofy una excelente oportunidad para posicionarse como un socio tecnológico, en busca de una omnicanalidad. Otro punto interesante a destacar es que el segmento objetivo son empresas relacionadas al agro y no directamente productores, por lo que se asume que los obstáculos económicos como pueden ser las retenciones, no afectan directamente sobre la venta futura del producto, aunque si se prolongan en el tiempo pueden ser perjudicial.

De igual forma, los competidores que se analizaron están en un proceso de inmersión en la industria del Agro, pero si tener el know-how profundo que tiene Agrofy por su gente, el enfoque del negocio y la trayectoria de sus fundadores. Apalancado en este aspecto, se decidió realizar un trabajo encuestando a 66 empresas ubicadas en la zona núcleo del país, arrojando información relevante para comprender la situación actual en relación al producto, como así también expectativas y capacidad de inversión, para lograr un producto competitivo. El mercado meta va a estar compuesto por empresas argentinas o Multinacionales, que en su actividad se engloben dentro de las categorías de insumos agrícolas, insumos para ganadería, maquinarias agrícolas y vial, Agricultura de precisión, infraestructuras para agricultura y ganadería, vehículos, herramientas y repuestos, e inmuebles. En cuanto a las zonas del país, la mayor concentración se da en la zona núcleo del país (Buenos Aires, Santa Fe, Entre Ríos, Córdoba y La Pampa).

En Agrofy por primera vez en la historia se encuentra toda la cadena productiva a la velocidad de un click, por eso la solución para sitios web no puede ser la excepción. La propuesta del producto debe ser superadora a lo existente en el mercado, y sobre todo sobre la primera versión que se lanzó. Por esto, se recomienda focalizar en los siguientes atributos del producto:

- **Rápido y Flexible:** Estructura pre diseñada con la mejor tecnología y lista para adaptar el look and feel de acuerdo a las necesidades del cliente, con un SLA de entrega menor a 30 días, vs un proyecto ad-hoc con un SLA de 90 días,

que, si bien se puede ofrecer a las empresas más grandes, es mucho mayor el universo de empresas PYME.

- Equipo de proyecto interno, altamente capacitados: Se reforzaron las estructuras y se realizaron programas de formación para lograr mejorar los procesos y cambiar un modelo de desarrollo externo que era más costoso.
- Sincronización del catálogo del Market con el sitio web vs el modelo anterior que no tenía conexión.
- Soluciones adicionales como G Suite (la versión anterior no lo traía)
- Soporte técnico especializado

Para concluir, puedo afirmar que se observa una construcción evolutiva sobre la propuesta de valor del producto Sitios Web, que permite aprovechar al máximo las condiciones que se observan en el Macroentorno, acelerado por la transformación digital que se profundizó durante la pandemia y que ya se venía gestando con pasos agigantados, y penetra fuertemente en las estrategias de venta de muchas compañías. Considero que todas las acciones de marketing detalladas en este plan, van a contribuir al cumplimiento de los objetivos planteados al inicio, y que puede catapultar a la compañía Agrofry a un lugar privilegiado frente a los competidores.

Bibliografía

- Fuente: INDEC-EPH, MAUTIC;
https://www.indec.gob.ar/ftp/infografias/infografia_mautic_05_21.jpg
- <https://www.agrofy.com.ar/quienes-somos/>
- Liam Fahey & V.K. Narayanan, Análisis Macro-Ambiental en Gestión Estratégica 1986
- <https://supercampo.perfil.com/2020/07/nuevo-consejo-agroindustrial-argentino-propone-lograr-exportaciones-por-100-millones-dolares/>
- Estrategia Competitiva, Michael E. Porter, Editorial Grupo Anaya Comercial
- Investigación de mercados, Naresh K. Malhotra, Pearson Practice Hall 2008
- Mapa Nacional de Cultivos campaña 2018/2019, INTA
- Administración estratégica, Fred R. David, Pearson
- C6 Análisis de la empresa, Magister Hernán Toniut
- Caracterización de los empresarios Agro y sus futuras expectativas, Universidad Austral, octubre 2018
- Diferenciación Competitiva, Diego Peña Vázquez, Colecciones ABG – Negocios y Empresas
- Fundamentos de Comercio Electrónico, Gustavo Sebastián Torre & Darío Gabriel Codner, Universidad Virtual de Quilmes, 2013
- Administración Estratégica de Marca, Kevin Lane Keller, Pearson
- Fundamentos de Marketing, Diego Monferrer Tirado, Universitat Jaume, 2013
- La vaca púrpura, Seth Godin, Booket 2011
- Marketing, Philip Kotler & Gary Armstrong, Pearson 2012
- Dirección de mercadotecnia, Philip Kotler, Pearson 2001
- El nuevo Posicionamiento, Jack Trout & Steve Rivkin, Mc Graw Hill
- Desorganización Creativa Organización Innovadora, Eduardo Kastika, Ediciones Macchi
- Política de Productos, Oscar Horacio Cariola, Ugerman Editor, 1999
- Marketing Avanzado, Alberto Levy, Granica
- Distribución Marketing, Juan José Orlando & Daniel Eduardo González, Ediciones Macchi