

Conesa, Tomás

Plan de marketing estratégico para el posicionamiento de la línea de biorreguladores de la empresa Stoller Argentina

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Documento disponible para su consulta y descarga en **Biblioteca Digital - Producción Académica**, repositorio institucional de la **Universidad Católica de Córdoba**, gestionado por el **Sistema de Bibliotecas de la UCC**.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.

Atribución-No Comercial- Sin Obra Derivada

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO FINAL DE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE MARKETING
ESTRATÉGICO PARA EL
POSICIONAMIENTO DE LA LÍNEA
DE BIORREGULADORES DE LA
EMPRESA STOLLER ARGENTINA**

AUTOR: LIC. TOMÁS CONESA

DIRECTOR: LIC. JUAN CHACÓN

CÓRDOBA, 2017

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Título: Plan de Marketing Estratégico para el posicionamiento de la línea de Biorreguladores de la empresa Stoller Argentina.

Autor: Lic. Tomás Conesa

Email: conesatomas@hotmail.com

Ciudad y Año: Córdoba, 2017

ABSTRACT

Stoller Argentina es una una compañía especialista en fisiología vegetal, la cuál comercializa fertilizantes líquidos foliares con un elevado grado de especialización. Recientemente la empresa ha impulsando un cambio en su estrategia intentando enfocar sus líneas de productos hacia aquellas que signifiquen una mayor diferenciación como lo son los biorreguladores vegetales, cuyo mercado se encuentra en pleno desarrollo en la agricultura mundial y principalmente en Argentina. Las líneas de biorreguladores cuentan con un gran potencial, que junto a falta de competidores y las altas barreras de ingreso lo convierten un mercado muy atractivo. Para garantizar el éxito en la incursión en este nuevo mercado, es de vital importancia contar con una investigación previa de mercado que brinde a la empresa información que permita definir quiénes son los potenciales clientes de estos productos, sus características, necesidades y cuál debería ser el posicionamiento que tendría que adoptar la empresa para dirigirse a ellos. El presente trabajo procura brindar lineamientos que permitan posicionar la empresa en el sector, logrando captar clientes de manera rentable a través de la indentificación de las ventajas sostenibles del negocio. A través de ellas, lograr un posicionamiento claro para Stoller, que permita comunicar una propuesta de valor única y diferencial respecto a sus competidores. Mediante el análisis de situación, definición de objetivos y estrategias de marketing junto al diseño de programas de acción tradicionales e innovadores se alcanzarán los objetivos corporativos de la empresa.

PALABRAS CLAVES: Plan de marketing – Planificación estratégica

I. INTRODUCCIÓN	Pág. 6
1.1 Justificación y Antecedentes	Pág. 6
1.2 Planteamiento del Problema	Pág. 9
1.3 Objetivo General	Pág. 9
1.4 Objetivos Específicos	Pág. 9
1.5 Marco Teórico	Pág. 10
1.5.1 Planificación Estratégica	Pág. 10
1.5.2 Marketing Estratégico	Pág. 10
1.5.3 Plan de Marketing	Pág. 11
1.5.4 Diferenciación	Pág. 13
1.5.5 Posicionamiento	Pág. 14
1.5.6 Benchmarking	Pág. 15
1.5.7 Actitudes	Pág. 16
1.5.8 Imagen Corporativa	Pág. 17
1.5.9 Plan de Comunicación Corporativa	Pág. 18
1.5.10 Marketing Relacional	Pág. 19
1.5.11 Marketing Digital	Pág. 20
1.6 Marco Metodológico e Instrumental	Pág. 22
1.6.1 El plan de marketing	Pág. 22
1.6.2 Datos primarios	Pág. 22
1.6.3 Entrevistas a expertos	Pág. 22
1.6.4 Entrevistas en profundidad	Pág. 23
1.6.5 Datos secundarios	Pág. 23
1.6.6 Análisis de datos secundarios de fuentes internas	Pág. 23
1.6.7 Análisis de datos secundarios de fuentes externas	Pág. 23
II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	Pág. 24
2.1 Análisis del Entorno	Pág. 24
2.1.1 Análisis Escenario Político Económico	Pág. 24
2.1.2 Análisis Escenario Socio Climático	Pág. 39
2.1.3 Análisis Escenario Ambiental	Pág. 50
2.1.4 Análisis Escenario Tecnológico Productivo	Pág. 53
2.2 Resumen Análisis de Escenarios	Pág. 60
2.3 Análisis del Sector	Pág. 62

2.4	Análisis del Mercado	Pág. 71
2.4.1	Naturaleza del mercado	Pág. 71
2.4.2	Estudio mercado meta consumidores	Pág. 73
2.4.3	Estructura del mercado	Pág. 77
2.5	Análisis del Contexto Interno.....	Pág. 86
2.5.1	Historia de la empresa	Pág. 86
2.5.2	Visión, Misión y Valores	Pág. 86
2.5.3	Objetivos corporativos.....	Pág. 87
2.5.4	Estructura organizativa.....	Pág. 90
2.5.5	Portfolio de marcas	Pág. 91
2.5.6	Comunicación	Pág. 97
2.5.7	Promoción	Pág. 99
2.5.8	Análisis de ventas	Pág. 100
2.6	Diagnóstico	Pág. 107
2.7	Análisis FODA.....	Pág. 107
2.8	Matriz de Posición Competitiva	Pág. 108
2.9	Conclusiones Diagnósticas	Pág. 111
III.	DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING.....	Pág. 113
3.1	Objetivos Estratégicos.....	Pág. 113
3.2	Objetivos de Venta.....	Pág. 113
3.3	Objetivos de Marketing.....	Pág. 115
3.4	Estrategia Corporativa.....	Pág. 116
3.5	Estrategia de Cartera	Pág. 116
3.6	Estrategia de Segmentación	Pág. 117
3.7	Estrategia de Posicionamiento.....	Pág. 117
3.8	Estrategias Funcionales.....	Pág. 118
IV.	DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING	Pág. 120
4.1	Planes de Acción.....	Pág. 120
4.1.1	Medios masivos.....	Pág. 120
4.1.2	Ferias y exposiciones.....	Pág. 121
4.1.3	Material interactivo POP.....	Pág. 121
4.1.4	Red de asesores Stoller	Pág. 123
4.1.5	Congreso Stoller de Biorreguladores	Pág. 124

4.1.6 Financiación Stoller.....	Pág. 125
4.1.7 Plataforma e learning.....	Pág. 126
4.1.8 Concurso máximos rendimientos.....	Pág. 127
4.1.9 Alianza semilleros.....	Pág. 128
4.1.10 E commerce Stoller.....	Pág. 129
V. DIAGRAMA DE GANTT.....	Pág. 131
VI. PRESUPUESTO.....	Pág. 132
VII. RETORNO DE LA INVERSIÓN.....	Pág. 133
7.1.1 Retorno de la inversión escenario moderado.....	Pág. 135
7.1.2 Retorno de la inversión escenario optimista.....	Pág. 136
7.1.3 Retorno de la inversión escenario pesimista.....	Pág. 137
VIII. CONCLUSIONES.....	Pág. 138
IX. BIBLIOGRAFÍA.....	Pág. 141
X. ANEXO.....	Pág. 150

Índice cuadros y gráficos

1. Cuadros

1.1. Consumo de fertilizantes por cultivos.....	pág.58
1.2. Análisis de escenarios posibles años 2015 - 2016.....	pág.60
1.3. Resumen análisis del sector.....	pág.70
1.4. Segmentos de clientes en el mercado biorreguladores.....	pág.72
1.5. Consumo de fertilizantes por cultivo campaña 2011-2012.....	pág.79
1.6. Cuadro comparativo de competidores.....	pág.84
1.7. Registro histórico de ventas.....	pág.100
1.8. Ventas históricas por productos.....	pág.102
1.9. Ventas por biorreguladores.....	pág.103
1.10. Ventas por línea de productos.....	pág.103
1.11. Ventas por vendedor y regiones comerciales.....	pág.104
1.12. Ventas por regiones comerciales.....	pág.104
1.13. Pareto de ventas por cultivo.....	pág.105
1.14. Matriz F.O.D.A.	pág.107
1.15. Resumen de ventas por línea de productos.....	pág.114

1.16. Matriz de Ansoff pág.117

2. Gráficos

2.1. Área con aplicación de fertilizantes por cultivos pág. 59

2.2. Evolución histórica del consumo de fertilizantes pág.78

2.3. Relación entre uso de fertilizantes y producción de granos..... pág.78

2.4. Evolución anual del consumo de fertilizantes foliares pág.80

2.5. Ciclo de vida: Categoría de productos biorreguladores pág.82

2.6. Participación de mercado por competidores..... pág. 85

2.7. Esquema general organizativo de Stoller Argentina..... pág.91

2.8. Ventas históricas Stoller últimos 3 años pág.102

2.9. Estacionalidad de ventas últimos 3 años..... pág.106

2.10.Matriz de posición competitiva..... pág.110

3. Anexo

3.1. Organigrama Stoller Argentina pág.150

3.2. Proceso armado matrices posición competitiva..... pág.151

3.3. Plan de medios Stoller..... pág.153

3.4. Cronograma de jornadas y eventos..... pág.154

3.5. Glosario terminológico sobre Fertilizantes..... pág.155

3.6. Diseño de investigación exploratoria pág.163

3.7. Transcripción entrevistas en profundidad..... pág.169

3.8. Tabulación entrevistas en profundidad..... pág.193

I. INTRODUCCIÓN

Stoller Internacional Inc. es una compañía multinacional norteamericana dedicada a la nutrición vegetal fundada en 1970 por Jerry Stoller en Houston Texas, Estados Unidos. Stoller produce y comercializa fertilizantes líquidos de aplicación foliar, que contienen micro y macro nutrientes en su composición, biorreguladores vegetales, inoculantes, coadyuvantes y fosfitos. La empresa está presente en más de 52 países, con 18 plantas productivas en todo el mundo. A través de esta estructura mundial, el grupo tiene habilidades para desenvolver investigaciones integradas en varios países, comprobando la eficiencia de los productos en los hemisferios norte y sur, generando soluciones avanzadas para la agricultura mundial.

Stoller Group es especialista en fisiología vegetal y comercializa productos con un elevado grado de especialización. Continuamente desarrolla nuevas tecnologías para todos los cultivos, basándose en la investigación, desarrollo e introducción de productos innovadores cuyo objetivo primordial consiste en lograr un adecuado equilibrio nutricional, incrementando los rendimientos y la resistencia de plantas a enfermedades y/o situaciones de estrés ambiental.

Stoller brinda soluciones en 5 áreas específicas:

1-Biorreguladores Vegetales (Hormonas + nutrientes)

2-Nutrición:

a -Microelementos individuales quelatados.

b -Fertilizantes complejos con macro y micronutrientes.

3-Área de defensa: Fosfitos

4-Coadyuvantes

5- Inoculantes.

Actualmente las líneas de productos que comercializa se encuentran focalizadas en cultivos extensivos y producción frutihortícola en su mayor parte.

En Argentina, desarrolla sus actividades desde 1998, con su sede central en la Ciudad de Córdoba. Los canales de distribución que utiliza son tanto directos, a productores agropecuarios, como indirectos, comercios de agroquímicos. Dichos canales son abordados por una eficiente fuerza de ventas coordinada a lo largo del país, compuesta por 30 ingenieros agrónomos.

En los últimos tiempos, Stoller Group ha estado analizando su situación e impulsando un cambio en su estrategia de salida al mercado, intentando enfocar sus líneas de productos hacia aquellas que signifiquen una mayor diferenciación y margen para la empresa, replanteándose su negocio de líder en soluciones a líder en productos; buscando crecer y especializarse en una categoría específica, como son los productos hormonales, cuya mercado se encuentra en pleno desarrollo en la agricultura mundial.

Los mismos se han incorporado recientemente y plantean una gran innovación, ya que son productos nuevos que cumplen una necesidad esencial en el productor: el manejo y reducción de los impactos de los fenómenos climáticos y el balance hormonal en los cultivos. Esto representa una gran oportunidad de crecimiento en el mercado, donde Stoller posee una importante ventaja competitiva, al ser la única empresa que posee registrados ante SENASA este tipo de tecnología; sin embargo, la misma trae consigo la desventaja de “educar el mercado” ya que al ser únicos, son poco conocidas sus características y beneficios.

En sus inicios en Argentina, la compañía orientó sus esfuerzos de marketing y comunicación en su línea de coadyuvantes, ya que al ser productos de amplia aceptación y uso cotidiano en el sector agropecuario le permitió ingresar en distribuidores agrícolas para comercializar éste producto a precio competitivo para luego introducir el resto de sus líneas de productos más complejas y novedosas en el sector.

Actualmente, los coadyuvantes se encuentran en un mercado con bajo potencial de crecimiento. Estos son productos en los que Stoller alcanzó un considerable nicho de mercado pero que hoy en día no presentan ningún diferencial, tienen una alta competencia y su perspectiva a futuro va decreciendo. Si bien Stoller busca enfocarse en fertilizantes foliares y biorreguladores, cerca del 40% de sus ventas corresponden a Natur'l Oíl, producto sin diferencial y con alta competencia. Por el contrario, las líneas de biorreguladores cuentan con un gran potencial, junto a falta de competidores y las altas barreras de entrada para la producción de esta tecnología, lo convierten un mercado muy atractivo, aunque es importante determinar su posicionamiento, el modo de comunicar sus beneficios y su inocuidad puesto que existe gran temor por parte de la población al uso de agroquímicos agrícolas.

Así, Stoller Argentina se encuentra en el presente con diversos desafíos. En primer lugar, el objetivo de la empresa a mediano plazo consiste en disminuir la dependencia de los coadyuvantes, centrando sus esfuerzos en su línea de biorreguladores vegetales.

Sin embargo, estas nuevas tecnologías representan el desafío de conocer quiénes son los potenciales clientes de las mismas, sus características, necesidades y cuál debería ser el posicionamiento que debería adoptar la empresa para dirigirse a ellos y entregar una clara propuesta de valor. Actualmente, Stoller desconoce el posicionamiento que debería adoptar, que aspectos valoran de sus productos y como dirigirse a sus clientes bajo esta línea de Biorreguladores.

Por tales motivos, el proyecto final de graduación persigue el diseño de un Plan de Marketing Estratégico que pueda brindar a la empresa un plan de posicionamiento para su línea de biorreguladores que le permita mejorar los resultados en ventas y en margen, así como mejorar la imagen de marca implementando un plan coherente con la nueva línea de productos desarrollada.

Planteamiento del problema

¿Cómo se logra la definición exitosa y la puesta en marcha de un plan de Marketing Estratégico que permita posicionar la línea de Biorreguladores de Stoller Argentina en el mercado de fertilizantes agrícolas en la ciudad Córdoba?

Objetivo General

- Desarrollar un Plan de Marketing Estratégico que permita posicionar la línea de Biorreguladores de Stoller Argentina en el mercado de fertilizantes agrícolas de la Ciudad de Córdoba.

Objetivos específicos

- Analizar el contexto externo del sector con la finalidad de identificar oportunidades y amenazas
- Analizar el contexto interno y diagnosticar la situación de la empresa, con la finalidad de detectar puntos fuertes y débiles.
- Proponer los objetivos de ventas y de marketing ha alcanzar en un plazo determinado.
- Identificar estrategias que permitan posicionar la empresa en el mercado y que colaboren el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Desarrollar un conjunto de programas de acción, junto a su presupuesto, plazo y medidas de control que permitan lograr los objetivos planteados en el plazo previsto.

1.2. Marco Teórico

Planificación Estratégica

La planificación estratégica¹, siguiendo a Chiavenato es un proceso de adaptación organizacional amplio, el cuál abarca diversas actividades. Exige definir una visión, misión, definición del negocio y establecer los objetivos empresariales junto a la estrategia competitiva de la empresa; brindando los medios y recursos necesarios para que los objetivos se realicen con el máximo de eficacia y eficiencia. El resultado del proceso es un plan estratégico que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años.”²⁵ Existen diversos niveles de planificación estratégica dentro de una organización, las cuales Chiavenato agrupa en tres categorías; planificación institucional, intermedia y operacional. A nivel institucional, la planeación estratégica incluye la totalidad de la organización, está orientada a largo plazo y focalizada en el futuro en una acción global y concentrada. A nivel intermedio, la misma se plasma en planes tácticos a nivel departamental. A nivel operacional, cuya función básica consiste en transformar los planes tácticos en acciones específicas y puntuales a cada tarea o actividad.

Marketing Estratégico

La planeación, es una actividad común a todas las funciones y departamentos de una organización. Sainz de Vicuña Ancín menciona que, al igual una organización precisa de una dirección estratégica global, la función de marketing también requiere de una dirección de marketing estratégico para el logro de los objetivos corporativos, que refuerce la orientación de la empresa hacia el mercado y le permita prever el escenario futuro en el cuál se desenvolverá.

“Esta nueva mentalidad adquirida, se conoce como marketing estratégico”², posee un horizonte temporal de mediano-largo plazo, y es definido por Maunuera y Rodríguez definen como:

¹ Chiavenato Idalberto-“Administración en los nuevos tiempos”.- Iª Edición- Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.- Bogotá- Colombia- Año 2002.

² *Ibíd.*p.66

“El proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control, persigue el conocimiento de las necesidades de los clientes y la estimación del potencial de la empresa y de la competencia, para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a los competidores”³

Entre los objetivos del marketing estratégico, siguiendo a Sainz de Vicuña, podemos mencionar:

- Detectar nuevos segmentos o nichos con crecimiento potencial para desarrollar nuevos conceptos de producto
- Ampliar oferta de productos, si así lo requiere el mercado
- Encontrar una ventaja competitiva sostenible
- Diseñar la estrategia de marketing adecuada.

La importancia de estos conceptos, estriba en la dimensión empresarial de Stoller y a su estructura organizativa. Actualmente, la empresa se encuadra dentro de la categoría PyME y no posee dentro de su estructura, un nivel institucional o personal lleve a cabo la función de planificación estratégica global ni departamental de manera formal y sistematizada.

Por tal motivo, se espera que el presente plan de marketing estratégico brinde herramientas que permita orientar los esfuerzos de la organización hacia el logro de sus objetivos, supliendo la falta de planificación estratégica, y brindando lineamientos de acción a mediano plazo.

Plan de marketing

El plan de marketing, siguiendo a Sainz de Vicuña⁴, es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios

³ Munuera J.J. y Rodríguez A.I.- “Marketing Estratégico. Teoría y Casos”. - 1ª Edición- Editorial Pirámide- Madrid- España- Año 1998. Citado por: Sainz de Vicuña Ancín, José Ma.- “El Plan de Marketing en la práctica” - 4ª Edición- Edición revisada y ampliada- Editorial ESIC- Madrid- España- Año 1999.

⁴ Sainz de Vicuña Ancín, José Ma.- “El Plan de Marketing en la práctica” - 4ª Edición- Edición revisada y ampliada- Editorial ESIC- Madrid- España- Año 1999.

de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.

El plan de marketing está compuesto por las siguientes fases y etapas

Primera Fase: Análisis y Diagnóstico de la situación

Etapa 1: Análisis de la situación

Etapa 2: Diagnóstico de la situación

Segunda Fase: Decisiones Estratégicas de Marketing

Etapa 3: Formulación de los Objetivos de Marketing

Etapa 4: Elaboración y Elección de las Estrategias de Marketing

Tercera Fase: Decisiones Operativas de Marketing

Etapa 5: Planes de acción

Etapa 6: Presupuesto.

Beneficios de desarrollar un plan de marketing:

- Obliga a pensar en términos realistas.
- Exige establecer el costo-beneficio de cada una de las acciones propuestas.
- Identifica oportunidades de negocio.
- Determina cursos de acción dirigidos a conquistar, mantener y desarrollar mercados.
- Establece una base concreta a partir de la cual planificar los restantes planes de la Empresa. (P. Financiero, de Producción)
- Coordina y unifica los esfuerzos de todos los sectores comerciales y de la compañía, como un todo.
- Facilita las revisiones periódicas que alertan sobre problemas y permite resolverlos con anticipación, etcétera.

Diferenciación

“Las empresas deben estar orientadas y centradas en aquello que los clientes valoren, y luego, deben preparar una oferta que exceda sus expectativas”⁵, intentando diferenciar su oferta de resto de los competidores.

“La diferenciación, es el acto de de diseñar un conjunto de diferencias importantes que distinguen la oferta de la empresa de las de sus competidores”⁶.

Siguiendo a Kotler, el proceso consta de tres pasos:

- 1- Definir el modelo de valor para el cliente: primero la empresa enumera todos los factores de producto y servicio que podrían influir en la percepción del valor del cliente meta.
- 2- Construir la jerarquía de valor del cliente: luego, la empresa asigna cada factor a uno de cuatro grupos: básico, esperados, deseados, e inesperados.
- 3- Escoger el paquete de valor para el cliente: la empresa debe ahora escoger la combinación de cosas, experiencias y resultados tangibles e intangibles diseñados para superar el desempeño de los competidores y ganarse la lealtad de los clientes.

El número de oportunidades de diferenciación varía según el tipo de industria. Stoller se encuentra en una industria “especializada”, que se caracteriza por ser una industria en la cual las empresas se enfrentan a muchas oportunidades de diferenciación, y cada diferenciación puede resultar muy provechosa. La diferenciación del servicio, siguiendo a Kotler, puede estar relacionada a:

Diferenciación del personal: Aquellas empresas que posean personal altamente capacitado en su función, obtendrán una ventaja competitiva frente a demás empresas del ramo.

Diferenciación de imagen: Los consumidores responden de diferentes maneras a la imagen de una empresa y de una marca. La identidad de la empresa, siguiendo a Capriotti es “el conjunto de atributos con los que una organización

⁵ Crego, Edwin T. Jr., y Schiffrin , Peter D. - “Customer Centered Reengineering”- S.I.- IL, Irwin- Año 1995. Citado por: Kotler, Phillip- “Dirección de Marketing”. Edición Del Milenio- (10ª Edición), Prentice Hall- Madrid- Año 2000.

⁶ Kotler, P. Op. Cit. p. 287

se identifica y quiere ser identificada por los públicos”⁷, comprende las formas en que una empresa busca identificarse o posicionarse a sí misma o a su producto.

La Imagen es “la representación mental de un estereotipo de organización que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización”⁸, es la forma en que el público percibe a la empresa o a sus servicios. Es importante identificar y comunicar hacia los públicos aquellas diferencias que sean importantes, distintivas, rentables, superiores y valoradas por los clientes. Finalmente, el elemento diferenciador deberá ser difícil de imitar por la competencia, de modo que la misma pueda convertirse en una ventaja competitiva sostenible.

Posicionamiento

“Posicionar es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta”⁹.

Siguiendo a Ries y Trout, citados por Kotler, el posicionamiento se inicia con un servicio, producto o marca, sin embargo posicionamiento no se le hace al producto o servicio. Posicionamiento es lo que se hace a la mente del prospecto. Es decir, el servicio se posiciona en la mente del prospecto.

Kotler sostiene que existen tres estrategias para posicionarse en la mente de los clientes:

- 1- Fortalecer la propia imagen de la empresa en la mente del consumidor.
- 2- Apoderarse de una posición desocupada.
- 3- Desposicionar la competencia.

Es decisión de cada empresa, definir y elegir cuantas diferencias comunicará a su público, pero necesariamente sostiene Kotler, se debe desarrollar una propuesta única de ventas (PVU) para cada marca, producto o servicio, y no alejarse de ella.

⁷ Capriotti, Paul- “La Imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada”- 1ra Edición- Editorial Consejo Superior de Relaciones Públicas de España- Barcelona- España- Año 1992.

⁸ *Ibíd.* p.25

⁹ Kotler, P. Op. Cit. p.298

La diferencia promovida, deberá ser determinada en base a estudios de mercado u opinión de clientes prospectos, de modo de comunicar un atributo valioso y significativo para los clientes.

Existen diferentes estrategias de posicionamiento disponibles¹⁰: Posicionamiento por atributos; por beneficio; por uso o aplicación; por usuario; por competidor; por categoría de productos; calidad o precio.

Finalmente, una vez que la empresa ha determinado la diferencia que promoverá y en función a la misma ha establecido su estrategia de posicionamiento, deberá comunicar eficazmente dicho posicionamiento hacia su mercado y segmento de clientes meta.

Benchmarking

“Es el proceso continuo y sistemático de investigación para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones reconocidas como líderes empresariales, o representantes de las mejores prácticas, con el propósito de lograr el mejoramiento organizacional”¹¹

La técnica del benchmarking es especialmente útil para analizar prácticas de marketing de los principales competidores con el objetivo de mejorar aquéllas que presenten ciertas debilidades, aprendiendo de los errores de terceros, con la finalidad de brindar a los clientes un servicio y atención superior. Al respecto, Oakland¹² postula algunas razones para utilizar el Benchmarking:

- Permite volverse más competitivo, al conocer a la competencia e implementar ideas originadas en las prácticas comprobadas por otros
- Permite implementar mejores prácticas organizacionales, al existir diversas opciones de prácticas, y al gestionarlas mejor, obteniendo un desempeño superior

¹⁰ *Ibíd.* p.302

¹¹ Camp, Robert- “Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance”- ASQC Quality Press- Milwaukee- S.I.-Año 1989. Citado por: Chiavenato Idalberto- “Administración en los nuevos tiempos”.- 1ª Edición- Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.- Bogotá- Colombia- Año 2002.

¹² Adaptado de: John S., Oakland- “Total Quality Management”- Heinemann Ltd.-Butterwoth Londres- Inglaterra- Año 1898. Citado por: Chiavenato Idalberto- “Administración en los nuevos tiempos”.- 1ª Edición- Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.- Bogotá- Colombia- Año 2002.

- Genera una adecuada definición de los requisitos del cliente, al basarse en la realidad del mercado y realizar una evaluación objetiva.
- Permite una fijación de metas y objetivos eficaces, ya que permite una focalización externa y no interna sobre la propia compañía. Esto se traduce en un enfoque proactivo, y no reactivo a las exigencias del entorno.

Actitudes

La importancia de conocer las actitudes de los potenciales clientes, nos permitirá determinar la aceptación que tendrá el producto (brotes y germinados), así como determinar las actitudes respecto a la intención de incluirlos cotidianamente en su dieta, además de los atributos y el tipo de información que deberá brindarse en la comunicación institucional y/o de producto para generar una actitud favorable de la sociedad hacia los mismos. Los consumidores, tienen un gran número de actitudes hacia diferentes productos y servicios. Hair, Bush y Ortinau definen una actitud como:

“La actitud, es una predisposición aprendida para reaccionar de alguna manera uniforme positiva o negativa a un objeto, idea o conjunto de información determinados”¹³.

La investigación de actitudes, según Shiffman, “por general se utiliza para determinar si los consumidores aceptarán la propuesta de un nuevo producto o servicio por parte de una empresa. El objetivo de cualquier investigación de las actitudes de los clientes, es incrementar las ventas mediante una mejor satisfacción del consumidor”¹⁵. El método más conocido para analizar actitudes, es conocido como el “Método de la Trilogía”¹⁴, el cuál analiza el componente cognoscitivo, afectivo y conductual que forma parte de toda actitud.

Componente cognoscitivo: Se refiere a los conocimientos que posee un individuo respecto al objeto de la actitud, ya sea por contacto personal con el mismo, o mediante información que ha recibido del exterior.

¹³ Hair, Joseph. Bush, Robert y Ortinau David J.- "Investigación de Mercados"- Segunda edición- McGraw Hill Interamericana- México- Año 2004.

¹⁴ Shiffman, Leon. G., y Kanuk, Leslie Lazar- “Comportamiento del Consumidor”-5ta Edición. -Prentice Hall Hispanoamericana- Naucalpan de Juárez- México- Año 1997.

¹⁵ Hair, J. y (otros) Op. Cit. p. 409

Componente afectivo: Se refiere a los sentimientos que provoca en una persona el objeto de actitud, y la carga emotiva que genera en ellos.

Componente conductual: Indica la probabilidad de acción del individuo o su intención de conducta. “En marketing, es frecuente que se trate al componente conductual como expresión de la intención de compra del consumidor”¹⁵.

Imagen Corporativa

De acuerdo a Paul Capriotti, La gestión de los atributos de la identidad de una organización y su comunicación a sus públicos tiene como objetivo prioritario lograr la identificación, diferenciación y preferencia de la organización. Debido a la situación existente en el entorno general y competitivo, uno de los problemas más importantes para las organizaciones es que los públicos tienen dificultades para identificar y diferenciar los productos, servicios y organizaciones existentes en el mercado o sector de actividad. Por esta razón, la Imagen Corporativa (los atributos que los públicos asocian a una organización) adquiere una importancia fundamental, creando valor para la entidad y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma. La existencia de una buena Imagen Corporativa en los públicos permitirá a la organización:

- Ocupar un espacio en la mente de los públicos.
- Facilitar la diferenciación de la organización de otras entidades, por medio de un perfil de identidad propio, duradero y diferenciado, creando valor para los públicos.
- Disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra, ya que las personas dispondrán de una información adicional importante sobre la organización.
- Actuar como un factor de poder en las negociaciones entre fabricante y distribuidor. Si los procesos de decisión de compra se producen, fundamentalmente, por factores situacionales o coyunturales, el punto de venta será el lugar donde se producirán muchas decisiones y, por ello, el distribuidor tendrá una cuota alta de poder en su relación con el

fabricante, ya que las personas elegirán en el punto de venta cualquier producto o servicio que necesitan.

- Lograr vender mejor
- Atraer mejores inversiones.
- Conseguir mejores trabajadores.

Por todas o algunas de estas razones, la Imagen Corporativa puede ser reconocida como un capital importante para una organización, y hace necesario que se planifique una actuación coherente que pueda influir en la imagen que se formen los públicos.

Plan de comunicación corporativa

El Plan de Comunicación Corporativa según Capriotti¹⁶:

“representa el proceso de planificación general de toda la actividad comunicativa de la organización, que permita transmitir el Perfil de Identidad Corporativa de la entidad y que colabore en el logro de los objetivos finales de la misma”.

Toda la actividad de Comunicación Corporativa requiere de un trabajo serio y responsable, organizado y planificado paso a paso, partiendo de la investigación de la comunicación, pasando por la planificación adecuada de sus estrategias y tácticas, hasta la aplicación y evaluación de las acciones. Esto permitirá un efecto sinérgico de todos los mensajes y medios de la organización de forma clara y coherente.

La planificación de la comunicación corporativa deberá responder a las directrices marcadas dentro de la estrategia general de la organización, contribuyendo, en la medida de lo posible y desde su perspectiva comunicativa, al logro de los objetivos globales de la entidad. Por ello, la planificación adecuada de la comunicación corporativa es uno de los máximos retos profesionales a los que se enfrenta la persona responsable de la comunicación de una organización.

¹⁶ Capriotti Peri, Paul (2009), Branding Corporativo – Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa - , Colección de libros de la empresa: Santiago de Chile.

El modelo de gestión de la comunicación de tres o cuatro etapas (investigación, planificación, implementación –y evaluación–) es uno de los más utilizados por diversas razones

Así, para una planificación sistemática y coherente de la Comunicación Corporativa, podemos establecer tres grandes etapas: a) Investigación, b) Planificación y c) Implementación. Estas tres etapas no tienen un carácter lineal, sino circular. Un plan de comunicación no debería tener un comienzo y un final, sino que, una vez evaluado un programa determinado, se debería iniciar un nuevo proceso, para plantear nuevas situaciones, nuevos objetivos y nuevas acciones a desarrollar y así sucesivamente.

Estas principales tres etapas, a su vez, están compuestas por diversas sub etapas:

Investigación: Auditoría de emisión; auditoría de recepción.

Planificación: Selección de los públicos; definición de los objetivos de comunicación; planeamiento de la estrategia de comunicación; selección de las acciones de comunicación; definición de la programación.

Implementación: Ejecución del plan de comunicación; evaluación del plan de comunicación.

Marketing Relacional

De acuerdo a lo que postula Sainz de Vicuña Ancín¹⁷, El marketing relacional es una herramienta que permite a las empresas establecer una relación de confianza con sus clientes a largo plazo, con la finalidad de lograr la satisfacción del cliente, la repetición de su compra y recomendación de la empresa hacia sus pares.

“Se trata de aplicar una buena estrategia de relación con nuestra clientela, creando lazos estables que beneficien a ambas partes”¹⁸.

Siguiendo a Sainz de Vicuña, existen diversos niveles al implementar una estrategia de relación con la clientela.

Una estrategia de relación reactiva, corresponde a un nivel elemental de relación, en el cuál se pretende disminuir motivos de descontento o posible

¹⁷ Sainz de Vicuña Ancín, J.Ma. Op.Cit. p.249

¹⁸ *Ibíd.* p.249

insatisfacción luego de realizada la compra. Consiste en un contacto pos compra con la finalidad de indagar respecto a la satisfacción con el producto/servicio, procurando una reacción inmediata en caso de descontento.

El objetivo de ello, consiste en anticiparse y resolver problemas antes de que los mismos se conviertan en quejas o publicidad negativa, con la consecuente pérdida del actual cliente y aquellos potenciales.

Una estrategia de relación activa consiste en anticiparse a las necesidades del cliente, comunicándoles en forma permanente novedades del mercado para ofrecerles mejores servicios.

Por último, una estrategia más ofensiva consiste en hacer sentir al cliente parte de la empresa, estableciendo relaciones a nivel socio.

“Para implementar esta estrategia de relación, es necesario:

- Conocer mejor a nuestros clientes
- Ser capaz de satisfacer las necesidades diferenciando a los clientes”¹⁹
- Establecer una relación a largo plazo con el cliente, mediante una comunicación permanente y bidireccional.

Finalmente, el marketing relacional es aplicable a proveedores y socios en la cadena de valor de la empresa, generando vínculos estrechos de cooperación con beneficios mutuos.

En el presente trabajo, se ha tenido presente este tipo de relación, al proponer acuerdos de cooperación con centros e instituciones de las cuáles se intenta aprovechar el conocimiento, la penetración del mercado y la llegada que poseen a los segmentos objetivos de Stoller, con la finalidad de que puedan convertirse en prescriptores del servicio.

Marketing Digital

“La presencia en internet les permite a las empresas generar un capital de marca muy importante, porque los clientes prefieren aquellas empresas que le brinden mejores soluciones a través de internet. Además obtiene del

¹⁹ *Ibíd.* p.251

mercado una imagen de vanguardia, de empresa dinámica y flexible a los cambios”²⁰.

El marketing digital, es una forma de marketing que hace uso de medios digitales para desarrollar comunicaciones directas, personales e interactivas, permitiendo dirigir la oferta y comunicación de empresa a segmentos específicos de mercado, maximizando la inversión en comunicación. Entre las posibilidades que brinda el marketing en internet, Arzuaga destaca las siguientes:

Hacer marketing y publicidad; Testear mercados y realizar encuestas a bajo costo; Diseminar información a gran escala; Brindar información de su empresa las 24hrs; Crear un nuevo canal de ventas; Descubrir nuevas oportunidades de negocios; Actualizar información rápidamente; Llegar a un mercado o segmento de clientes muy específico.; Brindar atención al cliente a un costo accesible, interactuando con ellos y obteniendo feedback inmediato.

Existen diversas maneras de hacer marketing en internet, y realizar contacto con clientes pertenecientes a segmentos específicos. No obstante, es muy probable que una gran proporción de clientes no conozcan el nombre de la empresa, no tengan información sobre como contactarla, o desconozcan su existencia; por lo cual es habitual que utilicen buscadores para encontrar aquellas empresas que brinden los productos o servicios que requieren. Es allí, en los buscadores, donde el cliente puede encontrar por su propia cuenta a la empresa.

²⁰ Arzuaga, Gonzalo- “Negocios en Internet”- 1ra Edición- Editorial Solaris S.A.- Buenos Aires- Argentina- Año 1996.

1.3. Marco Metodológico e Instrumental

Para la elaboración del Proyecto Final, se utilizarán diversas herramientas conceptuales y teóricas de la disciplina del Marketing. Se ha consultado bibliografía especializada para abordar las distintas secciones del trabajo, específicamente se utilizará como guía los conceptos y procedimientos plasmados en “El Plan de Marketing en la Práctica” de José M. ^a Sainz de Vicuña Ancín, con la finalidad de brindar una orientación profesional y analítica del proyecto.

7.1.2. El plan de marketing está compuesto por las siguientes fases y etapas²¹:

Primera Fase: Análisis y Diagnóstico de la situación

Etapa 1: Análisis de la situación

Etapa 2: Diagnóstico de la situación

Segunda Fase: Decisiones Estratégicas de Marketing

Etapa 3: Formulación de los Objetivos de Marketing

Etapa 4: Elaboración y Elección de las Estrategias de Marketing

Tercera Fase: Decisiones Operativas de Marketing

Etapa 5: Planes de acción

Etapa 6: Presupuesto.

Con el objetivo de recabar información para la elaboración del presente trabajo, se utilizarán en cada sección del plan, aquellas técnicas e instrumentos de investigación considerados idóneos, según la necesidad de información. Dentro del Marco Instrumental, se han utilizado los siguientes procedimientos técnicos e instrumentos:

7.2.1. Datos Primarios

7.3.1. Entrevista a expertos

Se realizarán diversas entrevistas personales con el Gerente General, Comercial y de Mercadeo y Desarrollo de Stoller, las cuales perseguían diversas finalidades según la necesidad concreta de información. En una primera instancia, las entrevistas se dirigieron a esclarecer y comprender en profundidad la temática sobre el sector de fertilizantes y biorreguladores. Una

²¹ Sainz de Vicuña Ancín, José Ma.- “El Plan de Marketing en la práctica”- 4ª Edición- Edición revisada y ampliada- Editorial ESIC- Madrid- España- Año 1999.

vez obtenido un panorama general respecto al procedimiento y a su terminología; se indagó respecto a la propia organización, su origen, historia, servicios y su principal orientación estratégica. Finalmente la búsqueda de información se orientó hacia el sector de los biorreguladores vegetales donde se desenvuelve Stoller, y las fuerzas imperantes dentro del mismo.

7.3.2. Entrevistas en profundidad

Con el objetivo de recabar información primaria de carácter general respecto al perfil de potenciales clientes, su opinión y actitudes frente a los fertilizantes foliares y biorreguladores así como también los principales atributos considerados al elegir una empresa de fertilizantes, se ha implementado una metodología de investigación cualitativa. Para ello, se ha definido un diseño de investigación exploratoria, utilizando la técnica de “Entrevista en profundidad”. La misma será aplicada a productores agropecuarios, Ing. Agrónomos asesores, y referentes del sector agropecuario.

7.3.1. Datos Secundarios

7.3.2. Análisis de datos secundarios de fuentes internas

Se realizó un estudio e investigación de material y documentación impresa de la compañía, junto al análisis de contenido de folletería institucional y página web.

7.3.3. Análisis de datos secundarios de fuentes externas

Las principales variables utilizadas en el análisis corresponden a:

- Dimensión demográfica de clientes actuales y potenciales
- Dimensión del macro ambiente en el cuál se desenvuelve la empresa
- Características de principales competidores,
- Características de la oferta y mercado local e internacional

Entre las fuentes consultadas, se encuentran:

- Diarios locales, nacionales e internacionales en versión impresa y digital
- Revistas nacionales e internacionales en versión impresa y digital
- Portales digitales de organismos nacionales, gubernamentales y colegiados.

II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

2.1. Análisis del entorno

A continuación se analizan las variables macro que rodean a la empresa. El objetivo de este análisis es por un lado, encontrar oportunidades para explotarlas, mientras que por el otro, detectar amenazas del contexto para determinar la mejor alternativa frente a las mismas.

2.1.1.1. Escenario Político - Económico⁴⁵

- **Evolución de exportaciones Argentinas agropecuarias**

Las exportaciones agropecuarias argentinas crecieron rápidamente durante los últimos doce años y alcanzaron un pico de US\$ 83.950 millones en el 2011³.

Las principales causas fueron un tipo de cambio competitivo, buenos precios internacionales y la expansión de la soja y sus manufacturas que enfrentaron una demanda mundial favorable, vinculada al crecimiento del consumo de proteínas animales, fundamentalmente en Asia.

Luego, el volumen de las exportaciones se estancó debido al creciente atraso cambiario y políticas intervencionistas que penalizaron la producción y desincentivaron la inversión. Además, al declinar los precios promedio de las exportaciones, los ingresos generados por el comercio exterior cayeron a solo US\$ 71.977 millones en el 2014.

Según datos de la certificación sanitaria de SENASA, en 2014 se exportaron 59,4 millones de toneladas de productos de origen vegetal y animal, retrocediendo un 4% respecto a 2013 (61,5 millones de toneladas). En 2012, ese organismo contabilizó exportaciones por 64,3 millones, menor que el récord producido en 2011 de 66,9 millones.

⁴⁵ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC); Ministerio de Economía y Producción (MECON). Encuesta Permanente de Hogares 2007- Córdoba

³ Sin autor, El agro sumó U\$S 273.000 millones en exportaciones durante los últimos 13 años, Martes 28 de Abril de 2015, Diario Clarín Rural, http://www.clarin.com/rural/agricultura/granos-exportaciones_0_1347465472.html , (Extraído Octubre 2015).

Sin embargo, esta caída podría haber sido más significativa si no se contara con el aporte de la soja, el cultivo más importante en cuanto a exportaciones, que creció un 17% (4 millones de toneladas).

En el resto de los rubros, se presentaron retrocesos en sus cantidades respecto al año anterior. Los cereales (maíz, trigo, sorgo y cebada) cayeron un 25% y las principales economías regionales, como el maní, decreció un 13%, azúcar 63%, tabaco 27%, té 8%, peras 7%, manzanas 12%, limón 46%, cebolla 40%. Son excepciones sólo los envíos de fibra de algodón (crecieron 175%), arroz (2%), yerba mate (1%), ajo (3%) y los productos del sector forestal (20%)⁴.

La Cámara de la Industria Aceitera de la República Argentina (Ciara)⁵, que reúne a las principales compañías del segmento en el país, informó que las exportaciones nacionales de granos, harinas proteicas y aceite generaron divisas por 5.633 millones de dólares desde comienzos del año 2015 y hasta la última medición, el 1 de mayo.

- **Dependencia económica de un único mercado y un solo producto**

El comercio internacional argentino es vulnerable a dos cuestiones:

Las variaciones en los precios de la soja.

La performance económica de China.

La desaceleración de la economía China, quien es el segundo cliente comercial más importante, genera un impacto negativo en los precios y las cantidades de las exportaciones agropecuarias a dicho país.

Afectando adversamente las exportaciones al resto del mundo, en particular a Brasil (primer cliente) y a Chile (cuarto cliente), pues ambos países tienen a China como su primer mercado de exportación.

⁴ Lognoni, Matías, En 2014 volvieron a retroceder las exportaciones del agro, Martes 27 de Enero de 2015, Ieco Diario Clarín, http://www.ieco.clarin.com/economia/volvieron-retroceder-exportaciones-agro_0_1292870860.html, (Extraído Octubre 2015).

⁵ Sin autor, El agro liquidó U\$S 5.633 millones en exportaciones en lo que va de 2015, Martes 05 de Mayo de 2015, Diario Clarín Rural, http://www.clarin.com/rural/exportaciones-granos_0_1351065138.html, (Extraído Octubre 2015).

A su vez, el economista Felipe de la Balze⁶, sostiene que es de vital importancia incrementar, diversificar (productos y mercados) e incorporar valor agregado a las exportaciones. Para ello, es necesario eliminar las distorsiones y restricciones impuestas al comercio exterior durante los últimos años y restablecer un tipo de cambio competitivo que atraiga un flujo importante de inversiones productivas a las actividades con potencial de crecimiento.

▪ **Política de exportaciones/importaciones Argentina.**

Las políticas agrícolas de los últimos años giraron en torno a la estrategia de sustitución de importaciones. La misma entiende que la demanda interna debe ser abastecida por producción local, convirtiéndose ésta en la principal fuente de crecimiento económico y social del país. De esta manera, se desestima la importancia de las exportaciones y la apertura comercial para la mejora de la competitividad y del desempeño de la economía en el largo plazo.

Los principales objetivos de estas políticas fueron⁷:

Mantener precios internos de los productos agropecuarios inferiores a los de exportación y controlar los aumentos de precios de los alimentos.

Proteger la producción de manufacturas industriales con altos aranceles de importación para estas actividades (35% las más protegidas), altos impuestos de exportación para los productos agropecuarios y limitaciones a las importaciones de bienes industriales.

Aumentar la recaudación nacional con los impuestos a las exportaciones, gravando con altas tasas a los productos agropecuarios.

Apoyar a los pequeños agricultores con programas destinados a facilitar su acceso a la tecnología, a los mercados y al crédito.

Mantener la balanza comercial en cero, imponiendo cupos a las exportaciones.

6 De la Balze, Felipe, Una estrategia para la Argentina exportadora, Domingo 28 de Junio de 2015, Diario Clarín, http://www.clarin.com/opinion/inversiones-exportaciones-integracion_energetica-perfil_industrial_0_1384061648.html, (Extraído Octubre 2015).

7 Regunaga, Marcelo, El agro, un sector estratégico, Jueves 06 de Diciembre de 2014, Diario Clarín, http://www.clarin.com/rural/agro-sector-estrategico_0_1261673828.html, (Extraído Octubre 2015).

A pesar de las políticas agrícolas implementadas, las tasas de inflación fueron muy altas, no se evitaron los aumentos de precios de los alimentos y se promovió que los saldos comerciales negativos de la industria manufacturera crecieran.

El Plan Estratégico Agropecuario y Agroindustrial para el año 2020 (PEA 2020) busca posicionar a Argentina como líder mundial en la alimentación, promoviendo la agricultura y la riqueza mediante la industrialización de las zonas rurales, incrementando la producción de cereales y la superficie cultivable⁸. Sin embargo, si se considera un escenario de precios estables para el 2020, la actual política económica no permitirá que se mantenga el ritmo de crecimiento en el mercado y se cumplan los objetivos propuestos.

Directivos de la ACSOJA, ARGENTRIGO, MAIZAR y ASAGIR, comentaron en la última ExpoAgro que Argentina podría producir rápidamente un 30% más de granos si el Gobierno desactiva las restricciones a la exportación de ciertos cultivos y alivia la presión impositiva sobre el sector agrícola, mediante una reducción de las retenciones⁹. A su vez, expresaron que es posible pasar de 100 millones a 130 millones de toneladas con una rotación balanceada y un adecuado nivel tecnológico. También se puede llegar a las 160 millones de toneladas propuestas por el Plan Estratégico Alimentario 2020 atendiendo zonas postergadas con una infraestructura adecuada y recuperando los mercados perdidos.

- **Retracción y perspectivas de actividad industrial y agropecuaria.**

El 2015 será el cuarto año en el que la industria argentina enfrente una mala performance. El año pasado, la baja de la actividad osciló entre el 2 y el 4%,

⁸ Cortiña, Rodrigo, Sector agropecuario en Argentina: Qué problemas tiene y cómo mejorar la agricultura y ganadería del país, martes 08 de Octubre de 2013, Rankia, <http://www.rankia.com.ar/foros/bolsa-ar/temas/1983658-sector-agropecuario-argentina-que-problemas-tiene-como-mejorar-agricultura-ganaderia-pais> , (Extraído Octubre 2015).

⁹ Longoni, Matías, Exportación de granos: piden el fin de las trabas, jueves 05 de Marzo de 2015, Diario Clarín, http://www.ieco.clarin.com/economia/Exportacion-granos-piden-fin-trabas_0_1315068634.html , (Extraído Octubre 2015).

según los datos del INDEC y las distintas mediciones privadas. Para este año, la proyección es que enfrente una nueva caída, en torno al 0,5%¹⁰.

El economista Dante Sica, ex subsecretario de Industria, menciona que el mejor escenario al que la industria podría aspirar es a terminar el año estancada respecto del nivel del año anterior.

El rubro más afectado fue el automotriz, mientras que Alimentos y Bebidas evidenciaron un crecimiento vegetativo de uno o dos puntos en términos reales. Respecto al sector agropecuario, IES Consultores prevé que el 2015 cerrará con una baja del 1,4% respecto al ciclo anterior. La caída en los precios internacionales, el aumento en los costos de producción y la mayor presión tributaria forman una ecuación en la que el resultado prevé una caída en la actividad. A su vez, la consultora expone los cambios en el nivel de producción de los principales cultivos. Para el trigo habrá una recuperación del 30,6%, luego de dos malas cosechas, el maíz caerá un 12% y la soja presentará una suba del 10%, marcando nuevamente el camino de la actividad agropecuaria argentina¹¹.

A su vez, Argentina es uno de los pocos países en el mundo en el que realmente se puede aumentar la producción de alimentos en comparación con lo que se está produciendo actualmente. Es decir, la cantidad de superficie cultivable es considerablemente mayor a la utilizada. Se estima que por el crecimiento demográfico mundial, en 2030 habrá que producir 1.000 millones de toneladas más al año que en el 2015, demandando no solo incrementar la superficie sino la demanda de tecnología y agroquímicos.

¹⁰ Sin autor, En 2015, la industria enfrenta otro año de caída en la actividad, domingo 22 de febrero de 2015, Diario Clarín, http://www.ieco.clarin.com/industria-competitividad-2015-automotriz-produccion-caida_0_1308469419.html. (Extraído Octubre 2015).

¹¹ Sin autor, Un año con buen clima, magros precios y baja en la producción, domingo 18 de Enero de 2015, Diario Clarín, http://www.ieco.clarin.com/economia_agropecuaria-agro-perspectivas_2015-ganaderia-avicultura-soja-maiz-trigo_0_1287471464.html , (Extraído Octubre 2015).

- **Índice de precios al consumidor e inflación: estado y proyecciones¹²**

En los primeros ocho meses de 2015, la variación de precios oficial fue de 9,4% y ascendió 14,7%, respecto a agosto de 2014. A su vez, INDEC situó el aumento de precios minoristas de agosto en 1,2%, casi la mitad del IPC Congreso. El mismo, elaborado por un grupo de diputados promediando las mediciones de distintas consultoras privadas, menciona un incremento del 2,17% en agosto, llevando a una inflación interanual del 26,6%¹³.

Por su parte, El estudio Bein, al dar a conocer su relevamiento de precios minoristas afirmó que se esperan subas puntuales en los próximos meses que cerrarían el año con una inflación anual del 24%¹⁴.

Los Bancos y Consultoras incluidos en el informe LatinFocus Consensus Forecast, estiman una inflación anual del 28,1%. Solo el banco japonés Nomura prevé un 42% en 2015. Para el año próximo, según LatinFocus, el consenso marca un promedio del 32,2%. Sin embargo, Citigroup calculó que llegará al 45%. Por su parte, el oficialismo ubicó la inflación en 14,5% para 2016.

Respecto a los rubros con mayores aumentos, INDEC expuso que los precios del mes pasado estuvieron impulsados por el alza del 1,7% en alimentos y bebidas; del 3,3% en educación y de 1,5% en atención médica y gastos para la salud. Las consultoras privadas también mencionaron que la suba de agosto estuvo liderada por el sector de alimentos y bebidas con el 2,4%, salud con el 2,2%, y transporte y comunicaciones, con el 1,6%.

¹² Informe de prensa, Índice de precios al Consumidor Nacional urbano, Viernes 11 de Septiembre de 2015, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipcnu_09_15.pdf, (Extraído Octubre 2015).

¹³ González, Fernando, La inflación llegó al 2,17% en agosto, según el IPC Congreso, viernes 11 de Septiembre de 2015, Diario el Cronista, <http://www.cronista.com/economiapolitica/La-inflacion-llego-a-217-en-agosto-segun-el-IPC-Congreso-20150911-0078.html>, (Extraído Octubre 2015).

¹⁴ Kanenguiser, Martín, La inflación, de 23% a 26% anual, según consultoras, Sábado 05 de Septiembre de 2015, Diario La Nación, <http://www.lanacion.com.ar/1825380-la-inflacion-de-23-a-26-anual-segun-consultoras>, (Extraído Octubre 2015).

- **Política cambiaria Argentina.**

Desde 2011, en Argentina se aplica una política de cambio múltiple, con algunas variantes en su instrumentación. Se cuenta con un dólar oficial, uno paralelo, uno de ahorro y uno turista.

A su vez, existe el “dólar soja”, el cual representa la brecha que existe entre lo que reciben los productores y el tipo de cambio en el mercado paralelo. Por lo tanto, el valor que obtienen al exportar es el tipo de cambio oficial menos la retención del 35%, lo que serían \$6,10 por cada dólar que liquidan. Esto se compara con la cotización del dólar en el mercado libre, de \$15,86; obteniendo los productores 150% más vendiendo sus divisas en el mercado autoregulado¹⁵.

De esta manera, se incentiva una retención de la cosecha de soja. Debido a que el sector agropecuario es el que mayor cantidad de dólares ingresa al país, el “dólar soja” impacta directamente en la caída de las reservas del BCRA, generando escases de divisas¹⁶.

Es decir, se produce una mayor fuga de dólares (por pagos de deuda, déficit de energía y turismo) que ingresos por el canal comercial, principalmente el exportador de soja.

Actualmente, la brecha entre el tipo de cambio paralelo y oficial promedio ha sido del 59% con un pico del 88% en septiembre del año pasado, que se redujo a la mitad en los meses posteriores y volvió a empinarse en los últimos días. Históricamente, se estima que brechas superiores al 30%/40% han preanunciado en el pasado procesos devaluatorios. Sin embargo, economistas prevén una posible devaluación ya en el año 2016, frente a las expectativas de cambio de gobierno.

¹⁵ Guarino, Julián, El agro cumple y liquida pero no alcanza a descomprimir la presión cambiaria, Jueves 16 de Enero 2015, Diario el Cronista, <http://www.cronista.com/finanzasmercados/--El-agro-cumple-y-liquida-pero-no-alcanza-a-descomprimir-la-presion-cambiaria-20140116-0038.html>, (Extraído Octubre 2015).

¹⁶ Gabin, Leandro, La brecha entre el dólar que reciben los sojeros y la cotización libre ya supera el 150 por ciento, Martes 12 de Noviembre 2013, Diario Infobae, <http://www.infobae.com/2013/11/12/1522971-la-brecha-el-dolar-que-reciben-los-sojeros-y-la-cotizacion-libre-ya-supera-el-150-ciento>, (Extraído Octubre 2015).

Respecto al valor del dólar oficial a futuro¹⁷, para 2015 existe un consenso que no existirán mayores variaciones cambiarias y que el dólar terminará el año en algún lugar entre \$ 9,50 y \$ 10. Sin embargo, consultoras privadas no entregan una proyección al año siguiente, debido nuevamente a la incertidumbre con las políticas a implementar en caso de cambios de gobierno.

Por otro lado, dentro de las pautas presupuestarias que prevé el gobierno de turno para el año próximo, se estima un dólar a \$10,60 pesos en promedio, con un precio de \$11,20 en diciembre del mismo año.¹⁸

- **Devaluación de la moneda Brasileira¹⁹.**

Brasil es uno de los principales compradores de alimentos argentinos, principalmente los que se producen en economías regionales. Según un informe del Instituto de Estudios Económicos y Negociaciones Internacionales de la Sociedad Rural Argentina (SRA), en el promedio de los últimos cuatro años ese país se llevó el 35% de las ventas externas de peras y manzanas, el 43% de las de arroz, el 34% del pescado, el 28% del poroto alubia, el 7% de los vinos, el 69% de las aceitunas de mesa, el 84% de las papas congeladas, el 18% de la leche y el 73% de las cebollas y ajos.

En 2015, SENASA comunicó que en el primer bimestre de 2015 las ventas a Brasil cayeron un 81% en manzanas, 12% en peras y el arroz un 74% respecto a igual período en 2014.

A su vez, la devaluación del real se ve agravada por otros factores que atraviesa el sector agropecuario argentino, como la inflación, la suba de costos en dólares y la presión fiscal, entre otros puntos.

¹⁷ Radonjic, Alejandro, ¿Qué pasará con el dólar en 2016?, Viernes 12 de Junio 2015, Diario El Economista, <http://www.eleconomista.com.ar/2015-06-9%C2%BFque-pasara-con-el-dolar-en-2016/>, (Extraído Octubre 2015).

¹⁸ Barral, Noelia Presupuesto: el Gobierno proyecta un 2016 con inflación de 14,5% y un crecimiento de 3%, Miércoles 16 de Septiembre 2015, Diario el Cronista, <http://www.cronista.com/economiapolitica/Presupuesto-el-Gobierno-proyecta-un-2016-con-inflacion-de-145-y-un-crecimiento-de-3-20150916-0085.html>, (Extraído Octubre 2015).

¹⁹ Bertello, Fernando, Aferta al agro la devaluación en Brasil, Miércoles 08 de abril de 2015, Diario La Nación, <http://www.lanacion.com.ar/1782510-afecta-al-agro-la-devaluacion-en-brasil>, (Extraído Octubre 2015).

Luis Miguel Etchevehere, presidente de La Rural, afirma que ante la pérdida de competitividad se deben eliminar las retenciones a las exportaciones, ya que de acuerdo con el grado de industrialización de los productos, las economías regionales tributan de 5 a 10% por retenciones a la exportación.

Según un trabajo del productor Néstor Roulet, estas tienen una baja incidencia en la recaudación total del Gobierno. Efectivamente, pasaron de representar un 11,6% del total recaudado en 2003 a un 6,6% en 2014. Para este año se prevé un 4,3%, con \$ 72.994.607.384. Por lo tanto, Roulet concluye que debido al bajo impacto de sacar las retenciones a esos sectores se abriría la posibilidad de un mayor flujo productivo que compensaría con otros aportes esta quita tributaria.

- **Impacto crisis energética.**

La crisis energética comenzó a sentirse desde 1998, cuando comenzó a declinar la producción tanto de petróleo como de gas natural. En 2011 Argentina dejó de ser exportador neto de energía, para llegar a importar más de la mitad de los recursos utilizados²⁰.

El tema principal que envuelve la crisis energética se encuentra en el impulso de la demanda y el desincentivo de la oferta, generando un importante desfasaje.

En el caso de la demanda, el congelamiento de tarifas a los servicios energéticos sumado al nivel de avance tecnológico doméstico y empresarial, se traducen en un incremento significativo del consumo.

Respecto a la oferta, las señales de precios y la incertidumbre desmotivaron la financiación de inversiones. El ex secretario de Energía y Minería de la Nación, Emilio Apud, mencionó que “Desde 2008, estamos importando con precios que eran mucho más caros que los locales y las distribuidoras están con casi las mismas tarifas que hace 11 años, por lo que, lo que reciben, no alcanza a

²⁰ Sin autor, La crisis energética argentina continúa, martes 11 de Noviembre de 2014, Diario Fortuna, <http://fortunaweb.com.ar/2014-11-04-151335-la-crisis-energetica-argentina-continua/>, (Extraído Octubre 2015).

cubrir el 10% de sus costos. Asimismo, las redes se vuelven obsoletas, ya que no se hicieron obras para mantenerlas ni para ampliarlas"²¹.

Desde la nacionalización de YPF en abril de 2012, se han implementado medidas para revertir la pérdida del autoabastecimiento energético y los desequilibrios que esto conlleva. Sin embargo, pese a los intentos, la tendencia declinante en la producción de petróleo y gas persistió.

Por lo tanto, en plena crisis energética el sector empresarial e industrial había obtenido una aparente ventaja a nivel de costos. Sin embargo, se estima que este hecho se transforme en una amenaza en un futuro no muy lejano. Es decir, la falta de inversiones y de un plan integral para abordar una crisis de más de diez años, afectará con faltantes y, según el rumbo que tome la campaña electoral, subas en tarifas o quitas de subsidios

- **Proyecto de ley de Promoción de Uso de Fertilizantes²².**

Debido a la importancia de la producción y exportación de alimentos en la economía argentina, los sistemas agro productivos han registrado un cambio hacia una agricultura continua con el desplazamiento de la frontera agrícola hacia zonas tradicionalmente mixtas o ganaderas. De esta manera, se produjo una elevada extracción de nutrientes que no fueron repuestos en igual magnitud, generando procesos de degradación que ponen en peligro la sustentabilidad de los suelos y el sistema agropecuario en sí.

Expertos de la Asociación Fertilizar expusieron en el Simposio Fertilidad 2015 que la reposición de nutrientes, expresada como la relación entre la aplicación de elementos y la extracción realizada por los principales cultivos, se encuentra apenas en el 25%.

En el año 2014 el diputado oficialista Luis Bateria presento ante la Cámara de Diputados de la Nación un proyecto de Ley de Promoción de Uso de

²¹ Assefh, María del Pilar, El desafío del consumo sustentable en el país de las tarifas congeladas, miércoles 12 de Febrero de 2015, Diario La Nación, <http://www.cronista.com/responsabilidad/El-dasafio-del-consumo-sustentable-en-el-pais-de-las-tarifas-congeladas-20150218-0002.html> , (Extraído Octubre 2015).

²² Sin autor, Una ley para reaccionar a tiempo, Junio de 2015, Diario Nuestro Agro, <http://www.nuestroagro.com.ar/printedEditionNote.aspx?id=5930> , (Extraído Octubre 2015).

Fertilizantes en Argentina, el cual está actualmente en estudio y cuyo objetivo primordial es asegurar la conservación del capital natural y el mejoramiento de la fertilidad de los suelos argentinos de uso agropecuario.

Como instrumento de promoción se propone desgravar del impuesto a las ganancias, el 100 % del gasto en fertilizantes que realice el titular de una explotación agropecuaria, en el período fiscal en el que se comercialice la producción en la cual se aplicaron los fertilizantes. La promoción se plantea por un período de diez años. Para poder obtener la desgravación pertinente, los productores agropecuarios deben presentar un plan de siembra aprobado por un profesional de las ciencias agrarias y un análisis de suelos georeferenciado por cada lote de producción.

La implementación de esta ley generará a su vez una mayor competitividad de las gramíneas, cultivos olvidados en los últimos años, por sobre las leguminosas en auge. La razón se encuentra en que las primeras son los cultivos que utilizan la dosis de fertilizantes más elevada, obteniendo en el marco de esta ley un beneficio impositivo mayor.

Asimismo, al no ser una promoción de uso específico, los cultivos de cobertura, forrajeros y de economías regionales, también se verán beneficiados por la promoción.

Por último, cabe aclarar la importancia de esta ley en términos políticos, ya que representa la unión del oficialismo con entidades agropecuarias en un acuerdo común y sin disputas.

Aumento en la producción de cereales.

El Consejo Internacional de Cereales (CIC) ha expresado en su último informe un panorama alentador en la campaña 2015/2016 para la producción mundial de cereales. Este organismo ha indicado que gracias a posibles condiciones climáticas bastante favorables ha incrementado su estimación acerca de la producción mundial de cereales totales de la campaña 2015/2016 de 1.947 millones de toneladas a 1.968 millones, un aumento de 21 millones. De todos modos, la producción de la nueva campaña estaría un 2% por debajo del

récord de la campaña anterior, cuando alcanzó un total de 2.011 millones de toneladas²³.

En Argentina, luego de obtener una cosecha récord de 107 millones de toneladas en la campaña 2014/15, se espera una caída en volumen en lo que respecta a la campaña 2015/16. Los motivos se encuentran en que debido a las bajas del 30% en los precios en Chicago y la persistencia de la elevada presión fiscal interna, la mayoría de los cultivos están entregando pérdidas, aún en las zonas de mayor aptitud agrícola²⁴

A su vez, William George, analista del USDA, afirmó que en el escenario internacional de 2016 no aparece ningún elemento que estimule una recuperación de los precios agrícolas.

Por su parte, la especialista de la Bolsa de Cereales de Rosario, Emilse Terré, menciona que a pesar de las fluctuaciones normales del mercado y alguna revalorización relativa, no existen señales claras de una recuperación a los niveles de años anteriores. Dentro de los motivos, Terré enuncia las turbulencias en las economías emergentes (incluyendo depreciación del real brasileño), la decisión de la Fed (Reserva Federal de EE.UU.) de abandonar paulatinamente la política monetaria expansiva aumentando las tasas de interés, la menor respuesta de China y la fuerte caída del petróleo. De esta manera, menciona que se imponen un límite a la potencial recuperación de los precios, incluso pese a estimaciones de aumentos de la demanda²⁵.

En cuanto a valores, el principal producto de exportación de Argentina, la soja, perdió un 22,4% en el 2014, en su segundo descenso anual consecutivo tras alcanzar máximos históricos en 2012. También el maíz sufrió, al registrar una

²³ Calzada, Julio, ¿Qué puede suceder en el 2015/2016 a nivel mundial con los cereales, el trigo y el maíz?, Viernes 12 de Junio de 2015, Informativo semanal N° 1711, Bolsa de Comercio de Rosario, <https://www.bcr.com.ar/Pages/Publicaciones/infoboletinsemanal.aspx?IdArticulo=1311> , (Extraído Octubre 2015).

²⁴ Lognoni, Matías, La producción de granos y carnes será menor en 2016, Martes 15 de Septiembre de 2015, Diario Clarín, http://www.ieco.clarin.com/Produccion_de_granos-carnes-Bolsa_de_Cereales-Proyecciones_2016_0_1431456912.html , (Extraído Octubre 2015).

²⁵ Cobelo, Liliana, Un año con buen clima, magros precios y baja en la producción, Domingo 18 de enero de 2015, Diario Clarín, http://www.ieco.clarin.com/economia_agropecuaria-agro-perspectivas_2015-ganaderia-avicultura-soja-maiz-trigo_0_1287471464.html , (Extraído Octubre 2015).

caída del 5,8% en 2014, aunque la magnitud es menor en comparación la caída del 40% que tuvo en 2013. El trigo terminó ese año con una baja anual del 2,5%. Asimismo, por los motivos ya mencionados, se estima que 2015 cerrará con precios igualmente magros.

- **Alza en los costos productivos²⁶.**

En los últimos años, los costos de producción mantienen su tendencia alcista, mientras que las cotizaciones internacionales agrícolas no parecen revertir las bajas que se suceden desde 2013.

Sólo para implantar los cinco principales cultivos anuales, los agricultores argentinos deberán desembolsar este año alrededor de 9.000 millones de dólares, cifra que se eleva a algo más de 11.000 millones de dólares si se considera la totalidad de los granos.

Desde la caída en la utilización de insumos, sobre todo en los dos últimos ciclos, hasta la falta de renovación de la maquinaria agrícola, pasando por las restricciones crediticias, todo apunta a una profundización de la caída del área total de siembra de al menos 2-3 millones de hectáreas, desde su máximo de casi 37 millones de 12/13.

La causa de esto, naturalmente, es la caída de la renta del cultivo a causa del aumento de los costos, la baja internacional de los precios, y las millonarias quitas adicionales que provoca la manipulación del comercio.

Para 2016, cuando se espera que se produzcan varias correcciones en materia de política económica interna, la realidad económica de hoy indica que es más probable un nuevo retroceso en el área total de siembra, menor utilización de insumos, más atraso en la renovación del parque de maquinarias y, sobre todo, un incremento sustancial en el nivel de endeudamiento del sector.

²⁶ Merlo, Susana, Se elevan los costos del ciclo agrícola 2015/16, viernes 17 de Febrero de 2015, Portal FYO.COM, <http://www.fyo.com/noticia/147482/se-elevan-costos-ciclo-agricola-201516>, (Extraído Octubre 2015).

Situación económica de productores agropecuarios.

Durante julio de 2015, los Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (CREA) realizaron la encuesta agropecuaria sobre expectativas y evolución de la campaña agrícola y ganadera entre sus asociados distribuidos en todo el país, tanto productora como asesora y distribuidores agrícolas²⁷.

El 88% de los encuestados manifestó que sienten que la situación económica del país es peor que hace un año, aunque el 27% de la muestra espera que mejore el que viene. Esta expectativa es menor a la del relevamiento de fines de 2014, el cual indicaba que más de la mitad de los empresarios era optimista en este sentido.

A su vez, el 73% de los encuestados indica que la situación económico-financiera de su empresa se ha deteriorado respecto de 2014. Como consecuencia, declararon que las principales medidas adoptadas fueron la postergación del crecimiento, el aumento de la deuda, la reducción de retiros y la liquidación de capital. En ese contexto, el 61% opina que hoy es mal momento para realizar inversiones.

Por lo tanto, los encuestados asignarán un 11% menos de superficie a la agricultura, en comparación con el año pasado. Algunos de ellos manifestaron dedicar hectáreas a la ganadería, especulando que mejore su situación en años próximos²⁸.

Siguiendo esta línea, un 37% de los empresarios agrícolas ha decidido reducir la superficie arrendada. En promedio, se observó que los arrendamientos para la campaña 2015/16 registrarán una reducción del 12%, en quintales de soja por hectárea, con respecto al ciclo previo. Respecto a los costos productivos, el 57% de los empresarios estima financiar más del 40%. A su vez, en el momento en que se realizó el estudio el 65% de

²⁷ Grupos Crea, Sufren los efectos de la crítica situación financiera, Sábado 18 de Agosto de 2015, Diario La Gaceta, <http://www.lagaceta.com.ar/nota/648878/economia/lagaceta.com.ar>, (Extraído Octubre 2015).

²⁸ Denaro, Maximiliano, Se deterioraron los resultados económicos de las empresas agropecuarias, Miércoles 15 de Abril de 2015, Comunicado de prensa N° 5, AACREA, <http://www.aacrea.org.ar/index.php/se-deterioraron-los-resultados-economicos-de-las-empresas-agropecuarias>, (Extraído Octubre 2015).

las empresas agrícolas aún no había comprado las semillas para los cultivos estivales de la campaña 2015/16. Mientras tanto, el 24% de las empresas encuestadas disminuirá el nivel de empleo relacionado con la actividad agrícola.

Asimismo, de la producción de granos gruesos generada en 2014/15, los miembros CREA encuestados deberán vender el 45% de la soja, el 55% del girasol y 31% del maíz inmediatamente para saldar importes adeudados.

Con miras en la campaña 2015/16, más de la mitad de los encuestados estima que necesitará 8% más de capital operativo valuado en dólares para desarrollar la agricultura respecto del ciclo previo.

- **Caída del stock de agroquímicos²⁹.**

Como consecuencia de la falta de dólares para importar debido a las restricciones que impone el Banco Central, se observa una caída de los stocks en el mercado de agroquímicos.

Diferentes sectores de la cadena de valor aseguran que cada vez son más espaciadas las aprobaciones de las Declaraciones Juradas Anticipadas (Djai) por parte de la Secretaría de Comercio. De esta manera, no se genera aún un desabastecimiento pero se afectan los precios, ya que la producción local no es suficiente para la demanda del agro argentino.

En este contexto, el ministro de Economía Axel Kicillof inauguró la semana pasada la ampliación de la fábrica Transclor, lo que permitirá a la planta comenzar a producir potasa cáustica para la elaboración de agroquímicos y sustituir importaciones por \$ 20 millones. "En términos macroeconómicos, implica que la balanza comercial va a mejorar", añadió el ministro.

²⁹ Sin autor, Creció más del 13% el consumo de fertilizantes nitrogenados en la Argentina, Miércoles 18 de Febrero de 2015, Diario El Cronista, <http://www.cronista.com/negocios/Crecio-mas-del-13-el-consumo-defertilizantes-nitrogenados-en-la-Argentina-20150218-0015.html> , (Extraído Octubre 2015).

- **Ausencia de una ley de arrendamientos eficiente³⁰.**

Actualmente, el 60% de los granos son producidos por productores no propietarios de tierra, concentrando la actividad en pocos actores (pools de siembra) y desapareciendo la imagen del productor agropecuario activo.

A su vez, la ley de alquileres vigente es débil y no contempla muchos aspectos del escenario del campo actual. Un tema a tener en cuenta son los plazos de arrendamientos. En principio estos contratos se realizaban por un plazo mínimo de cinco años. Luego, la modificación de la ley 22.298 redujo el término mínimo a tres años y el máximo de contratación es de diez años

Sin embargo, la incertidumbre y las variables de mercado incentivaron los compromisos a corto plazo, generalmente a un año. De esta manera, el cuidado de la tierra, las buenas prácticas de agroquímicos y la rotación de cultivos son más difíciles de controlar.

El secretario de Agricultura de la Nación, Gabriel Delgado, intenta avanzar en una adecuación de la Ley 13.246 de Arrendamientos y Aparcerías Rurales, que implique compromisos más largos, flexibles a los cambios en el mercado nacional e internacional, y con incentivos para conservación y fertilización de las tierras.

2.1.1.4. Escenario Socio-climático

- **Fenómenos climáticos.**

Para la temporada 2015/16 se espera una sucesión de escenarios contrapuestos, debido principalmente a la compleja interacción de factores que dominan el clima sudamericano y el calentamiento global.

De acuerdo a la Perspectiva Agroclimática Estacional de la Bolsa de Cereales de Buenos Aires³¹, el Océano Pacífico Ecuatorial continuó calentándose por

³⁰ Chacra, Los alquileres agrícolas de un año, en debate, Revista Chacra, <http://www.revistachacra.com.ar/0/nota/index.vnc?id=4137>. (Extraído Octubre 2015).

³¹ Prensa FYO, Clima en la campaña 2015/16: confirman la llegada de “El Niño”, Portal FYO, Jueves 11 de Junio de 2015, <http://www.fyo.com/noticia/150034/clima-campana-201516-confirman-llegada-nino> (Extraído Octubre 2015).

encima de lo normal, dando inicio temprano al fenómeno de “El Niño”. El cual afectó considerablemente a la provincia de Buenos Aires y zona céntrica del país, 313.000 hectáreas, de las cuales 149.000 quedaron inutilizables.

Asimismo, el calentamiento del Atlántico imprimirá una fuerte irregularidad a la marcha de las precipitaciones, haciendo que se alternen prolongadas semanas de tormentas, con riesgo de anegamiento de los campos bajos, con igualmente prolongadas rachas de bloqueo, durante las cuales predominarán condiciones secas y calurosas, que consumirán las reservas de humedad de los suelos.

Respecto a los cultivos más afectados³², el girasol, el trigo y demás cereales de invierno, sufrirán problemas por los excesos de temperatura y humedad, y la falta de frío durante su etapa vegetativa otoño invernal. Adicionalmente, su etapa reproductiva de fines de invierno y comienzos de primavera, será afectada negativamente por la alta incidencia de enfermedades producida por los excesos de temperatura y humedad, así como por la posible ocurrencia de tormentas graniceras. La cosecha, acondicionamiento, almacenaje y transporte, serán obstaculizadas por las fuertes lluvias esperadas hacia la segunda mitad de la primavera.

Por su parte, el maíz y la soja responderán bien a las condiciones esperadas. No obstante, debe preverse una fuerte presión de malezas, plagas y enfermedades. Asimismo, se dará el riesgo de tormentas graniceras. La cosecha, acondicionamiento, almacenaje y transporte, también serán obstaculizadas por las fuertes lluvias esperadas.

³² Sin autor, Por las inundaciones, se perdieron casi 150.000 hectáreas de trigo y cebada, Diario Infobae, Lunes 22 de Septiembre de 2014, <http://www.infobae.com/2014/09/22/1596510-por-las-inundaciones-se-perdieron-casi-150000-hectareas-trigo-y-cebada>. (Extraído Octubre 2015).

- **Aumento mundial de la demanda de alimentos**³³.

En 2030, la demanda global de alimentos habrá aumentado un 50%, debido al aumento de la población mundial. Estudios de la FAO sobre las proyecciones de la producción agroalimentaria global en los próximos años estiman que la población mundial llegó a casi 7.300 millones en 2015, alcanzará 8.400 en el 2030 y saltará a más de 9.000 millones en 2050. Por lo tanto, se deberán producir 1.000 millones de toneladas de cereales y oleaginosas más al año, exigiendo una inversión de US\$9,7 billones hasta 2050. De sumarse los 1.000 millones de habitantes que hoy están subalimentados, los índices deberían subir aún más.

A su vez, el organismo advierte sobre el fenómeno de la “transición dietaria” que, si bien ya es una tendencia, se profundizará hacia 2030. Dicha transición implica una baja en la demanda de granos para alimentación y una suba en la demanda de proteína. La contribución de los primeros en los países en desarrollo en el 2030 habrá caído de 56% a 46%, y la de las carnes, lácteos y aceites vegetales aumentaría de 20% a 29%. El consumo de carne, por ejemplo, crecería hasta 470 millones de toneladas por año. Por consiguiente, la soja también trepará y su producción alcanzaría a 515 millones de toneladas, contra 317 millones actuales, según USDA.

El eje de este cambio es el vuelco del consumo en Asia, y en primer lugar en China, de los granos a las carnes y de las proteínas vegetales a las animales, a causa de un mayor valor adquisitivo de la población. Esto implica ajustes de la producción, ya que la demanda es la que determina la oferta, centrando la producción de las próximas décadas en la elaboración de proteínas cárnicas más sofisticadas y alimentos preparados. Para FAO, “el futuro consumo per cápita de oleaginosas aumentará con mayor rapidez que el de cereales. Estos cultivos representarán 45 de cada 100 calorías adicionales sumadas a las dietas medias de los países en desarrollo entre hoy y 2030”.

³³ Cobelo, Liliana, En 15 años, el agro deberá producir un 40% más, Diario Clarín, Domingo 17 de Mayo de 2015, http://www.ieco.clarin.com/economia/Produccion-alimentos-ano_2030-aumento_poblacional-demanda_agropecuaria-agro-Mercosur-soja-trigo-maiz-cereales-oleaginosas-carne_0_1358864346.html , (Extraído Octubre 2015).

- **Situación de Argentina respecto a la producción de Biodiesel³⁴.**

La Industria del Biocombustible en la República Argentina ocupó hasta el año 2012 el primer lugar como productor mundial de biodiesel en base a aceite de soja. Sin embargo, en el año 2013 causas como los altos derechos de exportación, el régimen impositivo, las medidas antidumping aplicadas a la Unión Europea y la reacción de España de impedir la importación de biodiesel argentino, llevó al país a perder su posición internacional respecto a esta industria.

En 2014, a modo de fomento de la actividad se disminuyó casi un 4% la alícuota de los derechos de exportación que tributa el biodiesel pero ocurrió una caída en los precios internacionales del petróleo debido al aumento de la oferta. De esta manera, la Cámara Argentina del Biocombustible (CARBIO) afirmó: "Ese factor tornó imposible la competencia internacional por la demanda discrecional de biodiesel como sustituto del gasoil, cuando en la actualidad era el único mercado al que la Argentina accedía luego de la arbitraria aplicación de derechos antidumping impuestos por la Unión Europea"³⁵.

Por lo tanto, en la búsqueda de nuevos mercados, a principios del año corriente se obtuvo la aprobación de un esquema específico para certificar biodiesel producido en Argentina, lo que permite identificar y segregar soja producida en el país bajo condiciones de sustentabilidad de acuerdo con la legislación de la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos (EPA).

En el año 2014, se realizaron exportaciones de biodiesel argentino hacia Estados Unidos. Sin embargo, para 2015 sólo se prevé que los volúmenes exportados no superen las 500.000 toneladas. Así, la demanda discrecional, surgida de la competencia con el precio del gasoil a nivel internacional, aparece

³⁴ Calzada, Julio, Cómo ve el USDA la situación del Biodiesel en Argentina, viernes 31 de julio de 2015, Informativo semanal N° 1718, Bolsa de Comercio de Rosario, <http://www.bcr.com.ar/Pages/Publicaciones/infoboletinsemanal.aspx?IdArticulo=1365>, (Extraído Octubre 2015).

³⁵ Redacción Ámbito, Exportación de biodiesel tocó peor nivel en 7 años, Viernes 15 de Mayo de 2015, Diario Ámbito Financiero, <http://www.ambito.com/diario/790768-exportacion-de-biodiesel-toco-peor-nivel-en-7-anos>, (Extraído Octubre 2015).

como el principal mercado que ayudará a sostener la capacidad operativa de la industria y la cadena en su conjunto.

Por este motivo, CARBIO recomienda un aumento del consumo de biodiesel en el mercado local, en miras de reemplazar la importación de gasoil. Señalando que se contribuiría al ahorro de divisas y a la obtención de mejoras en el medio ambiente por la utilización de este producto renovable de producción nacional.

En el año 2016, se espera una producción de 2.330 millones de litros debido al aumento en el consumo interno debido a una probable recuperación de la economía local y un aumento en las exportaciones, principalmente a Estados Unidos³⁶.

- **Problemas que afectan la producción: malezas resistentes.**

El problema que más preocupa al campo argentino se debe al impacto de las malezas resistentes. En un estudio realizado por Programa de Agronegocios de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires (Fauba) y la empresa Adama Argentina se obtuvieron los primeros números del impacto económico de las mismas. En conjunto, el campo destina por año 1300 millones de dólares en combatir las malezas³⁷. A su vez, si la infestación llegara al 90% de la superficie sembrada con soja, se perderían 17 millones de toneladas por un valor 8000 millones de dólares al año en facturación.

El trabajo mencionado también expone que en Argentina hay 17 malezas resistentes, de las cuales 15 son al herbicida glifosato. Asimismo, el grupo de malezas más numerosas es el de las gramíneas.

La zona más afectada es el núcleo del país. Sin embargo, dañan en forma más pronunciada a las regiones de frontera agrícola como el NEA, norte de Córdoba y el NOA. También perjudican el sudeste de Buenos Aires. De esta manera, el gasto para contrarrestar las malezas creció en el orden del 100% al 150%. El

³⁶ SM, Aumentó la producción de Biodiesel, Domingo 01 de Mayo de 2015, Diario Sin Mordaza, <http://www.sinmordaza.com/noticia/321802-aumento-la-produccion-de-biodiesel.html> , (Extraído Octubre 2015).

³⁷ Mira, Cristian, Malezas: se pierden U\$S 1.300 millones, sábado 07 de Marzo de 2015, Diario La Nación, <http://www.lanacion.com.ar/1773794-malezas-se-pierden-us-1300-millones>. (Extraído Octubre 2015).

ingeniero agrónomo Luis Negruchi afirma que se pasó de gastar 50 a 70³⁸ dólares por hectárea en la campaña 2012/13 a presupuestar gastos de 100 a 170 dólares en esta campaña, dependiendo del problema que haya en el campo. Asimismo, el cultivo más afectado es el de soja, representando los herbicidas un 35% de los costos productivos.

Las soluciones aportadas por el momento se refieren al uso de mezclas de herbicidas, que ataquen a la planta en distintos lugares al mismo tiempo, y rotaciones de cultivos, ya que el monocultivo favorece a las malezas. Sin embargo, especialistas del sector coinciden en que se necesita una solución tecnológica mayor y más eficiente, no solo de productos, sino también de procesos.

- **Suelos explotables y mejoras de rendimientos.**

Argentina se ubica en el décimo lugar de países con más superficie cultivable del mundo. Es decir, tiene disponible para cultivar 14,4³⁹% de su extensión total, tiene 31 millones de hectáreas cultivables⁴⁰.

No obstante, la principal ventaja del país es que es uno de los pocos en el que realmente se puede aumentar la producción en comparación con lo que se está produciendo actualmente. Dicho incremento no implica sólo el aumento de la superficie sino también de la mejora de la productividad de cada hectárea, de la mano de tecnología eficiente.

Para ello, será necesario mejorar ciertos factores de modo de no reducir aún más su fertilidad, disminuyendo así la superficie apta para el cultivo del país. El monocultivo y la baja reposición de nutrientes son temas a mejorar para satisfacer el aumento de la demanda de alimentos.

³⁸ Losada, Pablo, Malezas: un lastre para los números de la soja, viernes 23 de Enero de 2015, Diario Clarín, http://www.clarin.com/rural/Malezas-lastre-numeros-soja_0_1291070930.html, (Extraído Octubre 2015).

³⁹ Informe Datos, Tierras cultivables (% del área de tierra), Banco Mundial, <http://datos.bancomundial.org/indicador/AG.LND.ARBL.ZS>, (Extraído Octubre 2015).

⁴⁰ Redacción, Argentina, en el décimo lugar de países con tierra cultivable, martes 17 de Enero de 2012, Diario Norte, <http://www.diarionorte.com/article/71742/argentina-en-el-decimo-lugar-de-paises-con-tierra-cultivable>, (Extraído Octubre 2015).

A su vez, Investigadores de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires (FAUBA) advirtieron que una proporción muy alta de los suelos agrícolas en la Argentina queda libre de cultivos en algún momento del año y podrían ser aprovechados. Gervasio Piñeiro mencionó que a partir de imágenes satelitales determinaron que el 89% de las tierras cultivables de Argentina producen cosechas sólo en verano, mientras que la superficie ociosa en invierno es casi 32 millones de hectáreas⁴¹. Allí, en los meses de latencia, quedan sobre el suelo solamente los restos del cultivo anterior; barbecho. Por lo tanto, abren la posibilidad de incorporar un segundo cultivo, no sólo con un fin económico, sino por sus aptitudes para actuar como reparador o mejorador de las condiciones del campo.

▪ **Deficiencias nutricionales de los suelos Argentinos⁴².**

El principal inconveniente que presenta el sector agropecuario argentino para alcanzar las metas del Plan Alimentario de cara a 2020 se refiere a las deficiencias nutricionales que sufren los suelos.

En la actualidad los especialistas coinciden en que se está reponiendo alrededor de un 35% de lo que están extrayendo las cosechas, cuando este debería ser del 70%. Por lo tanto, las cosechas se están llevando alrededor de cuatro millones de toneladas de nutrientes y se está reponiendo un poco más de un millón. La reposición debe hacerse mediante la aplicación de fertilizantes. Sin embargo, su uso pasó en una década de 418.000 toneladas a 1.3 millones. Las principales causas de esta caída son el impacto en los costos productivos totales que implican las buenas prácticas de fertilización y cuestiones culturales referidas a la creencia que la capacidad del suelo es infinita.

⁴¹ Lognoni, Matías, Un 90% de los campos descansa en invierno, Miércoles 16 de Septiembre de 2015, Diario Clarín, http://www.ieco.clarin.com/economia/agricultura-fauba-matias_lognoni-cultivos-agronomia_0_1432057135.html, (Extraído Octubre 2015).

⁴² Redacción, En Argentina es baja la reposición de nutrientes, Portal Noticias Agropecuarias, <http://www.noticiasagropecuarias.com/index.php/47-articulos12/2357-en-argentina-es-baja-la-reposicion-de-nutrientes>, (Extraído Octubre 2015).

Prácticas tales como el mono cultivo de soja, oleaginosa que no permite una reposición natural, y la mala utilización de tecnologías agropecuarias degradan el suelo llevando el mismo a un techo productivo no muy lejano.

La siembra directa, que consiste en la implantación del cultivo sin remoción de suelo y con una cobertura permanente del mismo con residuos de derivados de la cosecha, funciona siempre y cuando se den otros dos complementos: rotación de cultivos y fertilización. Y dado que este método basa su efectividad en ellas, sin ambas la tecnología aplicada no se desempeña como tal. Para Capparelli, miembro de CIAFA, el suelo argentino va en camino hacia una desertificación de sus suelos, no solamente en macro nutrientes, sino también en micro nutrientes como fósforo, potasio, magnesio, azufre o zinc. No obstante, el suelo aún tiene importantes reservas de potasio⁴³.

De acuerdo a los datos manejados por la fundación FERTILIZAR, el déficit de reposición alcanza un 70% y un 95% en fósforo, de 50% a 70% en azufre, 42% a 85% en nitrógeno, y en potasio se está en un 2% el mínimo tendría que ser del 5% de la reposición. Por lo tanto, el promedio de la reposición se ubica en un 4^º y debería estar en un 60 a 62% para asegurar una mínima sustentabilidad.

Respecto a las zonas más afectadas, Fertilizar estableció que son aquellas en que predomina el cultivo de soja, donde sólo se fertiliza el 62% de la superficie y en dosis subóptimas. Estas son las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y La Pampa.

- **Situación de cultivos intensivos.**

Según la CAME, este año las economías regionales se encuentran en un estado de alerta. Manifiestan que a los problemas con el atraso cambiario, los costos de producción y la pesada carga tributaria se les sumaron otros que están llevando a caídas de hasta el 50% en indicadores de rentabilidad. Entre ellos se encuentran las devaluaciones de grandes compradores como Brasil y

⁴³ Redacción, El agro fertilizó menos y se agravó el déficit de nutrientes del suelo, Jueves 04 de Abril de 2013, Diario La Nación, <http://www.lanacion.com.ar/1569305-el-agro-fertilizo-menos-y-se-agravo-el-deficit-de-nutrientes-del-suelo>, (Extraído Octubre 2015).

Rusia, las subas agresivas en algunos insumos, la caída en los precios internacionales, la menor demanda interna y externa, las trabas de Brasil sobre sectores donde es el principal comprador, las adversidades climáticas en algunas zonas y una carga fiscal en aumento⁴⁴.

Los precios internos no pudieron recomponerse luego de la devaluación del peso de enero de 2014 debido a la inflación extra que esto generó. Asimismo, en el mercado mundial predominó la tendencia negativa en las cotizaciones: de 20 productos monitoreados, sólo 5 registran mejoras en los precios internacionales respecto de diciembre de 2013.

Asimismo, la CAME declaró que se deberá mejorar la distribución de la renta hacia el interior de la cadena, donde la brecha entre el precio que recibe el productor por sus productos y lo que paga el consumidor en góndola llega a superar el 1500%.

Respecto a los costos de producción, estos se incrementaron por encima de los precios promedio de la economía. Entre ellos se encuentran insumos básicos como agroquímicos y fertilizantes, material de trabajo, fletes, y hasta los precios del gasoil. Miembros de la CAME estimaron que para esta nueva campaña la comercialización de semillas, fertilizantes y agroquímicos se encuentra entre un 40 y 50 por ciento por debajo de la del año pasado.

Según la Coordinadora de Productos Alimenticios (Copal), los valores exportados bajaron 12,5% en enero-noviembre de 2014, comparado con igual ciclo de 2013. Así, se alcanzó la onceava caída interanual consecutiva en este segmento. Los productos más golpeados son: conservas de frutas (-60%) y uvas (-44,9%). La onda negativa se expandió a aceite de oliva (-43,5%), aceitunas (-30,3%) y dulces y mermeladas (-18,7%).

Ante esta situación, miembros de economías regionales junto con la CAME solicitan la eliminación de retenciones a estos sectores, las cuales son de un 5% a 10% según el producto.

⁴⁴ CAME, Se declararán en alerta y movilización las economías regionales en el reclamo de medidas para el sector, Confederación Argentina de la Mediana Empresa, <http://redcame.org.ar/contenidos/comunicado/Se-declaran-en-alerta-y-movilizacion-las-economias-regionales-en-reclamo-de-medidas-para-el-sector.1193.html> , (Extraído Octubre 2015).

Por otro lado, el cambio climático y sus consecuencias de pérdidas, plagas y enfermedades fúngicas tampoco ayudan. Como es el caso de la producción frutihortícola, la cual presentó caídas por fenómenos climáticos. Según la Consultora IES fue de un 19,8% en frutas, mientras que la de hortalizas mermaró 6%⁴⁵.

Las economías regionales más afectadas en un estudio realizado por CAME⁴⁶ son: las producciones de ajo, algodón, azúcar, cítricos, lácteos, ovinos, olivos, peras y manzanas, tabaco y vinos. Las provincias que concentran esas producciones y se ven afectadas por las problemáticas planteadas son: Chaco, Santiago del Estero, Formosa, Santa Fe, San Juan, Córdoba, Mendoza, Tucumán, Jujuy, Entre Ríos, Buenos Aires, La Pampa, Catamarca, La Rioja, Misiones, Río Negro y Neuquén.

- **Participación de Argentina en las exportaciones mundiales.**

El Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina Y latinoamericana (IREAL)⁴⁷, realizó un informe donde evidencia la posición de Argentina en el comercio exterior de sus principales productos.

En el mismo, se destaca que la participación del país en las exportaciones mundiales alcanzaba el 0,53% del total en el año 1998, ubicándose dicho guarismo en 0,49% en 2012. De esta manera, Argentina paso del puesto número 14 al 13 en el ranking de exportadores de Manufacturas de Origen Agropecuario (MOA).

En la clasificación por grupos⁴⁸ se observa al Maíz y sus derivados en el puesto 3, Legumbres en el 6 (anteriormente 5), Soja y Derivados 6 (anteriormente 5),

⁴⁵ Redacción, La producción frutihortícola nacional cayó a los niveles más bajos en una década, Dario Nuestro Agro, <http://www.nuestroagro.com.ar/newsDetails.aspx?id=1634> , (Extraído Octubre 2015).

⁴⁶ Redacción, Las 10 economías regionales en jaque por la crisis, domingo 15 de marzo de 2015, Diario Clarín, http://www.ieco.clarin.com/economia/Nota_de_tapa-Economias_regionales-Agro-Economia_agropecuaria_0_1321068194.html , (Extraído Octubre 2015).

⁴⁷ Capello, Marcelo, Cohen Arazi, Marcos y Marconi, Alejandra, Argentina retrocede en el ranking de exportadores en varios de sus productos más tradicionales, jueves 16 de enero de 2014, Portal Estrategia & Negocios, http://www.estrategiavnegocios.com.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=7842. (Extraído Octubre 2015).

Te y Yerba, 8 (anteriormente 7), Trigo y Derivados en el 8, Vinos 7 (anteriormente 10), Frutas 9 (anteriormente 12), Olivo 7 (anteriormente 4), Arroz 17 (anteriormente 8) y Algodón 36 (anteriormente 8).

La situación es tal que, de los diez sectores seleccionados, sólo dos mejoraron su posición como exportadores mundiales, mientras que dos se mantuvieron en el mismo puesto luego de quince años. El resto retrocedió posiciones.

Con datos más actuales, el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) y de Oil World Statistic, observaron el posicionamiento mundial de los principales productos argentinos en la campaña 2014. Obteniendo el primer puesto Harina y Aceite de Soja, superando a Brasil. Asimismo, es el segundo productor mundial de biodiesel en base a aceite de soja, superada por Estados Unidos y dejando atrás nuevamente a Brasil. En poroto de soja y harina de girasol, Argentina es el tercer exportador, y cuarto en maíz y aceite de girasol. Respecto al trigo, ocupa el décimo lugar, precedido principalmente por Estados Unidos, Unión Europea, Canadá, Australia y Rusia.

Por lo tanto, en el análisis de posiciones por grupos se puede observar que las mejores performance se concentran en cultivos extensivos, donde las posibilidades de exportación de los mismos favorece en mayor o menor medida la producción y el desarrollo de estas regiones.

Por su parte, las economías regionales son las que mayores índices negativos obtienen en el desempeño de las exportaciones. Dicha pérdida de competitividad encuentra su explicación en que la inflación local en dólares (oficiales) sobrepasó a la suba del precio internacional en la mayoría de dichos productos. Por lo tanto, de acuerdo al análisis de Jorge Day del IERAL Mendoza, el exportador regional se ha visto afectado por el hecho de que sus costos en dólares aumentaron fuertemente, y más recientemente porque sus precios internacionales caen.

⁴⁸ Prensa FYO, ¿Qué lugar ocupa Argentina en el mercado mundial de granos?, Portal FYO, Sábado 06 de Diciembre de 2014, <http://www.fyo.com/noticia/145505/que-lugar-ocupa-argentina-mercado-mundial-granos> (Extraído Octubre 2015).

1.1.2. Escenario Ambiental

- **Fitotoxicidad por herbicidas⁴⁹.**

El boom de la soja en la Argentina, el principal producto de exportación del país, está relacionado con el uso de semillas transgénicas y la mala aplicación de herbicidas y pesticidas. La medicina advierte que el uso descontrolado de pesticidas es la principal causa de crecientes problemas de salud que experimentan los 12 millones de personas que viven en la región agrícola de Argentina. Es decir, las enfermedades no se asocian al los productos utilizados sino a la forma en que se manipulan. The Associated Press documentó decenas de casos en provincias agricultoras donde se emplean sustancias tóxicas en maneras que no fueron previstas por las regulaciones señaladas por la ciencia o que estuvieran específicamente prohibidas por la ley, y en un contexto de pocos controles estatal. Los peones del campo manipulan las sustancias sin el equipo protector necesario y la gente almacena agua en contenedores de pesticidas que deberían haber sido destruidos. La Organización demanda aplicar una ley que sea de carácter nacional y obligue a adoptar "medidas eficaces para impedir la generalizada degradación del ambiente y las personas". Actualmente, la aplicación de las normas de seguridad varía, ya que en la regulación de la agricultura priman las 23 provincias, que tienen distintas normativas.

- **Grupos ambientalistas y problemas de salud**

El Ministerio de Salud de Córdoba difundió un extenso trabajo sobre el cáncer en la provincia. La investigación oficial se titula Informe sobre cáncer en Córdoba 2004-2009, elaborado por el Registro Provincial de Tumores y por la Dirección General de Estadística y Censos. Merdano Avila Vázquez, de la Red Universitaria de Ambiente y Salud (Reduas) señaló: "La particularidad que

⁴⁹Warren, Michael y Psiarenko, Natacha, Argentina: mal uso de los agroquímicos provoca problemas de salud, Diario Infobae, lunes 21 de Octubre de 2013, <http://www.infobae.com/2013/10/21/1517756-argentina-mal-uso-los-agroquimicos-provoca-problemas-salud> (Extraído Octubre 2015).

causó mayor alarma es una: la mayor tasa de fallecimientos se produce en la llamada “pampa gringa”, zona donde más transgénicos y agroquímicos se utilizan. Y donde la tasa de fallecimientos duplica a la media nacional. “Se confirmó una vez más lo que denunciábamos desde hace años y sobre todo lo que denuncian los médicos de pueblos fumigados y los afectados de las zonas de la agricultura industrial. Los casos de cáncer se multiplican como nunca en las zonas con uso masivo de agrotóxicos”.⁵⁰ Según datos oficiales, el parámetro internacional es calcular fallecimientos por cada 100 mil habitantes. La media provincial es de 158 muertes por cada 100 mil habitantes, y en Córdoba Capital es de 134,8. Existen cuatro departamentos cordobeses que están muy por arriba de esos índices: Marcos Juárez (229,8), Presidente Roque Sáenz Peña (228,4), Unión (217,4) y San Justo (216,8). Es la llamada “pampa gringa”, zona emblemática del sector agropecuario en Córdoba. Según la Agencia Internacional para la Investigación del Cáncer (dependiente de la Organización Mundial de la Salud), en su último dato de 2012 la mortalidad de Argentina es de 115,13. La mitad de lo que se padece en Marcos Juárez (229,8).

Fernando Mañas es doctor en Biología y forma parte del Grupo Genética y Mutagénesis Ambiental de la Universidad Nacional de Río Cuarto, que investiga el efecto de los agroquímicos. No cree que sea una coincidencia el mapa del cáncer en zonas agrícolas: “Existe evidencia de elevados niveles de daño genético en habitantes de Marcos Juárez, que podrían deberse a una exposición involuntaria a agroquímicos”. “Los investigadores de Río Cuarto estudian desde hace ocho años pueblos de Córdoba y confirmaron, con quince publicaciones científicas, que las personas expuestas a agroquímicos padecen daño genético y son más propensas a sufrir cáncer. Mañas recordó que en Marcos Juárez se detectó glifosato (y su principal producto de degradación, AMPA) en lagunas, suelos e incluso en agua de lluvia”, sostiene la noticia.

⁵⁰ Rocha, Laura, Córdoba: detectan más cáncer en zonas fumigadas con agroquímicos, Diario La Nación, lunes 23 de Junio de 2014, <http://blogs.lanacion.com.ar/ecologico/econoticias/cordoba-detectan-mas-cancer-en-zonas-fumigadas-con-agroquimicos/> (Extraído Octubre 2015).

La investigación del gobierno de Córdoba ordena el mapa del cáncer según grupos por nivel de fallecimientos. La “pampa gringa” (todo el este provincial) se ubica en el primer segmento. El segundo estrato le corresponde a los departamentos de Río Cuarto, General San Martín, Juárez Celman, Tercero Arriba y General Roca. Los fallecimientos van de 180 a 201 por cada 100 mil habitantes, tasas que superan la media provincial y nacional. Este segundo estrato también tiene la particularidad de dedicarse a la agricultura industrial.

Estas investigaciones se conocen cuando se vive un conflicto en Malvinas Argentinas por la instalación de una planta de Monsanto. Los integrantes de la “Red de Prevención Ambiental y por la Salud” de la provincia de Córdoba hicieron una presentación al Concejo Deliberante y autoridades del Departamento Ejecutivo para que se apliquen una serie de medidas preventivas por la presencia de agroquímicos en la zona urbana. El pedido sostiene que deberá ser eliminado del radio urbano “todo tipo de fumigaciones con agroquímicos, sea con mochilas o máquinas pulverizadoras tipo domésticas”. Además, proponen “eliminar los depósitos clandestinos de agroquímicos que pudiere haber en el radio urbano, diseñar un sistema de multas razonables para aquellos que transgredan las ordenanzas que se dispongan, prever el tránsito de las máquinas pulverizadoras por caminos alternativos fuera del radio urbano, prohibiendo la circulación y permanencia”⁵¹.

Por otra parte, se propone una “modificación de los modos de producción agropecuaria en el radio periurbano (modos de producción alternativa), utilizando técnicas orgánicas y otros procedimientos productivos adecuados que morigeren el impacto de la utilización de agroquímicos”. En este sentido, se dejarían establecidas “las barreras de prohibición que funcionen como instancias de seguridad para la salud de la población”.

⁵¹ Redacción: Ambientalistas pidieron que se tomen medidas para prevenir enfermedades, Diario La Mañana de Córdoba, viernes 24 de Noviembre de 2014 http://www.lmcordoba.com.ar/nota/186684_ambientalistas-pidieron-que-se-tomen-medidas-para-prevenir-enfermedades/ (Extraído Octubre 2015).

2.1.1.5. Escenario Tecnológico - Productivo

- **Innovación y adopción de nuevas tecnologías**

Como se mencionó anteriormente, el mayor desafío del sector es aumentar la producción mundial de alimentos, la cual debe conseguirse principalmente aumentando los rendimientos por unidad de superficie y no sólo apelando a que la expansión agrícola incorpore nuevas tierras.

De esta manera, el factor decisivo para lograr el aumento excepcional de la productividad del sector agropecuario argentino ha sido y es el cambio tecnológico. El Ingeniero Lucio G. Reca estima que dos tercios del incremento de la productividad provienen de las nuevas tecnologías.⁵²

Principalmente, en lo que respecta a la biotecnología, los métodos de labranza (siembra directa), las telecomunicaciones (telefonía celular, Internet) y la tecnología del espacio (imágenes satelitales). En materia de agroquímicos, las innovaciones más recientes se refieren a los bioactivadores, que son la última novedad en nutrición de cultivos, y los inductores de resistencia, una nueva generación de fitosanitarios. A su vez, este salto tecnológico encontró una fuerza de trabajo calificada para canalizarlo, ya que el porcentaje de graduados universitarios entre los productores argentinos es significativo. Además, son más jóvenes (42 años promedio), y notoriamente dispuestos a innovar.

Un estudio del INTA sobre Adopción de Nuevas Tecnologías⁵³ menciona que las diferentes prácticas tienen grados de adopción distintos. No obstante, aclaran que el grado de adopción anterior de una práctica o técnica no influye tanto en la aceptación como la técnica en sí misma.

⁵² Castro, Jorge, Diez años que revolucionaron la producción agrícola argentina, domingo 10 de Febrero de 2013, Diario Clarín, http://www.ieco.clarin.com/economia/anos-revolucionaron-produccion-agricola-argentina_0_863313908.html. (Extraído Octubre 2015).

⁵³ Ing. Agr. Luis, Vicini, Jefe INTA Banda del Río Salí Tucumán, Adopción de Tecnología Agrícola, Informes INTA, http://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-adopcion_tecnologia_agricola.pdf. (Extraído Octubre 2015).

De esta manera, se observó que las prácticas de tipo biológico, como nuevas semillas, y de bajo costo son más fáciles de adoptar. Sin embargo, aquellas que están asociadas a compras de maquinarias o insumos de altos costo, o que requieren movimientos de tierra, obras de ingeniería, que deben realizarse con asesoramiento, son de adopción más lenta. Por otro lado, se concluyó que cuando mayor es el número de actores en el proceso de difusión y transferencia, sean estos oficiales, privados o ambos y concurren campañas integrales de prensa y difusión así como demostraciones a campo, giras y otras; se llega a una mejor adopción en un menor tiempo.

- **Desarrollos Biotecnológicos.**

Algunos autores definen a la biotecnología como el gran salto de la agricultura, llegando a considerar estos avances como uno de los logros más importantes de la humanidad. Argentina se posiciona en el tercer lugar en el rango de los países que utilizan esta tecnología⁵⁴.

A pesar de la incertidumbre inicial, el país ha entrado rápidamente en el circuito de utilización de estos organismos, en particular con los cultivos de soja "RR", a los cuales la introducción de un gen específico le otorga resistencia a un herbicida también específico. A su vez, existen ya en el mercado y en proceso de adopción creciente, los híbridos de maíz protegidos de determinados insectos y resistentes a ciertos herbicidas.

Argentina utiliza grandes porcentajes de soja resistente al herbicida glifosato, citándose valores del orden de 85-90% de la superficie. En maíz se ha superado el 30% de manejo de híbridos protegidos contra el ataque del barrenador del tallo.

⁵⁴ Maroni, Jorge Raúl, Las nuevas tecnologías y su impacto sobre la producción granaria, Cátedra de Maquinaria Agrícola, Facultad de Ciencias Agrarias Universidad Nacional de Rosario, Revista agromensajes de la facultad, Diciembre de 2004, <http://www.fcagr.unr.edu.ar/Extension/Agromensajes/14/3AM14.htm>.

(Extraído Octubre 2015).

La rápida aceptación de esta tecnología entre los productores se fundamenta en las ventajas inmediatamente perceptibles. Entre ellas se pueden mencionar la caída de los costos de producción, los mayores rendimientos y la calidad de los cultivos. A nivel más general, los dos beneficios principales son la disminución del uso de insecticidas y la sinergia con la siembra directa. También se incluyen la obtención de alimentos más nutritivos o más saludables, frutos que resistan mejor al transporte y almacenamiento, así como plantas productoras de moléculas de uso farmacológico, biopolímeros o destinadas a la producción de lubricantes o biocombustibles. Gabriela Levitus, directora de ArgenBio⁵⁵, sostuvo que, en el contexto de los alimentos, el tema de los transgénicos está atravesado por las percepciones de los consumidores sobre el peligro potencial de lo que se come y en torno a un dilema entre lo natural y lo artificial. Teniendo en cuenta estos temores, concluyó su disertación insistiendo en la importancia de reforzar la comunicación para difundir los beneficios de los transgénicos.

- **Uso de semillas pre tratadas⁵⁶.**

Existe en la actualidad un número creciente de semilleros que realizan tratamientos previos en la semilla que luego es comercializada, para asegurar una germinación uniforme y eficaz en la siembra de los cultivos. Este tipo de semillas, se conocen comúnmente con el nombre de semillas pre tratadas, las cuáles suelen enfrentar procesos químicos para otorgarle a las mismas componentes orgánicos y no orgánicos para potenciar su poder germinativo.

⁵⁵ ArgenBio, Consejo Argentino para la Información y el Desarrollo de la Biotecnología, Introducción a la Biotecnología Agrícola, Cuaderno N° 6, <http://porquebiotecnologia.com.ar/index.php?action=cuaderno&opt=5&tipo=1¬e=6>, (Extraído Octubre 2015).

⁵⁶ Mérola, Rubén, Díaz, Saulo, Métodos, técnicas y tratamientos para inhibir dormancia en semillas de plantas forrajeras, Trabajo final curso de postgrado: Producción de semillas de plantas forrajeras, Facultad de Ciencias Agrarias, UDE Universidad de la Empresa, Noviembre de 2012, <http://www.pasturasdeamerica.com/articulos-interes/notas-tecnicas/inhibir-dormancia-semillas-plantas-forrajeras/inhibir-dormancia-semillas-plantas-forrajeras.pdf>. (Extraído Octubre 2015).

El objetivo de estos tratamientos son múltiples, pero uno de los más elementales es superar la dormancia de las semillas para asegurar su viabilidad. La dormancia o también denominada por varios autores como latencia, dormición, letargo, reposo o vida latente es el estado en el cual las semillas a pesar de tener las condiciones normales para su germinación, no lo hacen, debido a mecanismos físicos y fisiológicos internos de la semilla.

La dormancia también puede ser un obstáculo para la agricultura, debido a que genera des uniformidad en la emergencia de las plántulas en campo, por lo que, muchas veces, es necesario utilizar tratamientos adecuados para la superación de la dormancia antes de la siembra, lo que no siempre es práctico y viable. Las técnicas y tratamientos más empleadas pueden citarse los siguientes: pre-refrigeración, distintas combinaciones de temperaturas, solución de nitrato de potasio al 0,2 %, ácido giberélico, prelavado y pre secado, ácido sulfúrico, entre otros.

Las hormonas vegetales tienen una función crítica en el desarrollo de las plantas, ya que según su presencia en el sitio y momento adecuado pueden estimular o inhibir procesos fisiológicos específicos para tener un cierto crecimiento, diferenciación, metabolismo, etc, que se refleja en la fenología. El desarrollo normal de una planta depende de la interacción de factores externos (luz, nutrientes, agua, temperatura) e internos (hormonales). Una definición del término hormona es cualquier producto químico de naturaleza orgánica que sirve de mensajero químico. Las hormonas y las enzimas cumplen funciones de control químico en los organismos multicelulares. Las fitohormonas pertenecen a cinco grupos conocidos de compuestos que ocurren en forma natural, cada uno de los cuales exhibe propiedades fuertes de regulación del crecimiento en plantas. Se incluyen al etileno, auxina, giberelinas, citoquininas y el ácido abscísico, cada uno con su estructura particular y activos a muy bajas concentraciones dentro de la planta.

En la actualidad, se cree que las giberelinas modifican el RNA producidos en los núcleos, y así puede este ejercer su control sobre la expansión celular, así

como otras actividades de crecimiento y desarrollo vegetal. Al asperjar las plantas con giberelinas se estimula el crecimiento y los tallos de las plantas tratadas se vuelven generalmente mucho más largos que lo normal. Estimula el crecimiento en los entrenudos más jóvenes y frecuentemente se incrementa la longitud de los entrenudos individuales; mientras que el número de entrenudos permanece sin cambios. El veloz y rápido crecimiento es resultado tanto del número mayor de células formadas como del aumento en expansión de las células individuales. Éste acelera la aparición de los brotes y se favorece la presencia de una mayor cantidad de tallos/planta.

- **Uso de Fertilizantes en Argentina.**

A pesar de los considerables esfuerzos realizados por las empresas, en parte canalizados por el proyecto Fertilizar, la industria encuentra dificultades para superar el uso por hectárea de nutrientes⁵⁷.

Luego del extraordinario crecimiento de la última década, resultado de la liberalización de los precios de los granos y del levantamiento de la protección a la industria local de agroquímicos, se pasó de utilizar insignificantes cantidades de fertilizantes por hectárea a cerca de 150 kg/ha de fertilizantes, más de 70 kg/ha de nutrientes. Sin embargo, estas cifras son mucho menores a las utilizadas en Estados Unidos (157 kg/ha de nutrientes) y Brasil (117 kg/ha). Estas diferencias se explican tanto por las características inherentes de los suelos argentinos como por factores externos, como la falta de capital e inversión y la creciente proporción de agricultura en campos arrendados.

No obstante, desde el comienzo de la década, el aumento del uso de fertilizantes ha contribuido más a aumentar la productividad agrícola argentina

⁵⁷ Ing. Agr. Ph. D. Melgar, Ricardo, ¿Por qué no se usa más fertilizante en Argentina?, Fertilizando.com, <http://www.fertilizando.com/articulos/Por%20que%20no%20se%20usa%20mas%20Fertilizante%20en%20Argentina.asp>, (Extraído Octubre 2015).

que cualquier otro factor. Según Jorge Bassi⁵⁸, su uso explica que entre el 30% y el 50% de toda la producción de granos es atribuible directamente a los fertilizantes aplicados. En los años anteriores a la década del 90, las prácticas de fertilización se limitaban solamente a cultivos de tipo intensivos, tales como caña de azúcar, hortalizas, frutales, y vid. Luego, los primeros cultivos extensivos en fertilizarse masivamente han sido el trigo y el maíz, registrándose en los últimos años una tendencia más creciente a fertilizar también el cultivo de soja. En consecuencia, este aumento de dosis de fertilización se debe a un doble efecto, por un lado, mayor necesidad de nutrientes para incrementar los rendimientos, por otro lado, menor oferta de nutrientes debido al desgaste de los suelos. A continuación, se presenta una tabla donde se observan los consumos por parte de algunos cultivos intensivos y extensivos.

Cuadro 1.1 “Consumo de fertilizantes por tipo de cultivos”

Grupos Químicos	Trigo	Maíz	Soja	Girasol	Cebada	Sorgo	Pasturas	Otros	Total	Participación Grupo Químico
Nitrogenados	479 080	594 081	0	46 719	130 817	89 848	98 582	301 014	1 740 141	47%
Fosforados	253 177	300 606	800 558	42 679	57 703	54 557	65 592	71 580	1 646 451	44%
Potásicos	0	0	0	0	0	0	0	66 429	66 429	18%
Azufrados	28 049	34 664	115 995	1802	4640	3237	2047	7291	197 725	5,3%
Otros¹	9841	1861	30 827	0	6480	6750	0	14 715	70.474	1,9%
Total	770 147	931 212	947 380	91 200	199 640	154 392	166 221	461 029	3 721 221	
Participación Cultivo	21%	25%	25%	2%	5%	4%	4%	12%		
Apertura del Grupo Otros Cultivos ▼										
Otros Cultivos	Frutales	Cítricos	Vid + Uva	Papa	Caña	Tabaco	Arroz	Otros ²		
Nitrogenados	17 280	31 295	44 977	20 522	67 662	18 820	29 673	70 784		
Fosforados	3710	2432	10 601	15 550	7287	8669	14 347	8984		
Potásicos	3710	1600	2784	3262	0	22 095	8375	24 604		
Azufrados	1100	0	608	0	0	0	768	4815		
Otros¹	1000	0	0	523	0	1606	1565	10 021		
Total	26 800	35 327	58 970	39 857	74.949	51 190	54 728	119 208		
Participación Cultivo	1%	1%	2%	1%	2%	1%	1%	3%		

¹ Otros Fertilizantes: Incluye Productos que por su composición química no tipifican para ninguno de los Grupos Químicos anteriores.

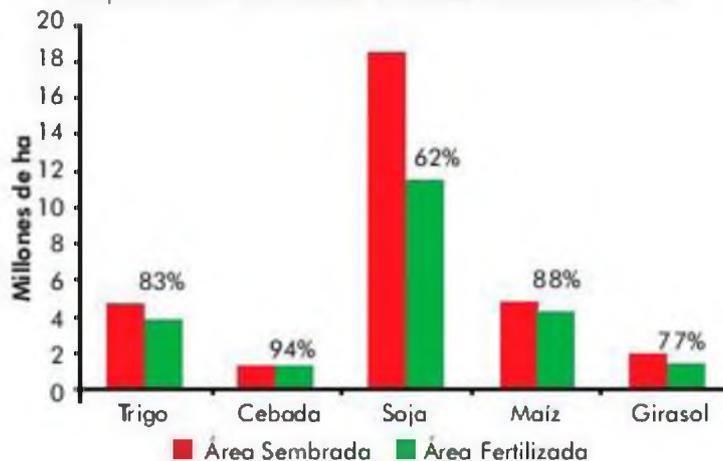
² Incluye cultivos hortalizas, algodón, yerba mate, olivos, forestales y ornamentales.

⁵⁸ González Sanjuán, María Fernanda, Grasso, Andrés y Bassi, Jorge, Fertilizantes en Argentina: Análisis del consumo, Fertilizar N° 25, Manual Fitosanitario.com, Miércoles 03 de Julio de 2013, <http://manualfitosanitario.com/articulo-detalle.php?id=560>, (Extraído Octubre 2015).

Por lo tanto, los cultivos extensivos (trigo, cebada, maíz, soja, sorgo y girasol) explican el 83% del consumo total de fertilizantes y las gramíneas son los que más fertilizante utilizan en promedio. El resto, representan el 17% del consumo, alcanzando un volumen de 627 250 toneladas, siendo las pasturas las de mayor volumen utilizado. Asimismo, en el siguiente gráfico se exponen la cantidad de hectáreas que recibieron alguna dosis de fertilizante para la campaña 2011-12. En el caso de cereales, el área fertilizada es superior al 80% del área sembrada, quedando sin fertilización solamente zonas marginales. En cambio, en el caso de oleaginosas fue del 77% para el girasol y tan solo del 62% para la soja.

Gráfico 2.1 “Área con aplicación de fertilizantes por cultivo”

Área con aplicación de fertilizantes respecto del área sembrada de los principales cultivos. Campaña 2011-12. Fuente: Fertilizar Asociación Civil.



De esta manera, se puede observar que las gramíneas son los cultivos que mejor reposición presentan y la soja el más desequilibrado en este aspecto. Es decir, sus mayores porcentajes son justificados por la gran extensión que ocupan en comparación a otros cultivos, pero su dosis por hectárea es significativamente más baja. Muchos autores hablan del fenómeno de la “sojización”, el cual trae aparejado una baja reposición de nutrientes, debido a la escasa fertilización y rotación con gramíneas.

2.1.2. Resumen análisis de escenarios

Cuadro 1.2 “Análisis de escenarios posibles años 2015-2016”

CONTEXTO		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA				
		1	0,75	0,5	0,25	0
SUB VARIABLES		MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
Político - Económico	Optimista	-	-	-	X	-
	Moderado	-	-	X	-	-
	Pesimista	-	X	-	-	-
Socio-Climático	Optimista	-	X	-	-	-
	Moderado	-	X	-	-	-
	Pesimista	-	-	X	-	-
Ambiental	Optimista	-	-	-	-	X
	Moderado	-	-	X	-	-
	Pesimista	X	-	-	-	-
Tecnológico - Productivo	Optimista	X	-	-	-	-
	Moderado	-	X	-	-	-
	Pesimista	-	-	-	-	X

- Escenario Político-Económico:** La información relevada con respecto a la economía y políticas de Argentina plantean escenarios pesimistas y moderados en el corto y mediano plazo. Las variables macroeconómicas muestran un decrecimiento respecto al año anterior o en algunos casos un idéntico comportamiento y hacen pensar que la situación política-económica para el sector agropecuario se mantendrán, al menos, estables en el próximo período. Es por eso que se considera alta la probabilidad pesimista, media y baja los escenarios normales u optimistas.
- Escenario Socio-Climático:** Del análisis realizado, se vislumbran escenarios optimistas e intermedios a mediano corto plazo. A pesar de que existen ciertas variables con una influencia negativa, como la variación climática proyectada para el año 2016, la falta de reposición de nutrientes en los suelos argentinos o la problemática de malezas resistentes; las mismas se consideran como variables con impacto intermedias o positivas ya que representan oportunidades para la paleta de productos de Stoller.

- **Escenario Ambiental:** La creciente preocupación por el uso de agroquímicos en Argentina y la presión de grupos ambientalistas, suponen escenarios altamente negativos en un corto plazo para las empresas del sector.

- **Escenario Tecnológico-Productivo:** Se prevén escenarios optimistas a moderados para las variables tecnológicas – productivas, debido a la creciente aceptación e incorporación de la biotecnología en las principales regiones productivas del país, destacándose el uso de bioactivadores para incrementos de productividad, nutrición e inducción de resistencia en cultivos.

2.1.3. Análisis del sector

Para realizar el análisis del sector en el cuál opera Stoller Argentina se utilizará el método de “Análisis de los sectores industriales y de la competencia” planteado por Michael Porter, mediante el cual podremos determinar la intensidad de las fuerzas competitivas imperantes en el sector.

Dentro de los diferentes ámbitos que incumben a la fertilización, en este trabajo se analizará el sector que corresponde al de la fertilización foliar, específicamente en la provincia de Córdoba.

Las 5 fuerzas que se analizan a continuación son:

1. Participantes potenciales (barreras al ingreso)
2. Competidores de la industria
3. Presión de productos sustitutos
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Poder de negociación de los compradores

Poder de negociación de proveedores

A nivel nacional se encuentran proveedores en la provincia de Córdoba y en Buenos Aires, que abastecen distintos elementos necesarios en la etapa de producción de los fertilizantes de la empresa para cada una de sus líneas. Desde la materia prima como componentes químicos, orgánicos y no orgánicos, así como elementos y materiales para el proceso de formulación, fraccionamiento y empaquetado de los productos. Estos proveedores no pueden ejercer un control sobre el precio de ningún elemento si desean ser competitivos, puesto que existen diversos proveedores en todo el país y proveen de insumos de baja especialización los cuáles son utilizados por diversas industrias, no solo agropecuarias.

A nivel internacional, los requerimientos se relacionan con la importación desde casa matriz, de la materia prima para elaborar las líneas de biorreguladores de la empresa, compuestos pre elaborado que una vez obtenidos se mezclan con emulsionantes, agua y otros componentes para la

obtención del producto final. Aquí Stoller es altamente dependiente de las decisiones políticas sobre importaciones y exportaciones del gobierno nacional.

Integración horizontal hacia delante: Debido a las características del sector y a los requerimientos de conocimiento bio-tecnológicos, es muy reducida la probabilidad de integración horizontal hacia delante por parte de los proveedores.

Poder de negociación de clientes

Existe poder de negociación por parte de los clientes, dependiendo de su tipología. Stoller posee tres grandes tipologías de clientes: clientes distribuidores, grandes empresas donde realiza venta directa, y clientes finales, productores agropecuarios.

Dentro de las primeras dos clasificaciones, los clientes ejercen poder de negociación al realizar compras de pre campaña o de grandes volúmenes, pudiendo ejercer poder de negociación en el precio final o condiciones de pago de los productos.

Respecto a los productores o clientes finales, el volumen de compra es mínimo en términos individuales, por ello los mismos no poseen ninguna base de poder que les permita negociar precios.

Si tenemos en cuenta que el 85% de las ventas de la compañía son a clientes distribuidores y grandes empresas, esta variable adquiere una preponderancia considerable. No obstante, este caso se da en caso de fertilizantes foliares complejos, donde existen otros competidores con productos similares. En caso de líneas de biorreguladores, el poder de negociación de clientes se ve afectado al existir pocos oferentes de este tipo de tecnología agrícola.

Sub variables que determinan el poder de negociación de los clientes

a) Volumen de compra: Es una variable considerable con grandes clientes, ya que es común los descuentos o precios especiales por volúmenes debido a las

características del sector. Las listas de precio no son planas en estas situaciones.

b) Costos de cambio: El costo de cambio depende del tipo de productos. En el caso de fertilizantes foliares complejos, existe una mayor oferta de proveedores con una calidad similar, por lo tanto el costo disminuye. En el caso de líneas de biorreguladores, su especificidad técnica y la calidad de su composición en hormonas vegetales es alto, ya que pueden dañar los cultivos. Además, deben ser testeados a lo largo de diversas campañas para comprobar la consistencia de sus resultados, lo que implica invertir en tiempo y esfuerzo de control y seguimiento, por lo tanto, se eleva el costo de cambio.

c) Integración hacia atrás: Este tipo de integración es prácticamente nula, debido a los grandes requerimientos de capital e inversión en infraestructura en una planta de fabricación de productos biorreguladores, sumado a la experiencia y know-how necesarios y conocimientos técnicos-científicos que éste tipo de producción requiere.

Presión de productos sustitutos

No existen productos perfectamente sustitutos en este sector que satisfagan la necesidad de diferente manera. El sustituto más cercano corresponde a fertilizantes sólidos, abonos orgánicos o productos compuestos por algas de menor tecnología que producen un efecto hormonal, los cuales difieren ampliamente en su composición y resultados en los cultivos compitiendo únicamente en precio por fertilizantes simples.

Sin embargo, pueden considerarse como sustitutos aquellos que cumplan alguna necesidad de nutrición en cultivos y puedan reemplazar a los fertilizantes hormonales cuando se requiera disminuir la inversión en agroquímicos. Sumado a lo anterior, la falta de conocimiento sobre este tipo de tecnología conlleva a que el mercado tienda a generalizar las funciones de los fertilizantes, siendo para el consumidor final indistinto entre utilizar una u otra tecnología.

Ingreso potencial de nuevos competidores (Barreras al ingreso)

Dentro de las barreras de ingreso, podemos mencionar:

a) Infraestructura y know how: Una de las principales barreras consiste en la alta inversión inicial en infraestructura edilicia para una planta productiva de biorreguladores, tanques mezcladores, etiquetadoras, etc sumado a los requerimientos técnicos-científicos sobre el desarrollo de productos de base hormonal. No sólo la inversión inicial es elevada, sino también la calidad de las materias primas y el tratamiento de los insumos biotecnológicos requieren de procesos productivos sustentados por altos costos e inversiones.

b) Canales de distribución: la distribución es un punto clave en este sector y presenta una barrera al ingreso para nuevos competidores, dado que los canales actuales dependen en su mayoría de relaciones contractuales de muchos años y de difícil desarrollo. Esto se realiza utilizando distribuidores exclusivos que manejan el 80% del volumen de la industria. Una posibilidad para nuevos competidores sería hacerlo a través de la venta directa pero los costos iniciales de la misma son muy elevados.

c) Diferenciación de producto: Generalmente, esta diferenciación puede lograrse por medio de características físicas del producto o por medio del posicionamiento de las marcas. Respecto a las características físicas, la diferenciación implica el tipo y cantidad de materias primas, tales como hormonas vegetales simples o compuestas, diversos tipos de moléculas o bacterias, la mezcla con nutrientes específicos, macro o micro nutrientes, y la tecnología asociada a ellos, simples o nutrientes quelatados. Es en este tipo de diferenciación la principal barrera para competir en el mercado, puesto que cada empresa invierte mucho capital en investigación y desarrollo de nuevos productos. En cuanto a la diferenciación por marcas, cada una posee un target definido y trabaja para la explotación del mismo. A grandes rasgos las marcas apuntan a un segmento de productores agropecuarios amplio, con un lenguaje apropiado y mediante canales digitales al segmento de 18 a 35 años, y a segmento de 35 a 50 años con campañas tradicionales en medios masivos.

Competidores directos

En primer lugar se realizará una descripción de las empresas competidoras del sector y luego se analizarán las sub-variables que determinan la rivalidad entre los competidores del sector.

La competencia está compuesta por otras empresas de fertilizantes que comercialicen biorreguladores. Tanto en la provincia como en la ciudad de Córdoba, los principales son:

- **Brometán**

Inicia sus actividades en 1976 en Argentina. Su filosofía se sustenta en trayectoria, respeto, profesionalismo, transparencia y agilidad. Su casa matriz se encuentra en la provincia de Buenos Aires, junto a su planta productiva.

Trabaja con tres líneas de productos: 1- Control Biológico: Sistemas de polinización biológica/ Productos microbiológicos/ trampas y sistemas de detección 2- Nutrición: Fertilizantes fertirriego/ Fertilizantes foliares / Mejoradores de suelo/ Bioreguladores/ Fertilizantes granulados. 3- Agro insumos: Trabaja como proveedor de otros fabricantes de insecticidas, herbicidas, fungicidas fumigantes y cintas de riegos.

Cuenta con una red de ventas de 5 asesores comerciales, distribuidos en grandes regiones, abarcando NOA, NEA, Centro y Córdoba, Cuyo y mar y sierras.

- **Agrosoma:** Trayectoria desde 1989, nace en capital federal Buenos Aires. Empresa pionera en fertilizantes de especialidades. Su filosofía se sustenta en la pertenencia, innovación y servicio. Posee 8 plantas industriales y 7 depósitos para abastecer al mercado.

Su línea de productos incluye: Fertilizantes líquidos / Fertilizantes granulados/ Fosfitos / Micro y macro nutrientes/ Bioreguladores/ ácidos de uso agrícola/ Sales agrícolas.

Cuenta con 8 asesores de ventas, que atienden distintas provincias de Argentina, tienen llegada a: Buenos Aires / Córdoba / Santa Fe/ Entre

Ríos / Corrientes/ Misiones/ Chaco/ Salta/Jujuy / San Luis/ San Juan/ La Rioja/ Tucumán/ Mendoza/ Neuquén/ Río Negro.

- **Timac Agro:** Nace en Argentina en el año 1997 y actualmente tiene sus oficinas centrales en la Ciudad de Córdoba. Es parte del Grupo francés Roullier, creado en 1959 trabaja hacia una nutrición sana y productiva. Especialista en la nutrición de las plantas, los animales y los hombres. Presente en 37 países en 60 unidades industriales. Sus líneas de productos incluyen: 1- Fertilizantes: mezclas químicas, granuladas y balanceadas; líquidos foliares, e hidrosolubles para fertirriego. 2- Nutrición animal: contamos con bloques minerales para lamer, baldes nutricionales y complementos minerales.

Posee una fuerza de venta de 50 ingenieros y veterinarios, que asesoran a lo largo del país. Dividen el país en tres zonas comerciales: Argentina Sur: Buenos Aires y la Pampa. Argentina Centro: Córdoba, Santa fe, Corrientes y Misiones. Argentina Oeste: Mendoza, San Juan, Jujuy, salta, Tucumán y Santiago del Estero.

- **Compo:** Es una empresa Alemana que nace en el año 1956, al fabricar el primer sustrato para macetas en envases amigables para el consumidor. En las siguientes décadas, la compañía continuó expandiéndose como una división de negocios de BASF. Se ingresó en el segmento del mercado profesional por primera vez en el año 1971.

Línea de productos: Fertilizantes minerales/ Fertilizantes con inhibidores de la Nitrificación/ Fertilizantes de entrega lenta/ Fertilizantes parcialmente recubiertos/ Fertilizantes recubiertos de entrega controlada/ Sales Nutritivas/ Fertilizantes Líquidos/Fertilizantes con micro elementos. El negocio de COMPO se desglosa en las divisiones "Consumer" y "Expert". El segmento de consumo ofrece una gama de productos Premium para la casa y el jardín. En el segmento Expert se comercializan a nivel mundial abonos especiales para su aplicación profesional en agricultura y espacios verdes. Su red de distribución

abarca: Región NOA: Jujuy, Salta, Santiago del Estero, Tucumán, Catamarca. Región Buenos Aires, Misiones, Entre Ríos y Corrientes. Región centro, Córdoba, Santa Fe y la Pampa. Región Buenos Aires y Valle, con Buenos Aires y Río Negro.

- **NOVA:** Nace en Santa fe, en año 1985. Fue una empresa dedicada exclusivamente a la formulación y venta de coadyuvantes, luego amplió su paleta de productos, incorporando cura semillas, herbicidas, insecticidas, fungicidas y productos biológicos (inoculantes y bioestimulantes). Posee planta de elaboración en un predio de 5 has y posee más de 12.000 m² cubiertos en los que se cuenta con tecnología de última generación para la formulación de sus productos. Tiene presencia en el mercado Uruguay, donde exporta sus productos.

Actualmente, su línea de productos se compone de: Coadyuvantes / Inoculantes / Terápicos de Semillas/ Herbicidas/ Fungicidas/ Insecticidas/ Bioestimulantes foliares/ Repelentes para silo bolsa/ Pelleteo- Coating de semilla.

Abarcan una zona de ventas y distribución principalmente en la región Noroeste/ Santa Fe/ Entre Ríos / Córdoba/ Buenos Aires / La Pampa y San Luis.

- **Yara:** Fundada en Oslo, Noruega en 1905, Yara goza de presencia mundial, con ventas hacia 150 países. Su misión es laborar para mejorar las cosechas, dar buenos resultados para el agricultor, clientes industriales, nuestros dueños y la sociedad en general. Yara enfoca su crecimiento en los fertilizantes nitrogenados, nitrógeno industrial y suministro de fosfatos y potasio para poder cubrir los requerimientos de la producción de los fertilizantes NPK. Yara Argentina inició sus actividades en el país en Noviembre de 1995, con un depósito en Lanús y algunos de los productos más utilizados en el mercado argentino. Hoy en día está presente en los puertos de San Nicolás, Necochea y Diamante. Ofrece una línea muy amplia de fertilizantes que incluye:

Fertirrigación (Líquido)/Micronutrientes foliares/ Tratamiento de semillas/
Aplicado al suelo (Sólido).

Abarcan todo el territorio, con una red propia de 16 ingenieros asesores,
en la zona NOA, NEA, Entre Ríos, Córdoba, Santa Fe, Buenos Aires
Norte, Sur y Centro, y zona del valle de Río Negro.

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

a) Crecimiento del sector: El sector de los biorreguladores se encuentra en
una etapa introductoria y de bajo crecimiento actualmente debido a la falta de
información, conocimiento y cultura de uso en la producción agropecuaria. Sin
embargo el mercado crece lentamente, con índices de crecimiento de una tasa
del 7% anual, con un volumen de entre 10 y 15 millones de litros anuales.

b) Costos fijos y de almacenamiento: El manejo de costos fijos en el sector
es una cuestión relevante. Dentro de estos, los que mayor influencia poseen se
imputan a gastos de comercialización. Estos se miden en costo por visita,
donde se incluye el sueldo y comisiones del vendedor, costo de amortización
del vehículo utilizado, costos de las facturas, cargas sociales, etc. Para
determinar el costo de cada visita que realiza un vendedor, se toman todos los
gastos y se lo divide en la cantidad de visitas que realiza mensualmente.
Respecto a los gastos de almacenamiento, los centros de distribución de cada
empresa ponen especial interés, evitando tener capital inmovilizado por sobre
stock o mercadería que no tiene demanda. Al ser un factor clave la distribución
para la aplicación de productos al momento de la demanda, existe un costo
asociado a mantener stock en centros de distribución el cual busca reducirse al
mínimo.

c) Barreras al egreso: El sector de los biorreguladores posee activos especializados como son las maquinarias exclusivas para el desarrollo de los productos. A pesar de ello, las barreras de salida no ejercen ningún peso considerable, si un competidor decide abandonar el negocio, puede vender o alquilar su equipamiento a otro competidor o a un nuevo ingresante, o incluso puede vender planta productora. De ésta manera puede lograr recuperar un porcentaje de su inversión inicial.

Cuadro 1.3 “Resumen análisis del sector”

Cinco fuerzas	Calificación				Motivo
	F	MF	MD	D	
Rivalidad entre competidores		x			Aunque existe una baja cantidad de oferentes en el mercado, las posibilidades de crecimiento del sector deben ser tenidas en cuenta.
Amenaza nuevos participantes	x				Debido a los elevados niveles de inversión requeridos.
Poder del cliente			x		Existe cierto poder de negociación por parte de grandes clientes y distribuidores
Poder del proveedor	x				Debido a la existencia de diversos proveedores a nivel nacional.
Amenaza de sustitutos				x	Presión de los fertilizantes foliares, tradicionales y abonos orgánicos. Desconocimiento de las diferencias entre tipos de fertilizantes regulares y biorreguladores por el mercado.
Conclusión general	<i>Sólo una de las cinco fuerzas de Porter es desfavorable. Las cuatro fuerzas restantes son favorables, o medianamente favorables. Así, el sector de los biorreguladores presenta un gran atractivo al momento de éste análisis.</i>				
F:	Favorable				
MF:	Medianamente favorable				
MD:	Medianamente desfavorable				
D:	Desfavorable				

2.1.4. Análisis del Mercado

2.1.4.1. Naturaleza del mercado: Demanda

Necesidad que satisface el servicio

Siguiendo al Ing. Agr. Ricardo Melgar, los fertilizantes foliares y biorreguladores satisface la necesidad básica de seguridad. Si tenemos presente, que el uso de agroquímicos en las cosechas persiguen como fin último el incremento de la producción final, podemos inferir que dentro de la categoría de Seguridad, se satisface la necesidad de seguridad de recursos o de empleo. Satisface la necesidad de seguridad de recursos, actuando como un “Seguro productivo” para minimizar pérdidas productivas ante deficiencias o situaciones ambientales extremas⁵⁹.

. Esto se debe, a que en la actualidad, la aplicación de foliares o biorreguladores es una manera de garantizar ciertos niveles aceptables de producción independientemente de la falta de nutrientes en el suelo o la aparición repentina o planificada, de fenómenos climáticos que podrían dañar la capacidad productiva de los cultivos.

Micro segmentación⁷⁸

La segmentación del mercado de fertilizantes foliares y biorreguladores es lo que se conoce en la práctica como segmentación profunda, puesto que se realiza una combinación de diversas variables para lograr un conocimiento detallado y profundo de los segmentos. Para la misma, se ha seguido una segmentación de tipo conductual⁶⁰. La segmentación se basa en una combinación de criterios geográficos, de búsqueda de beneficios, tasa de utilización de los productos, unidad en la toma de decisiones y categoría de clientes.

En base a estas variables, del análisis se desprenden a grandes rasgos los siguientes segmentos de clientes en el mercado de biorreguladores.

⁵⁹Melgar, Emilio, La fertilización foliar como complemento en el aumento de la producción y calidad agrícola. http://www.fertilizar.org.ar/subida/evento/JonadaFertilizacionFoliar/FFComplemento_Melgar.pdf (Extraído Agosto 2015).

⁷⁸ Micro segmentación de carácter inferencial, en base a datos obtenidos de estadísticas oficiales e investigación exploratoria de elaboración personal.

⁶⁰ Fundamentos del Marketing, Stanton, William J. México, D. F.: McGraw-Hill/Interamericana, c2007. Mercadotecnia, Gómez Cristina. México, 2010

Cuadro 1.4 “Segmentos de clientes en el mercado biorreguladores”

Segmento	Perfil
Productores	<ul style="list-style-type: none"> - La mayoría son profesionales, Ing. Agrónomos. Su tamaño aproximado en la provincia de Córdoba es de 282.126 personas.⁷⁹ - Están comprendidos en el grupo etario de entre 35 a 50 años. - En promedio, cada uno trabaja 300 – 500 has de cultivos extensivos, principalmente soja. - Valoran principalmente en productos precio y financiación, seguido de calidad y eficiencia en aplicación. - Poseen un nivel socioeconómico medio-típico y habitan en Capital, Calamuchita, Colón, Cruz del Eje, Gral. San Martín, Ischilín, Juárez Celman, Marcos Juárez, Minas, Pocho, Pte. Roque Sáenz Peña, Punilla, Río Cuarto, Río Primero, Río Seco, Río Segundo, San Alberto, San Javier, San Justo, Santa María, Sobremonte, Tercero Arriba, Totoral, Tulumba, Unión - En su mayoría, no consumen fertilizantes líquidos o biorreguladores. Utilizan en cambio, fertilización base o abonos para la siembra. - Utilizan como medios de información, principalmente internet y radios nacionales. Para informarse respecto a novedades del sector, prefieren la asistencia a reuniones o jornadas de entidades agropecuarias. - Buscan mejorar su producción, y obtener herramientas para el control de problemas tales como malezas. - Poseen una apertura a nuevas tecnologías, aunque no han experimentado debido a los altos costos productivos actuales o desconocimiento.
Distribuidores	<ul style="list-style-type: none"> - Los propietarios son en su mayoría profesionales, Administradores de empresas, contadores o Ing. Agrónomos. - Se clasifican estos establecimientos entre medianos y grandes en base al nivel de facturación, número de sucursales y cantidad de hectáreas a las cuáles que tienen acceso. - Asesoran en promedio cada distribuidor 60.000 has en su zona de influencia. - Su tamaño aproximado en la provincia de Córdoba es de 848 comercios de Agroquímicos en los distintos departamentos de la zona núcleo productiva de la provincia. - Valoran principalmente en productos precio y financiación, - Poseen un nivel socioeconómico Medio-Alto y habitan en los principales departamentos de la provincia de Córdoba. - Asesoran a sus clientes en base a drogas y composiciones químicas y no en base a marcas comerciales. - Poseen una apertura a nuevas tecnologías, aunque no han experimentado debido a los altos costos productivos actuales. - Utilizan como medios de información, principalmente internet y radios nacionales. Para informarse respecto a novedades del sector, prefieren la asistencia a reuniones o jornadas de entidades agropecuarias.
Asesores Fitosanitarios	<ul style="list-style-type: none"> - Su tamaño aproximado en la provincia de Córdoba es de 1.035 asesores fitosanitarios inscriptos en el registro del ministerio de agricultura de Córdoba. - Son ingenieros agrónomos, comprendidos en el grupo etario de entre 35 a 50 años. - Asesoran en promedio 2500 a 3000 has en su zona de influencia. - Poseen un nivel socioeconómico Medio y habitan en los principales departamentos de la provincia de Córdoba. - Asesoran a sus clientes en base a drogas y composiciones químicas y no en base a marcas comerciales. Hacen foco en calidad y eficacia de los resultados de los productos. - Poseen una apertura a nuevas tecnologías, aunque no han experimentado debido

⁷⁹ Cálculo realizado en base a datos del INDEC. “Población por sexo según edad en años simples”- Provincia de Córdoba,
http://web2.cba.gov.ar/actual_web/estadisticas/anuario2003/poblacion/cuadro_05.htm

Segmento	Perfil
67	a los altos costos productivos actuales. - Utilizan como medios de información, principalmente internet y radios nacionales. Para informarse respecto a novedades del sector, prefieren la asistencia a reuniones o jornadas de entidades agropecuarias, realizando charlas, y ensayos en conjunto para legitimar los resultados y poder difundir gracias a su poder de referentes hacia otros productores.

2.1.4.1.1. Estudio del mercado meta de consumidores⁸²

Actualmente, Stoller Argentina se dirige en distinta medida, a los tres segmentos estratégicos de la cadena de comercialización de agroinsumos, éstos son los segmentos, “Asesor”, “Distribuidor” y “Productor fitosanitario”.

En términos generales, la composición de estos segmentos son profesionales universitarios, de ingeniería agronómica, contador o administración de empresas agropecuarias. Habitan en los principales departamentos productivos de la provincia de Córdoba: Capital, Calamuchita, Colón, Cruz del Eje, Gral. San Martín, Ischilín, Juárez Celman, Marcos Juárez, Minas, Pocho, Pte. Roque Sáenz Peña, Punilla, Río Cuarto, Río Primero, Río Seco, Río Segundo, San Alberto, San Javier, San Justo, Santa María, Sobremonte, Tercero Arriba, Totoral, Tulumba, Unión.

El humor social a corto plazo de los segmentos en general es pesimista, debido principalmente a dos factores, productivos y económicos. En cuanto al factor productivo la mayoría coincide en que los rendimientos de los cultivos y el clima de la región han sido muy buenos para las cosechas. Por otra parte, cuando se hacen referencias a la parte económica – financiera de la actividad agropecuaria, existe un consenso sobre el mal desempeño, principalmente debido a los altos precios de los insumos y la situación internacional.

⁶¹ Información obtenida del Registro de Agroquímicos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos de la Provincia de Córdoba. Incluye los departamentos: Capital, Calamuchita, Colón, Cruz del Eje, Gral. San Martín, Ischilín, Juárez Celman, Marcos Juárez, Minas, Pocho, Pte. Roque Sáenz Peña, Punilla, Río Cuarto, Río Primero, Río Seco, Río Segundo, San Alberto, San Javier, San Justo, Santa María, Sobremonte, Tercero Arriba, Totoral, Tulumba, Unión.
<http://registromagva.cba.gov.ar/AdmRegistros/RegistroReporteUnificado.aspx>

⁸² Información obtenida de investigación exploratoria de realización personal.

En cuanto al segmento de *asesores*, brindan sus servicios para cultivos extensivos, principalmente para Soja, Maíz y Trigo. En promedio, asesoran unas 2500 a 3000 hectáreas en la zona productiva de Córdoba.

En cuanto a los *distribuidores*, el tipo de cultivo se mantiene al igual que en el caso de los asesores, principalmente en soja y maíz.

Difiere la cantidad de hectáreas a las que llegan, dependiendo del tamaño de la distribuidora, pero en promedio llegan a unas 60 mil hectáreas por zonas de cultivos.

Los *productores*, realizan siembra principalmente de soja, con una cantidad de hectáreas en promedio cercanas a las 300 – 500 has.

Se observan también en este caso, otro tipo de cultivos como alfalfa y sorgo para alimentación particular del ganado.

Existen coincidencias entre los segmentos respecto a los atributos que tienen en cuenta a la hora de realizar una compra de un producto agropecuario. El principal atributo que tienen en cuenta a la hora de elegir un insumo agropecuario, es el precio y las posibilidades de financiación que ofrecen. En segundo lugar, la calidad y eficiencia de resultados de los productos aplicados son muy valoradas a la hora de realizar una compra o recompra. Por último, los atributos valorados responden a la composición o mezcla de nutrientes de los productos, independientemente de la marca que los comercialice.

En relación a la tecnología agropecuaria, los distintos segmentos consideran que el nivel de desarrollo difiere según las zonas o tipos de productores. No obstante, se evidencia que el nivel de adopción de tecnología es de bajo a medio en términos generales. Consideran que las principales innovaciones consisten en los tipos de siembra, maquinarias agrícolas y sistemas de monitoreos de cultivos.

Sin embargo, existe un porcentaje de productores que están más abiertos a estas tecnologías, situación que está relacionado al nivel de formación y la participación en grupos del sector.

En cuanto al paquete productivo para la siembra, los segmentos incluyen aquellos insumos considerados indispensables para la producción, tales como semillas, herbicidas y fertilizantes sólidos de base. No realizan

tratamientos de semillas antes de la siembra con fertilizantes líquidos o biorreguladores.

Si bien han escuchado nombrar este tipo de tecnología, no conocen en profundidad su utilidad ni beneficios, debido principalmente a falta de información y difusión de la misma.

En relación a los productos que consideran faltan desarrollar en el país, no existe consenso entre los entrevistados. La mayoría coincide en que el nivel tecnológico en materia de semillas es el adecuado, no obstante, una de las temáticas que podría desarrollarse más en el agro Argentino está relacionada a la problemática de malezas resistentes y el uso de herbicidas más selectivos y eficientes.

Respecto a la fertilización, consideran que no han existido grandes innovaciones en la materia, sumado a que el 100% de los entrevistados utiliza fertilización base o sólida únicamente en su paquete productivo.

No consideran la fertilización como una variable clave que deba ser desarrollada en Argentina.

Las principales razones de no uso de otro tipo de fertilización, como biorreguladores, consiste en la falta de información respecto a su aplicación y uso, es la principal barrera que se presenta en el sector. Los encuestados consideran que las empresas del sector, deberían hacer un esfuerzo por acompañar la venta de productos con información de calidad, ya que sería útil para el productor y el asesor que genera la venta de los mismos.

Sin embargo, más de la mitad de ellos coincide en que la barrera más fuerte es el bajo margen que poseen los cultivos en la región debido a las políticas de exportación y los altos costos productivos. Por tal motivo, consideran innecesario invertir dinero en un cultivo que al fin de ciclo no reportará grandes márgenes. Consideran que incluso sin fertilización, se obtienen rindes, por lo que buscan optimizar y racionalizar sus curvas de costos productivos.

En relación al nivel de influencia de referentes, se identifican dos actores principales entre los segmentos. En primer lugar,

Del análisis, se desprende que el que mayor poder de influencia posee es el

distribuidor de productos agrícolas, ya que es el que presenta el producto final al cliente. El ingeniero agrónomo asesor es consultado, pero los entrevistados coinciden en que suelen variar las recomendaciones brindadas según sus propios criterios, y asiste el distribuidor a buscar una droga en particular, sin importar la marca del producto o empresa fabricante.

Al momento de la compra de determinado producto o droga, es el distribuidor el que ejerce la mayor influencia, cuyos clientes terminan adquiriendo el producto que éste les ofrece.

Es por ello, que el distribuidor es una pieza clave en la cadena de comercialización de insumos agropecuarios.

Entre las acciones que los entrevistados consideran más efectivas y valoradas por el sector para que una empresa se dé a conocer, la totalidad de ellos, independientemente de si son asesores, productores o distribuidores, coinciden en que una charla informativa con una cena o almuerzo son claves para generar convocatoria en este tipo de eventos. A su vez, se considera importante ligar a las empresas agropecuarias a grupos de entidades oficiales o privadas del sector, realizando charlas, y ensayos en conjunto para legitimar los resultados y poder difundir gracias a su poder de referentes hacia otros productores. Finalmente, entre las temáticas más solicitadas, se mencionan la información técnica de los productos, clima y economía.

En relación a los medios de comunicación utilizados por los segmentos de interés, el 100% de los entrevistados utiliza principalmente como medio para obtener noticias de interés general y del sector, internet, a través de buscadores.

Entre las páginas con mayor número de menciones, podemos destacar páginas de organismos privados del sector como CREA, o páginas con contenido relativo a cotizaciones de granos y economía tales como FyO o la Bolsa de Cereales.

En segundo lugar de importancia, se encuentra como medio preferido para obtener información, las radios am, de alcance Nacional, tales como Continental y Mitre.

Casi la mitad de los mismos, reconoce mirar programas agropecuarios en la televisión, en canales de cable, principalmente canal Rural.

Por último, en relación al e-mail marketing y el envío de newsletter digital, los encuestados coinciden en que están suscriptos a este tipo de herramienta y la consultan, siempre y cuando la frecuencia de envío sea al menos de una vez por mes.

2.1.4.2. Estructura del mercado: Oferta

Evolución del sector⁶²

El sector agropecuario en Argentina ha aumentado exponencialmente en los últimos años, debido al incremento entre otros factores de la demanda mundial de alimentos, que obliga a generar mayores producciones manteniendo constante las superficies productivas. El notable aumento de la producción y el rendimiento de los cultivos a nivel mundial ocurrido en los últimos 60 años pueden ser atribuidos a numerosos factores, tales como el mejoramiento genético, el manejo de plagas y enfermedades, la conservación de los suelos y las prácticas culturales. En este sentido, la aplicación de fertilizantes contribuyó significativamente, por lo que su consumo a nivel mundial creció notablemente en las últimas décadas. Durante los últimos 20 años, el consumo de fertilizantes en la Argentina se incrementó más de 10 veces, de 300 mil toneladas en 1990 hasta 3.7 millones en el año 2011, que fue el máximo registro de consumo. La tendencia de crecimiento siempre fue positiva hasta el año 2008 (Figura 1), cuando por razones climáticas y macroeconómicas, el volumen se estancó.

⁶² González Sanjuán, María Fernanda, Grasso, Andrés y Bassi, Jorge, Fertilizantes en Argentina: Análisis del consumo, Fertilizar N° 25, Manual Fitosanitario.com, Miércoles 03 de Julio de 2013, <http://manualfitosanitario.com/articulo-detalle.php?id=560> , (Extraído Octubre 2015).

Gráfico 2.2 “Evolución histórica del consumo de fertilizantes”

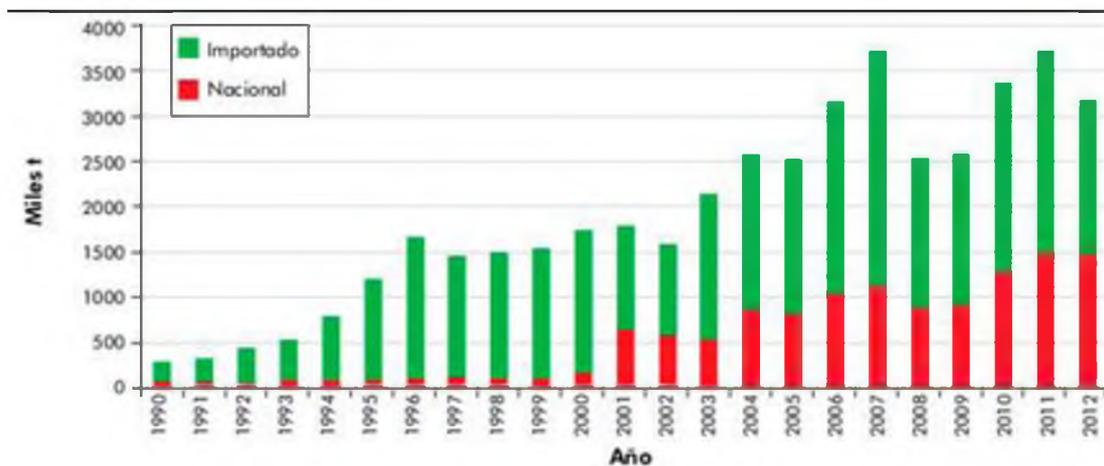
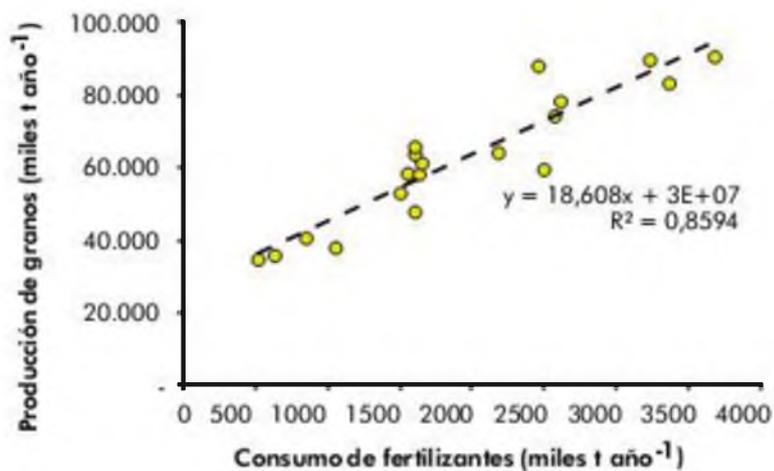


Gráfico 2.3 “Relación entre uso de fertilizantes y producción de granos”



Este crecimiento abrió la puerta a la producción local de fertilizantes con fábricas de escala mundial, que fueron ocupando un rol creciente en la provisión del mercado argentino. En el año 1992, la participación de los fertilizantes nacionales era del 15% del consumo total mientras que en el año 2011 la participación fue del 40% sobre el total.

Cuadro 1.5 “Consumo de fertilizantes por cultivo y nutriente principal, campaña 2011-2012”

Grupos Químicos	Trigo	Maíz	Soja	Girasol	Cebada	Sorgo	Pasturas	Otros	Total	Participación Grupo Químico
Nitrogenados	479 080	594 081	0	46 719	130 817	89 848	98 582	301 014	1 740 141	47%
Fosforados	253 177	300 606	800 558	42 679	57 703	54 557	65 592	71 580	1 646 451	44%
Potásicos	0	0	0	0	0	0	0	66 429	66 429	1.8%
Azufrados	28 049	34 664	115 995	1802	4640	3237	2047	7291	197 725	5.3%
Otros¹	9841	1861	30 827	0	6480	6750	0	14 715	70.474	1.9%
Total	770 147	931 212	947 380	91 200	199 640	154 392	166 221	461 029	3 721 221	
Participación Cultivo	21%	25%	25%	2%	5%	4%	4%	12%		
Apertura del Grupo Otros Cultivos ▼										
Otros Cultivos	Frutales	Citricos	Vid + Uva	Papa	Caña	Tabaco	Arroz	Otros ²		
Nitrogenados	17 280	31 295	44 977	20 522	67 662	18 820	29 673	70 784		
Fosforados	3710	2432	10 601	15 550	7287	8669	14 347	8984		
Potásicos	3710	1600	2784	3262	0	22 095	8375	24 604		
Azufrados	1100	0	608	0	0	0	768	4815		
Otros¹	1000	0	0	523	0	1606	1565	10 021		
Total	26 800	35 327	58 970	39 857	74.949	51 190	54 728	119 208		
Participación Cultivo	1%	1%	2%	1%	2%	1%	1%	3%		

¹ Otros Fertilizantes: Incluye Productos que por su composición química no tipifican para ninguno de los Grupos Químicos anteriores.
² Incluye cultivos hortícolas, algodón, yerba mate, olivos, forestales y ornamentales.

El consumo total de fertilizantes en la Argentina para la campaña agrícola 2011–12 fue de 3.721.221 de toneladas de producto comercial. El 91% del total del mercado se distribuye entre los fertilizantes nitrogenados con 47% y los fosfatados con el 44%. Estos nutrientes son de uso histórico en nuestro país y se utilizan tanto en cultivos extensivos como en intensivos. El tercer nutriente en importancia es el S con algo más del 5%, a pesar de que parte importante del aporte de S se realiza con superfosfato simple que se contabiliza entre fosfatados y que representa algo más del 10% del mercado. El mercado de micronutrientes en la Argentina está demandando principalmente zinc (Zn) y boro (B) aplicado en frutales, más recientemente en cultivos extensivos como maíz, girasol y soja.

Sin embargo, los principales datos disponibles del mercado corresponden a la fertilización de base, existiendo muy poca o casi nula información respecto al mercado de fertilizantes foliares y biorreguladores. A pesar de que en Argentina es un mercado en una etapa introductoria y en

crecimiento, la fertilización foliar data de hace mucho tiempo atrás. Las primeras referencias aluden a cuando se usó la primera vez en 1844 pulverizaciones de hierro para corregir la clorosis en viñedos (Gris, 1844). Es además, usada ampliamente desde hace muchos años en horticultura y fruticultura (y otros cultivos intensivos) ya que son comprobados sus efectos para corregir deficiencias temporarias de micronutrientes. En cultivos de campo extensivos la práctica se viene desarrollando desde hace unas tres décadas, aunque todavía se especula sobre sus beneficios, muy dependientes de su implementación.

El uso de fertilizantes foliares se ha incrementado exponencialmente en Argentina hasta el año 2010, mostrando un crecimiento más estable hacia 2015. Según un informe de la Asociación Fertilizar⁶³, el consumo actual se estima entre 10 y 15 millones de litros, donde aproximadamente dos tercios corresponden a productos importados. Las principales formulaciones varían de NPK con o sin micros a especialidades nutricionales (fosfitos, bioestimulantes, aminoácidos, entre otros).

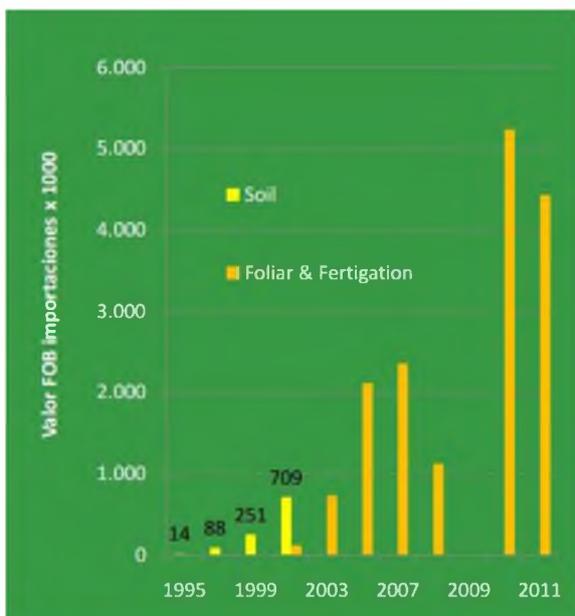


Gráfico 2.4 “Evolución anual del consumo de fertilizantes foliares”

⁶³ Melgar, Ricardo, La Fertilización foliar como complemento para el aumento de la producción y calidad agrícola, Jornada de Fertilización Foliar, Viernes 31 de Octubre de 2014, http://www.fertilizar.org.ar/subida/evento/JonadaFertilizacionFoliar/FFComplemento_Melgar.pdf, (Extraído Octubre 2015).

Otro indicador de crecimiento del mercado mencionado es el número de productos registrados, que marcó un incremento cercano al 40%. Según SENASA, las formulaciones líquidas representan entre el 50% y 60% del total, donde sólo 39 formulaciones son para tratamiento de semillas.

A su vez, Charlotte Hebebrand⁶⁴, directora de la IFA, declaró que se seguirán incrementando las regulaciones ambientales y deberán llegar nuevos productos innovadores al mercado, los cuales se integrarán en esquemas ligados con la agricultura de precisión. Surgiendo la importancia de generar innovaciones en conjunto entre los distintos actores del rubro.

Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto es una importante herramienta de Marketing que nos permite un análisis respecto a la evolución que poseen las ventas de un producto durante el transcurso de su vida en el mercado.

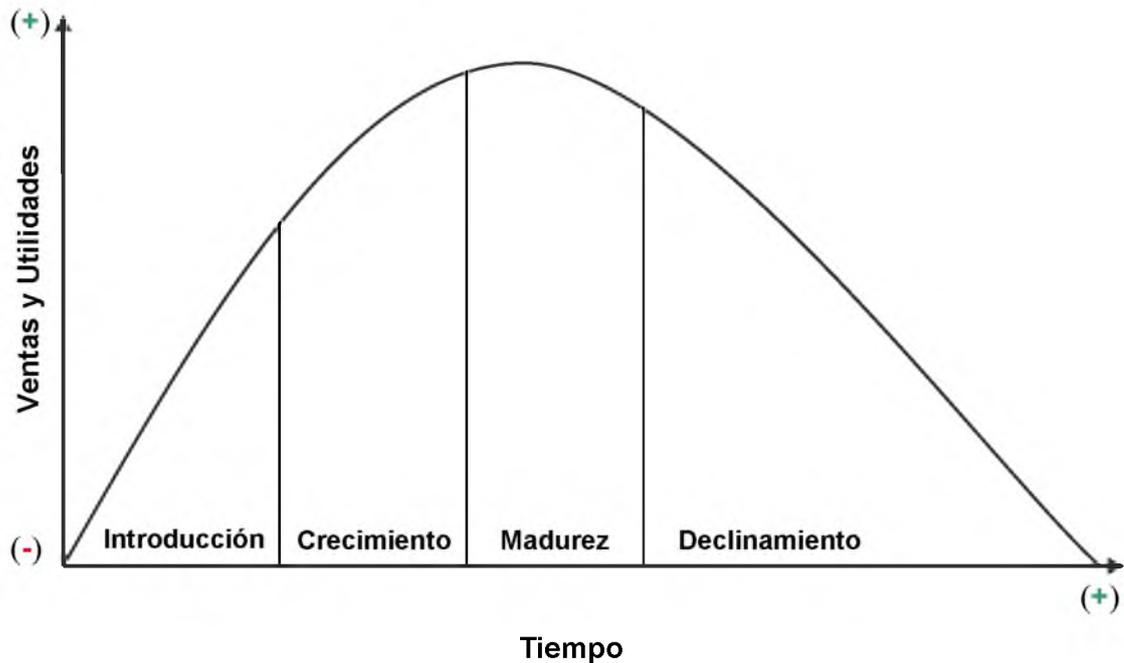
Éstas, varían de acuerdo a diversos fenómenos del mercado a lo largo del tiempo, por lo cual se deberá adoptar una estrategia de precio, distribución y/o promoción acorde a cada momento o fase del ciclo de vida del producto.

Las condiciones bajo las que un producto se vende cambian a lo largo del tiempo; así, las ventas varían y las estrategias (variables del marketing mix) deben ajustarse teniendo en cuenta el momento o fase del ciclo de vida en que se encuentra el producto.

En el caso de Stoller, podemos analizar la categoría de una línea de productos como los bioreguladores agrícolas, los cuales se encuentran en una etapa de “Introducción” en Argentina al momento de este análisis.

⁶⁴ Prensa Fertilizar, Panorama actual de la industria del fertilizante en Argentina y el mundo, Blog Fertilizar, Miércoles 21 de Mayo de 2014, <http://www.fertilizar.org.ar/?p=658>, (Extraído Octubre 2015).

Gráfico 2.5 “Ciclo de vida: Categoría de productos bioreguladores”



Algunas características de esta etapa⁸⁹:

- **Crecimiento del mercado constante (en pesos)**

La misma está cercana a los \$13.866.600 por año.

- **Escasos competidores**

Siete bancos privados ofrecen el servicio, distribuidos entre las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe.

- **Precios elevados**

Los precios suelen ser altos en esta etapa, debido a que existe una sola oferta, o unas cuantas.

- **Gastos elevados en promoción**

Debido a la novedad y a la etapa de introducción, es necesaria una comunicación constante, cuyo objetivo principal es informar, al ser pocos

⁸⁹ Orville, Walker C. Jr., Harper, Boyd W. Jr. y otros, “Marketing Estratégico”- Cuarta Edición- Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana- México D.F.- México 2005.

competidores, los esfuerzos individuales de cada empresa se ven exigidos al máximo.

- **Clientes innovadores**

Los primeros clientes que experimentan este tipo de productos o servicios en la etapa de introducción son considerados innovadores, estando predispuestos a testear soluciones innovadoras.

Tamaño de la oferta

A nivel mundial, los agroquímicos generan US\$ 63.000 millones, por encima de los 40.000 millones del mercado de semillas. Según datos de facturación que aportaron empresas del rubro en Argentina, en 2014 el mercado total fue de US\$ 2739 millones⁶⁵. Sin embargo, si se suman las compañías que no reportaron sus números, la facturación del sector de agroquímicos ascendería a US\$ 3000 millones. En América Latina, la mayoría de los países satisfacen parte o toda su demanda de fertilizantes mediante la importación, de países de la misma región o fuera de ella. Solamente 7 de los 19 países realizan exportaciones, y la mayor parte de ellas son a países de la misma región. Las importaciones de agroquímicos y fertilizantes en Argentina en valores se contrajeron 0,2% en 2014 y alcanzaron 2234 millones de dólares, mientras que las cantidades se expandieron en 2,4% (2271 millones de toneladas). A pesar del fuerte incremento en el precio medio de exportación (38,4%), el descenso de las cantidades se redujo 33,3 por ciento. Así, las exportaciones de agroquímicos se contrajeron en valores un 7,7% con relación al año de 2013, y pasaron de u\$s 648,3 millones a 598,4 millones de dólares.

El mercado de los fertilizantes foliares y biorreguladores en Argentina está en crecimiento. Hoy se estima el mercado de foliares entre 10.000.000 y 15.000.000 millones de litros. Aproximadamente dos tercios corresponden a

⁶⁵ Bertello, Fernando, Creció 9% el mercado de agroquímicos por la expansión de las malezas, Diario La Nación, Martes 26 de Mayo de 2015, <http://www.lanacion.com.ar/1795901-crecio-9-el-mercado-de-agroquimicos-por-la-expansion-de-las-malezas>. (Extraído Octubre 2015).

productos importados. El restante corresponde a la producción de decenas de pequeñas compañías locales que formulan utilizando materias primas nacionales o importadas o importadas. Este mercado, en términos monetarios, gira en torno a USD 750.000.000⁶⁶ anuales en Argentina.

Competencia

La competencia en el sector de los biorreguladores en Argentina, está compuesta por empresas que importan, fabrican y distribuyen fertilizantes líquidos hormonales. A nivel país, existen 7 importantes empresas participantes en este rubro.

Cuadro 1.6 “Cuadro comparativo de competidores”.

Competidor	Fortalezas	Debilidades	Segmentos	Distribución
 Brometan GENERANDO SOLUCIONES PARA EL AGRO	Trayectoria, fuerte posicionamiento precios en distribuidor y amplia gama productos	Escasa red comercial y de asesoramiento (5 asesores), baja imagen de marca	Distribuidores	Nivel nacional
 Timac AGRO	Trayectoria y reconocimiento. Amplia línea de productos y red comercial	Bajo posicionamiento marca	Distribuidores	Región centro y cuyo
 EXPERTS FOR GROWTH COMPO	Reconocimiento marca, amplia línea de productos	Baja presencia a campo y servicio post venta	Distribuidores y venta directa empresas	Nivel nacional
 NOVA	Marketing y comunicación. Producción local y promociones financieras, estrategia comercial	Portfolio productos. Red de asesores y comercial. Productos baja calidad	Distribuidores y venta directa empresas	Región centro y NEA
 AgroSuma especialista en especialidades	Producción local con gran infraestructura. Amplia gama productos	Bajo reconocimiento de marca y red comercial.	Distribuidores	Región centro, cuyo y NEA
 YARA	Amplia gama de productos y marketing innovador	Escasa inversión en comunicación y marketing	Distribuidores y venta directa empresas	Nivel nacional

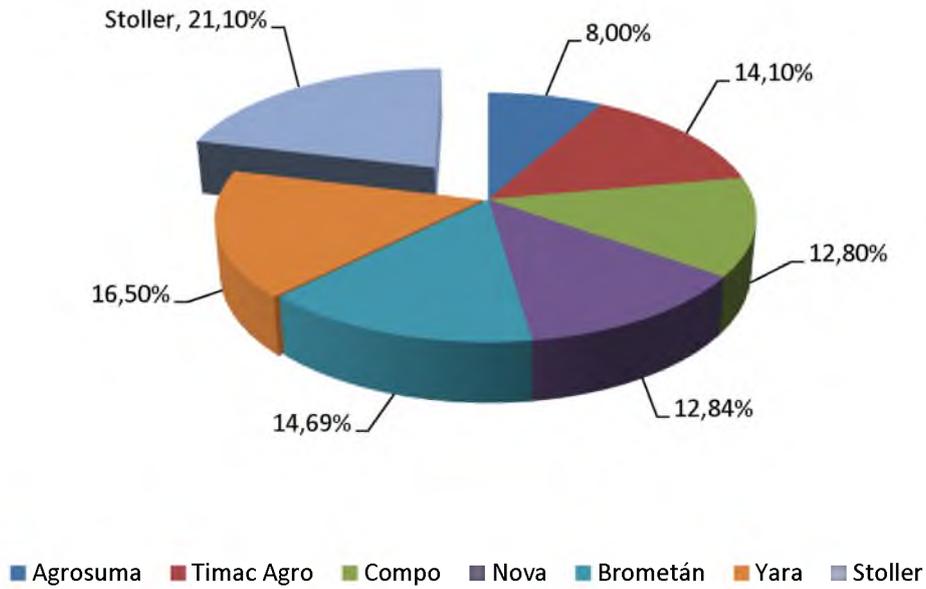
Participación de mercado por competidores⁹¹

⁶⁶ Tomando como referencia la producción de 15.000.000 de litros, y el precio promedio de productos biorreguladores en USD 50/ litro.

⁹¹ Cálculo obtenido en base a valor de cantidad de importación de sistema Penta Transaction, NCM: 3808.30 Herbicidas, Inhibidores de germinación y reguladores de crecimiento de las plantas, posición arancelaria 3808.30.5 reguladores de crecimiento, http://www.v4.penta-transaction.com/telematica_v4/login.jsp (Extraído Noviembre 2015).

Se presenta a un gráfico comparativo respecto a la participación de mercado estimada que posee cada empresa que comercializa fertilizantes biorreguladores en Argentina.

Gráfico 2.6 “Participación de mercado por competidores”



2.2. Análisis Interno

Luego de haber realizado el análisis externo, se continúa con un exhaustivo análisis interno de la empresa, que consta de varios pasos, los cuales se detallan a continuación:

2.2.1. Historia de la empresa

Stoller Argentina es miembro del grupo multinacional **Stoller Internacional Inc.**, compañía norteamericana dedicada a la nutrición vegetal fundada en 1970 por Jerry Stoller en Houston, Texas, Estados Unidos.

Stoller desde sus comienzos aporta ideas, productos y servicios con el objetivo de maximizar la producción de los cultivos. El grupo participa activamente en 52 países en el mundo. Emplea a más de 1.500 personas y posee 21 fábricas en diversos países que producen unos 853 billones de litros al año.

En Argentina, desarrolla sus actividades desde 1998, con su Sede Central en la Ciudad de Córdoba. Produce y comercializa 30 marcas de diferentes líneas de soluciones en nutrición y fisiología vegetal para todo tipo de cultivos del sector agropecuario.

2.2.2. Visión, Misión y Valores

A continuación se presenta la definición, visión, misión y valores definidos por Stoller Argentina.

Quiénes Somos:

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

Visión

“Nuestra visión es ser líder mundial en nutrición vegetal de cultivos, ofreciendo productos de última generación y alta calidad, aumentando la productividad y mejorando el medio ambiente junto a la calidad de vida.”

Misión

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

Valores

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

2.2.3. Objetivos Corporativos

Los objetivos corporativos y de cada delegación son determinados en la Sede Central de Estados Unidos. Los mismos son anuales y se comunican en una reunión realizada en enero en Houston a los gerentes generales de cada país. En Stoller Argentina existen tres líneas de objetivos. En primer lugar, los macro objetivos (Mean Object) que engloban a la compañía como un todo.

Luego se encuentran los objetivos de cada área (Areal Object) y hasta aquí llega el pedido de Sede Central. La última línea consiste en los objetivos

planteados dentro de cada área, los cuales son formulados por el gerente de la misma de manera independiente.

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

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

Macro Objetivos

- Aumentar la participación en el mercado incrementando las ventas un 12,3% en relación con 2014, alcanzando el monto de US\$19.341.000
- Obtener una liquidez ácida de 1,10 a Diciembre de 2015.
- Capacitar a todas las áreas antes de Diciembre de 2015, alcanzando un 85% de las capacitaciones programadas.
- Efectivizar el lanzamiento al mercado de “FORCE, MOVER, HOLD”
- Obtener una productividad de USD 320.000 en promedio a Diciembre de 2015.
- Desarrollar nueva formulaciones de productos compatibles con Glifosato.
- Implementar visitas de los diferentes departamentos -comercial, producción y finanzas- en función de la necesidad particular de cada cliente y/o zona.
- Obtener un pre-tax profit del 8% al 31 de Diciembre de 2015.

Objetivos Departamento Comercial

- Mantener como mínimo una relación 68/32 de foliares/Natur'l Oleo.
- Incrementar las ventas de Biorreguladores hasta los USD 5.464.000 (en conjunto con M&D)
- Mejorar en 4% los márgenes antes y después de planta, respecto al 2014 (en conjunto con Departamento de Producción). Margen Final debe ser 54%.
- Realizar un mínimo de 3 visitas zonales mensuales durante el 2015, cubriendo el Top 20 de clientes (Gerente y equipo comercial)
- Realizar una planificación de ventas en función de la segmentación de clientes ante del 31 de marzo de 2015.
- Obtener una productividad por vendedor superior a los U\$S 1072 al 31 de Diciembre de 2015- Considerando 18 vendedores-.
- Organizar al menos una reunión nacional de clientes Top antes del 31 de Diciembre de 2015 (en conjunto con MyD).
- Realizar al menos 3 reuniones de mandos medios con sus equipos, y tres reuniones con las áreas de MYD.
- Implementar un plan de marketing institucional genérico y por campañas agrícolas (en conjunto con MyD)

En los objetivos planteados por la empresa, relacionados a Marketing y Ventas, se observa que los mismos responden a disminuir la dependencia de la empresa respecto al Aceite Vegetal.

Para ello, se propone aumentar la participación de mercado de la línea de biorreguladores, productos más innovadores y de mayor margen.

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

2.2.4. Estructura organizativa

La estructura organizativa de la empresa consiste en una gerencia general, la cual reporta de manera directa a casa matriz en Estados Unidos, y de ella dependen cuatro grandes gerencias: Administración y Finanzas, Producción y Logística, Mercado y Desarrollo, y gerencia Comercial.

A su vez, gerencia Comercial se divide en tres gerencias regionales:

- Gerencia regional NOA y NEA: 8 asesores técnicos comerciales.
- Gerencia regional Cuyo y Sur: 5 asesores técnicos comerciales.
- Gerencia regional Centro y Bs As: 5 asesores técnicos comerciales.

El departamento de Mercado y Desarrollo, posee además un Gerente de producto para cada gerencia regional, quienes implementan acciones comerciales y de marketing definidas en oficinas, y dan soporte técnico en el uso de las líneas de la compañía, generan ensayos y brindan charlas de capacitación a clientes y en jornadas a campo.

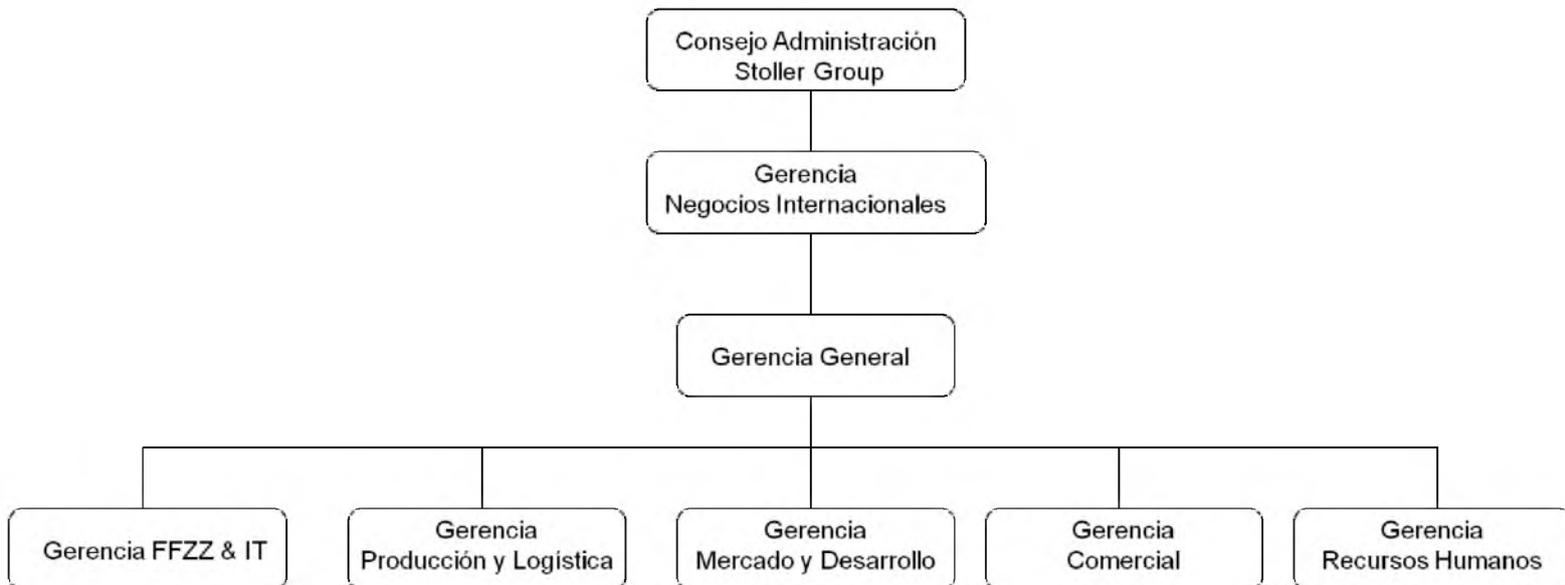
En términos generales, trabajan en la empresa 58 personas entre personal de oficinas, producción y asesores comerciales distribuidos en todo el país.

Además del personal fijo de la empresa, Stoller cuenta con asesoría de Staff de diversos servicios:

- Asesoría en Seguridad laboral y Medio Ambiente
- Asesoría Legal
- Asesoría Contable y liquidación de salarios
- Asesoría en Recursos Humanos, selección y capacitación.

A continuación se presenta el esquema general de la empresa⁶⁷:

Gráfico 2.7 “Esquema general organizativo de Stoller Argentina”



2.2.4. Portfolio de marcas

Stoller Group ha desarrollado una estrategia de portfolio de marcas, para satisfacer las necesidades de cada segmento de productores y asesores agrícolas.

Prioriza el desarrollo de marcas y productos innovadores y de alta tecnología y maneja la evolución de productos más tradicionales dentro del sector de especialidades en nutrición vegetal.

⁶⁷ Para ver el organigrama general completo, anexo pág. 143

Descripción de los productos

A continuación se presenta la descripción de los productos de la cartera de Stoller Argentina, agrupados por líneas de productos.

Bioreguladores



Primer biorregulador tricompuesto del mercado Argentino. Posee en su composición citoquininas, auxinas y giberelinas. Fue lanzado oficialmente al mercado en octubre de 2012. A nivel mundial se comercializa desde el año 2003.



Es un producto compuesto en base a una molécula patentada en Estados Unidos por Stoller Group. Actúa como un agente reductor del estrés ambiental, controlando la emisión de etileno por parte de las plantas. Fue lanzado en Argentina en el año 2014.



Rootfeed contiene trazas de hormonas vegetales, en conjunto con macronutrientes, con una fuerte composición de Nitrógeno, Calcio y Magnesio. Recomendado principalmente para los cultivos frutihortícolas, de aplicación por fertirriego, fue lanzado en Argentina en el año 2005.

La línea de biorreguladores es la línea de mayor tecnología de la empresa actualmente. Está compuesta por una combinación exclusiva de hormonas vegetales, en conjunto con micro y macronutrientes que potencian los resultados de los cultivos. Esta línea de productos se encuentra registrada ante SENASA, siendo una importante ventaja competitiva frente a los competidores. Son productos importados, ya que no se fabrican en el país, se importan los preparados, los cuales son disueltos en la planta de Córdoba y envasados para su venta y distribución. Estos productos están indicados para todos los cultivos en Argentina, dependiendo del objetivo que se busque en el momento de su aplicación. Representan el 25% de las ventas actuales de Stoller a Octubre 2015, y están dirigidas a un público de productos y asesores innovadores en cuanto a tecnología agrícola se refiere.

Fertilizantes complejos



Fertilizante líquido, contiene Cobalto y molibdeno. Producto destinado tanto a semilla como a aplicación foliar en leguminosas. Produce un mayor desarrollo radicular, aumenta la resistencia a la sequía, produce plantas con hojas más activas y con mejor desarrollo aumentado la productividad y la calidad.



Es un complejo nutricional que regula la actividad hormonal. Anticipa e intensifica el movimiento de azúcares hacia los órganos de reserva aumentando el peso y mejorando la calidad de los mismos.



Es un producto que promueve crecimiento y el desarrollo del sistema radicular crecimiento en gramíneas. La planta con raíces más desarrolladas y en mayor número, tiene capacidad de absorber más agua y nutrientes del suelo, incrementando su producción y la calidad de esta.



Es un fertilizante líquido indicado para el abastecimiento de Fósforo y Nitrógeno en todos los cultivos. Es absorbido por la parte aérea de la planta y el resto de fertilizante que cae en el suelo es absorbido por las raíces. De esta manera se utiliza la totalidad del producto, disminuyendo las pérdidas. Phos-for-us es acidificante, reduciendo el pH del agua.



Es un fertilizante líquido, quelatado, indicado para el abastecimiento de zinc, manganeso, cobre, boro y azufre en gramíneas y leguminosas. Starter brinda un equilibrio nutricional para expresar el potencial de producción de los cultivos.



Es un fertilizante foliar, quelatado, de rápida absorción, indicado para la nutrición mineral de cultivos en general, con la finalidad de proporcionar el equilibrio de nutrientes en la planta, para una mayor producción y mejor calidad.



Es un fertilizante líquido conteniendo macro y micronutrientes, para aplicación en todos los cultivos. Es absorbido por hojas, tejido leñoso y por la raíces cuando parte de la pulverización cae al suelo. Gracias a su formulación balanceada ayuda a lograr niveles nutricionales adecuados para una máxima productividad.



Fertilizante quelatado, para aplicación foliar, indicado para la nutrición mineral con calcio y boro en todos los cultivos. Activa el crecimiento de las raíces y plantas, ayuda a traslocar los nutrientes en la planta, reduce la caída de hojas, flores y frutos, aumenta la resistencia de las plantas contra plagas, enfermedades y stress por deficiencia de agua.



Es un fertilizante foliar, quelatado, de rápida absorción, indicado para la nutrición mineral de cítricos y otros cultivos en general, con la finalidad de proporcionar el equilibrio de nutrientes en la planta, para una mayor producción y mejor calidad.



Es un fertilizante que contiene una exclusiva combinación de nitrógeno amónico y calcio, totalmente solubles en agua. Promueve la reducción de "stress" en la planta, mejorando la uniformidad del producto cosechado, reduciendo las enfermedades e incrementando la calidad y rentabilidad.



Fertilizante líquido para aplicación foliar, conteniendo macro y micronutrientes, para aplicación en todos los cultivos. Proporciona el equilibrio de nutrientes en la planta permitiendo altas productividades.

La línea de fertilizantes complejos aporta un 35% de la facturación de Stoller. El diferencial de este tipo de productos, es la combinación exclusiva y el porcentaje que poseen de micronutrientes y macro nutrientes elaborados por cada empresa del sector. Cada producto, responde a una necesidad específica y estadio de crecimiento de los cultivos, brindándoles los requerimientos de nutrientes en las dosis y concentraciones exactas para su óptimo crecimiento y rendimiento final.

A diferencia de la línea de micronutrientes simples, aquí existe un alto diferencial, puesto que cada empresa genera mezclas de componentes difícilmente copiables.

Algunos productos de esta línea fueron introducidos al país en 1998, y la mayoría fueron introduciéndose luego, principalmente desde Estados Unidos y desde Brasil, según los requerimientos y oportunidades detectadas en el mercado Argentino. Los mismos son de utilización para todo tipos de cultivos, tanto extensivos, intensivos como para la producción frutihortícola.

Fosfitos



Son derivados del ácido fosforoso, con la presencia de un ion acompañante (metales alcalinos). Actúan a tres niveles:

- Acción nutricional
- Acción fungistático (sobre algunos géneros)
- Acción de defensa natural de las plantas (producción de fitoalexina)

Phytogard, es una línea exclusiva de Stoller que mejoran el estado nutricional y sanitario de los cultivos. Se conocen como fosfitos o defensivos, ya que el efecto producido es actuar como una barrera natural para plagas y enfermedades en las plantas, incrementando las defensas naturales de los cultivos, volviéndolos más resistentes a hongos, enfermedades y ataques de insectos.

Esta línea fue introducida en el año 2001, y si bien es de aplicación para todo tipo de cultivos, se utiliza principalmente en cultivos extensivos de granos, lo que representa un gran mercado para la compañía. Sin embargo, su uso y difusión es muy escaso en el país, y pocos productores o asesores utilizan este tipo de herramienta preventiva. Debido al bajo precio de venta y escaso margen, la compañía no destina recursos por el momento para promocionar esta línea.

Inoculantes



Masterfix L Gramíneas es un inoculante desarrollado con bacterias de la especie *Azospirillum brasilense* diseñado para la aplicación sobre semilla y surco que combina la promoción de crecimiento vegetal por procesos rizosféricos y endofíticos y la fijación biológica de nitrógeno atmosférico.



Masterfix L Maní es un producto diseñado para la aplicación en surco, que garantiza las bacterias viables necesarias para una rápida y eficiente nodulación, aporte de Nitrogeno por Fijacion Biologica de Nitrogeno desde los estadios fenológicos más tempranos que con cualquier otro producto.



Masterfix L Soja, garantiza la concentración efectiva de bacterias y la recuperación de bacterias viables sobre semilla más altas entre los productos del mercado, apto también para la aplicación en surco.



Masterfix Premier es un inoculante para soja formulado con bacterias seleccionadas con alto poder de fijación en la semilla y protector que brinda una rusticidad superior. Su combinación con reconocidos fungicidas brinda protección contra un amplio espectro de enfermedades de semilla.

La línea Masterfix es una nueva incorporación de la empresa, siendo su primer lanzamiento en el año 2014, y la introducción de “Masterfix Premier” en el 2015. Estos productos contienen un concentrado de bacterias específicas, que aplicado convenientemente a la semilla poco antes de su sembrado, mejora el desarrollo del cultivo. Los productos son fabricados en el país, bajo licencia de Stoller Biociencias, propiedad de Stoller Brasil Ltda.

Estos productos están orientados a cultivos extensivos de grano grueso principalmente, y en determinadas gramíneas, como maíz y arroz, sin embargo su uso en estas últimas es muy poco utilizado en la actualidad.

Si bien son productos de bajo margen en general, existe un mercado a nivel mundial en crecimiento del uso de productos biológicos, por tal motivo es

que se crea la unidad de negocios de biológicos en Brasil, que provee de este tipo de productos al resto de las subsidiarias de Stoller International.

Micronutrientes



Fertilizante líquido indicado para aplicaciones foliares en todos los cultivos conteniendo Zinc totalmente quelatado. Stoller Zinc aporta el nutriente en forma muy eficiente y rápida, poniéndolo inmediatamente disponible para la planta.



Fertilizante líquido quelatado, que contiene magnesio y azufre. Indicado para la fertilización de los cultivos. Stoller magnesio es absorbido por las hojas, por el tejido leñoso y por los frutos, la parte de la pulverización que cae en el suelo es aprovechado por las raíces.



Fertilizante líquido indicado para aplicaciones foliares en todos los cultivos conteniendo Cobre totalmente quelatado. Stoller Cobre aporta el nutriente en forma muy eficiente y rápida, poniéndolo inmediatamente disponible para la planta.



Es un fertilizante líquido que contiene Manganese totalmente quelatado indicado para aplicaciones foliares. Aporta el nutriente en forma muy eficiente y rápida, poniéndolo inmediatamente disponible para la planta.



Fertilizante líquido indicado para aplicaciones foliares en todos los cultivos conteniendo Hierro totalmente quelatado. Stoller Hierro aporta el nutriente en forma muy eficiente y rápida, poniéndolo inmediatamente disponible para la planta.

La línea de micronutrientes de Stoller fue la primera línea introducida en el país en el año 1998. Esta línea, si bien en un principio era una innovación respecto a aplicar algún micronutriente en un cultivo que presentaba una deficiencia, rápidamente fue convirtiéndose debido a la competencia, en una línea comoditie y de bajo valor. Los micronutrientes son necesarios en diversos cultivos cuando por cuestiones de suelo, clima o de manejo productivo, el cultivo requiere para su correcta producción o crecimiento, un aumento en la incorporación de un nutriente específico que la planta no encuentra en el suelo. El diferencial de Stoller que presenta en esta línea de productos, es que los micronutrientes son quelatados, los que permiten que se adhieran por más tiempo en las plantas y en el suelo, asegurando la correcta absorción de los

mismos. Un agente quelante, es una sustancia que forma complejos con iones de metales pesados. A estos complejos se los conoce como quelatos, palabra que proviene de la palabra griega chele que significa garra.

Coadyuvantes

	[Coadyuvante / Insecticida contiene 93% aceite de soja vegetal]
	[Coadyuvante / Insecticida contiene aceite metilado de soja 76%]

La línea de coadyuvantes es la que representa el mayor volumen en términos de facturación. Sin embargo, las mismas son un comoditie en el sector agropecuario, y poseen un bajo margen. La empresa, a pesar de ello sostiene estas líneas, puesto que les provee de una importante facturación por volumen y les permite ingresar con esta línea a nuevas distribuidoras de agroquímicos donde luego le facilita el ingreso de los fertilizantes foliares y biorreguladores. El principal diferencial de esta línea lo constituye el aceite vegetal Natur'l Óleo, vigente desde el año 1998 en Argentina, el cual posee en su formulación un 93% de aceite de soja frente a la mayoría de los coadyuvantes que contienen aceite mineral. Stoller Metil nace a raíz de la necesidad de competir con aceites minerales estándar del mercado, el mismo fue lanzado en el año 2014.

2.2.5. Comunicación

Las acciones de comunicación externa que realiza actualmente la empresa, constan de diversos objetivos para sus distintos públicos, siempre bajo la estrategia de difundir la empresa, sus productos y la fertilización foliar.

2.2.1 Publicidad: Apunta principalmente a los segmentos de productores e ingenieros asesores, actualmente se utilizan los siguientes medios para comunicar las marcas de la empresa:

- Medios gráficos (Diarios, revistas)
- Medios radiales (Nacionales y locales)
- Vía Pública (Cartelería en ruta en algunas plazas del país)
- Comunicación en PDVs (puntos de venta)
- Web site
- Redes sociales
- Eventos, Jornadas y Congresos
 - Desayuno de prensa
 - Participación en exposiciones
 - Charlas de aplicación de productos en cultivos
 - Sponsoreo de eventos
 - Demostraciones a campo.

Actualmente, la estrategia de comunicación de la empresa se orienta principalmente a cultivos extensivos, tales como maíz, soja y trigo y un bajo porcentaje de su inversión a economías regionales.

Stoller planifica su estrategia en base a un plan de medios, donde plasma los distintos medios gráficos, radiales y eventos o jornadas más importantes del sector para definir su participación por campañas de cultivos en el país. Luego de cada campaña publicitaria, la empresa realiza un clipping de medios para recolectar el impacto de la misma y analizar resultados para corregir desviaciones o mejorar la eficacia comunicacional en el plan de comunicación del próximo año.

2.2.2 Información de los productos: Debido a la falta de información en el mercado respecto a la tecnología que comercializa la empresa, y la especificidad de su uso y aplicación, Stoller genera información técnica que distribuye entre los principales ingenieros agrónomos asesores y técnicos de las distribuidoras. Se trabajan informativos técnicos los cuáles son enviados a través de correo electrónico con información sobre los fertilizantes hormonales, tipos de hormonas vegetales, fisiología y nutrición vegetal. Se generan además hojas técnicas de seguridad en el uso de los productos, y anualmente se

realizan análisis y modificaciones en caso de ser necesarias en las etiquetas y marbetes de los productos respecto a usos, dosis y técnicas de aplicación.

A través del departamento de Mercado y Desarrollo, los Product Managers por líneas de producto generan charlas y capacitaciones exclusivamente técnicas con asesores invitados en diversas temáticas para brindar apoyo y herramientas a la fuerza de venta técnica de los distribuidores más importantes de la empresa. La razón de ser de esta estrategia se basa en que la aplicación de los fertilizantes líquidos, requieren de un servicio de asesoramiento y post venta mucho mayor que los fertilizantes de base o sólidos.

2.2.3 Promoción: La empresa cuenta con un calendario de cultivos según zonas agrícolas del país, y un ciclo de marcas para coordinar promociones realizadas por las distintas marcas a lo largo del año con el fin de evitar superposición de promociones entre marcas de la empresa y su posible carnavalización.

Hay promociones para estimular demanda según la estación de los cultivos, promociones estándar para distribuidores, promociones dirigidas según cliente, volumen y producto, y promociones dirigidas a clientes finales de las distribuidoras, en una combinación de estrategias push y pull.

A los comerciales de las distribuidoras se los incentiva con un plan de cumplimiento de objetivos de venta por línea de producto, los cuales consisten en facturar determinada cantidad por producto, para acceder a viajes, premios en vouchers y porcentajes de descuento en compras futuras. En algunos casos, la promoción incluye bonificaciones en productos o merchandising de Stoller (Indumentaria, artículos electrónicos y marroquinería), Portafolletos de pie y Banners de pie.

2.2.4 Marketing Directo: Esta herramienta es muy utilizada por la empresa para la comunicación directa con sus diversos públicos. Se generan permanentemente bases de datos de productores, ingenieros agrónomos y asesores en las distintas jornadas del país los cuales están dispuestos a recibir

este tipo de información. Luego, se utilizan estas bases para enviar estímulos a los contactos en determinadas situaciones, como nuevos lanzamientos, promociones, cambios de packaging, variaciones de precio, etc.

2.2.6. Análisis de ventas

El análisis de ventas brinda información que permite identificar aquellos períodos de mayor o menor venta de la empresa, así como también la posibilidad de determinar si existe estacionalidad en un producto o servicio mediante el cotejo de estos datos. Para ello, es necesario que el análisis realizado sea comparativo; en el caso de Stoller Argentina se compararán las ventas anuales, para observar la evolución a lo largo del tiempo. En cuanto a la unidad de medida de estos datos, Stoller mide su crecimiento económico mediante datos de facturación en dólares y litros de fertilizantes por año.

A continuación, se presenta el registro histórico de la empresa de los últimos años hasta Octubre de 2015, período de análisis de éste trabajo.

Cuadro 1.7 “Registro histórico de ventas”.

Ventas por año en USD al cierre de Oct 2015	
Etiquetas de fila	Suma de Total
2011	15.703.096,08
2012	20.567.598,61
2013	16.806.352,94
2014	17.605.934,06
2015	12.804.332,88
Total general	83.487.314,56

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

Los fertilizantes hormonales son nuevos en el mercado y poseen una gran diferenciación, por lo que su margen es mayor.

Las ventas de Stoller aumentaron en promedio los tres últimos años un 17%. El año 2012 la empresa experimentó un fuerte crecimiento del 31% respecto al año anterior debido a una agresiva campaña de ventas cuyos ejes principales consistían en descuentos por compras anticipadas de pre campaña y plazos de pago extensos. Si bien esta situación en un comienzo fue percibida como acertada, durante el año 2013 se sintieron las consecuencias de dicha estrategia.

La falta de madurez del mercado y de demanda por parte de los productores hicieron que las ventas se estancaran debido al alto stock que existía en los distribuidores de la empresa, llevando incluso a varios de ellos a devolver producto y renegociar los pagos pendientes.

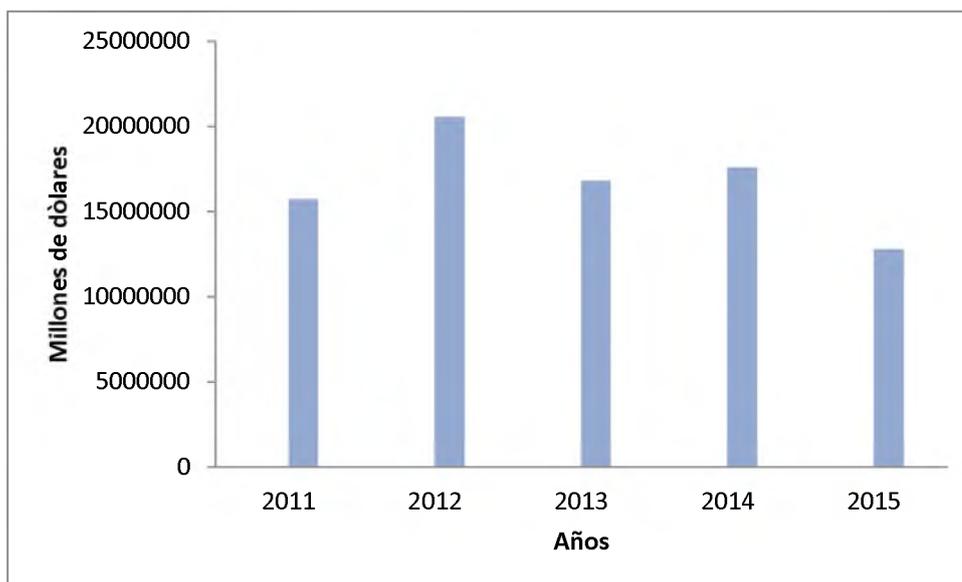
La estrategia de ese año consistió en brindar apoyo a los distribuidores para lograr disminuir el stock de productos que tenían en sus distribuidoras, mediante visitas de la fuerza de venta de Stoller a los clientes finales de las distribuidoras, exposiciones y días de campo junto a distribuidores para estimular la demanda.

Si bien en el año 2014 la situación mejoro paulatinamente respecto a 2013, incluso con un crecimiento del 5%, existía stock en determinados distribuidores y las ventas en las campañas de cultivos de invierno y de verano no mostraron el comportamiento que estaba proyectado.

Finalmente, para el 2015, el objetivo es aún más ambicioso, buscando un crecimiento del 12,3% respecto al año anterior.

Sin embargo, las perspectivas del sector debido al cierre de exportaciones, incremento de costos productivos y la desaceleración de las economías mundiales, no proyectan el mejor de los escenarios para Stoller, encontrándose a dos meses del cierre del año faltándole \$ 2 millones y medio para lograr el objetivo de Ventas global, y cerca de \$ 2 millones para el objetivo de biorreguladores planteados.

Gráfico 2.8 “Ventas históricas Stoller últimos 3 años”



Cuadro 1.8 “Ventas históricas por producto”

Puesto	Productos	2011	2012	2013	2014	2015	Total general
1	Natur'l Oleo	6.069.400	7.863.033	5.847.969	6.164.587	3.487.765	29.432.755
2	Stimulate Mo	3.130.185	4.376.707	3.148.083	2.860.502	2.222.148	15.737.624
3	Mastermins Plus	1.235.628	1.485.512	1.526.286	1.245.011	946.694	6.439.131
4	Nitroplus 18	926.399	998.007	928.992	1.013.353	998.699	4.865.449
5	CaB	676.846	1.077.105	799.991	721.823	310.686	3.586.451
6	Root Feed	403.351	422.380	665.030	853.575	461.855	2.806.191
7	Phytogard Potasio	411.254	467.576	325.832	477.426	584.566	2.266.654
8	Stoller Zinc	579.297	575.993	501.246	396.821	156.684	2.210.041
9	Starter	507.325	352.791	507.488	446.353	205.398	2.019.355
10	Harvest More	209.145	313.463	290.929	377.006	463.948	1.654.490
11	Nitrate Balancer	160.689	322.457	288.987	480.088	208.054	1.460.275
12	Stoller Cobre	178.107	338.991	134.947	406.265	306.731	1.365.041
13	Bio Forge	36.702	168.095	157.448	267.880	459.662	1.089.787
14	Co-Mo	278.472	424.489	189.356	111.481	32.253	1.036.051
15	Phos - For - Us	102.741	251.768	391.185	193.497	93.413	1.032.604

En cuanto a productos, se muestra a continuación los quince más vendidos durante los últimos tres años. En el mismo se observa que el 70% del listado corresponde a fertilizantes complejos y hormonales. Asimismo, estos obtuvieron los mayores crecimientos en ventas. Se ha logrado en casi todos los

años el objetivo de la relación de fertilizantes y aceite vegetal del 68/32%, sin embargo, la dependencia de Natur'l Oleo aún es importante.

Cuadro 1.9 “Ventas por biorreguladores”

Ventas por Prod en USD

Etiquetas de fila	2011	2012	2013	2014	2015	Total general
Bio Forge	36.701,95	168.095,30	157.447,50	267.880,00	459.662,39	1.089.787,14
Root Feed	403.350,60	422.380,40	665.029,50	853.574,80	461.855,20	2.806.190,50
Stimulate Mo	3.130.184,78	4.376.706,68	3.148.083,01	2.860.501,79	2.222.148,07	15.737.624,33
Total general	3.570.237,33	4.967.182,38	3.970.560,01	3.981.956,59	3.143.665,66	19.633.601,97

En cuanto a los biorreguladores, se observa que esta línea de productos viene cobrando fuerza año a año, logrando posicionarse entre los productos más rentables y con mayor demanda de la compañía. Sin embargo, en el año 2013 debido a las razones expuestas con anterioridad, cayó la facturación en este tipo de productos al ser los de mayor precio de mercado.

Respecto a las ventas por líneas de productos, se observa que la línea que representa una mayor facturación los últimos años corresponde a los fertilizantes foliares en detrimento de los aceites coadyuvantes, puesto que el foco de la estrategia de la empresa consiste en reducir año a año la participación de éstos. Los biorreguladores se encuentran en una tercera posición con un crecimiento leve o casi constante los últimos años. Finalmente, observamos la línea de inoculantes, los cuales han sido lanzados hace poco al mercado, con una tasa de crecimiento positiva.

Cuadro 1.10 “Ventas por línea de productos”

Rótulos de fila	2012	2013	2014	2015	Total general
⊕ Aceites	7.863.033,11	5.847.968,88	6.164.587,46	3.790.165,40	23.665.754,85
⊕ Inoculantes			179.479,97	644.534,46	824.014,43
⊕ Foliares	7.737.383,12	6.987.824,04	7.279.910,04	5.225.967,36	27.231.084,56
⊕ Biorreguladores	4.967.182,38	3.970.560,01	3.981.956,59	3.143.665,66	16.063.364,64
Total general	20.567.598,61	16.806.352,94	17.605.934,06	12.804.332,88	67.784.218,48

Cuadro 1.11 “Ventas por vendedor y regiones comerciales”

Etiquetas de fila	Ventas por zonas, últimos 3 años				
	2012	2013	2014	2015	Total general
REGION CUYO	3.656.742,64	3.142.024,73	3.286.695,60	3.127.661,82	13.213.124,79
CAMPOS ROMERO B	1.029.196,85	677.939,14	899.175,18	762.230,99	3.368.542,16
CASTRO ROJAS RA	927.289,25	1.023.752,38	925.260,28	1.005.346,19	3.881.648,10
GUEVARA GERARDO	989.417,33	730.390,57	695.458,60	800.515,62	3.215.782,12
RAMIREZ CARRANZA	185.349,41	370.243,64	515.180,29	377.703,44	1.448.476,78
SPICCHIALI GUST	525.489,80	339.699,00	251.621,25	181.865,58	1.298.675,63
REGION CENTRO Y SUR	7.149.249,06	5.610.400,17	5.240.215,17	4.073.593,84	22.073.458,24
GONZALEZ DANIEL	911.978,08	930.655,38	398.340,82	413.123,79	2.654.098,07
IACOVELLI LEAND	1.471.876,27	1.721.790,46	1.839.694,87	788.284,91	5.821.646,51
PENNACINO MARIA	691.157,91	735.413,99	797.895,45	459.150,00	2.683.617,35
STEFANI RODRIGO	3.323.070,95	1.461.944,78	1.678.213,08	2.166.715,55	8.629.944,36
VILLAFAÑE ALEJA	751.165,85	760.595,56	526.070,95	246.319,59	2.284.151,95
URUGUAY	1.159.684,32	1.515.058,00	1.636.304,00	430.845,00	4.741.891,32
PICCA MATIAS EM	1.159.684,32	1.515.058,00	1.636.304,00	430.845,00	4.741.891,32
REGION NOA Y NEA	8.521.892,59	6.346.435,03	6.853.750,67	4.969.697,47	26.691.775,76
ARIAS SANTIAGO	1.161.611,17	607.317,93	1.374.606,90	700.591,27	3.844.127,27
LADRON DE GUEVAR	1.985.291,12	862.166,94	702.534,49	649.180,24	4.199.172,79
MONTANGIE GISEL	1.371.449,00	1.380.260,88	932.748,29	245.713,38	3.930.171,55
MOVER LEANDRO	184.282,40	328.454,34	403.364,80	300.743,15	1.216.844,69
RULLO GISELA	1.041.625,29	1.617.689,03	1.101.574,29	1.194.954,55	4.955.843,16
TORRES POSSE FA	1.505.461,77	1.139.423,71	1.902.164,75	1.398.850,53	5.945.900,76
ZAGO MARIA SILV	1.272.171,84	411.122,20	436.757,15	479.664,35	2.599.715,54
Total general	20.567.598,61	16.806.352,94	17.605.934,06	12.804.332,88	67.784.218,48

En relación al nivel de ventas por zonas comerciales de la empresa, se evidencia que la zona centro y sur de Buenos Aires, y la región NOA y NEA del país representan los mayores ingresos para la compañía con un aporte del 33% y 39% respectivamente debido a que en esas regiones se desarrolla el fuerte de la actividad agroindustrial del país. Le siguen finalmente en importancia la región de Cuyo, con un aporte del 19% y Uruguay con un 7% anual.

Cuadro 1.12 “Ventas por regiones comerciales”

Etiquetas de fila	Ventas por zonas, últimos 3 años				
	2012	2013	2014	2015	Total general
REGION CUYO	3.656.742,64	3.142.024,73	3.286.695,60	3.127.661,82	13.213.124,79
REGION CENTRO Y SUR	7.149.249,06	5.610.400,17	5.240.215,17	4.073.593,84	22.073.458,24
URUGUAY	1.159.684,32	1.515.058,00	1.636.304,00	430.845,00	4.741.891,32
REGION NOA Y NEA	8.521.892,59	6.346.435,03	6.853.750,67	4.969.697,47	26.691.775,76
Total general	20.567.598,61	16.806.352,94	17.605.934,06	12.804.332,88	67.784.218,48

En cuanto al aporte a la facturación por tipo de cultivos, el principal aporte lo realizan los cultivos de tipo extensivo, soja y maíz, seguido por cultivos intensivos de economías regionales, como vid y hortícolas en general. A pesar de ello, el aporte de cultivos extensivos es relativamente bajo respecto al potencial en base al número de hectáreas a nivel país.

Es por ello, que uno de los principales objetivos de la compañía es incrementar su participación en este tipo de cultivos, principalmente soja, maíz, trigo y girasol.

Cuadro 1.13 “Pareto de ventas por cultivos”

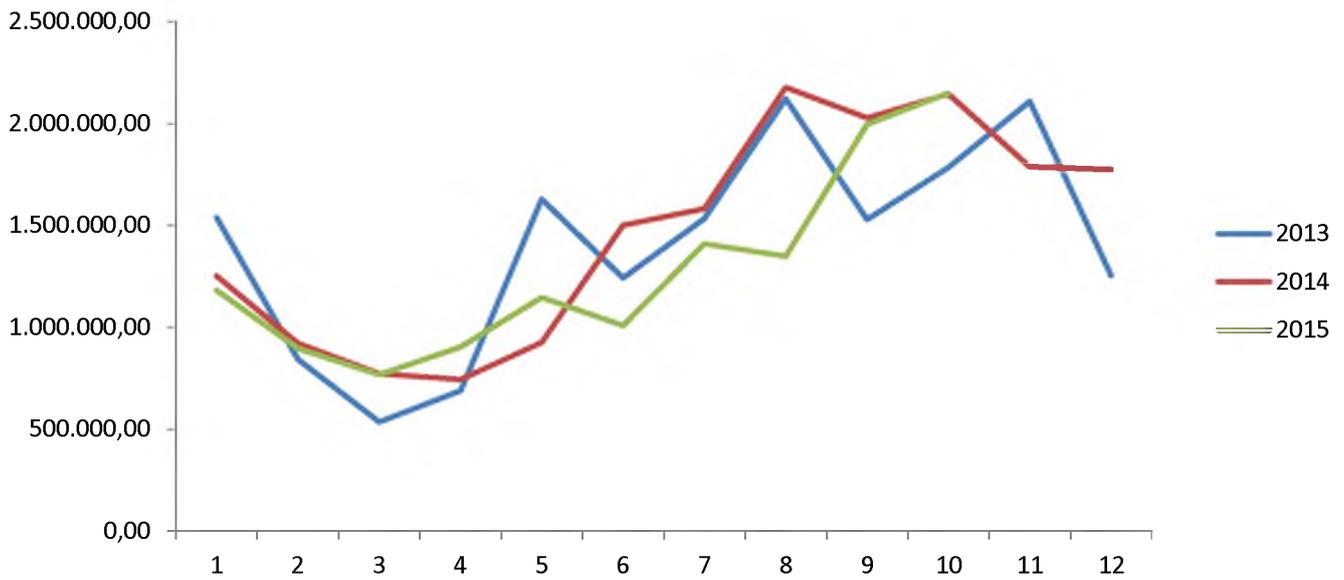
Ventas por tipo de cultivos			
Cultivo	YTD	%	Pa reto
SOJA	7.660	36%	36%
VID	1.442	7%	42%
MAIZ	1.431	7%	49%
PAPA	1.401	7%	56%
ARROZ	1.382	6%	62%
MANI	1.047	5%	67%
POROTO	954	4%	71%
HORTICOLAS	904	4%	76%
CITRUS	878	4%	80%

Cómo se observa en el gráfico a continuación, la estacionalidad se produce fuertemente en los meses comprendidos entre los meses de Noviembre y Abril.

Esta situación corresponde al ciclo de los cultivos extensivos, donde transcurren los estadios vegetativos y reproductivos hasta su cosecha final. En estos meses, es prácticamente nula la aplicación de fertilizantes en los cultivos, situación que Stoller pretende revertir al demostrar la importancia de acompañar con fertilización foliar durante todo el ciclo del cultivo para obtener una mayor productividad y prevenir situaciones de estrés ambiental en este período de grandes precipitaciones y/o sequías.

Es posible revertir o disminuir la estacionalidad producida estos meses, abarcando cultivos de otras regiones que no responden a este ciclo productivo, tales como la región de cuyo con cultivos hortícolas y/o frutales.

Gráfico 2.9 “Estacionalidad de ventas últimos tres años”



2.3. Diagnóstico

2.3.1. Análisis F.O.D.A

Para realizar el diagnóstico de Stoller, se utilizará el análisis F.O.D.A.

Este análisis siguiendo a Kotler y Keller es una herramienta que se utiliza para analizar el ambiente de marketing, haciendo una valoración general del ambiente interno, mediante fortalezas y debilidades, y externo, oportunidades y amenazas del negocio y sector en el que opera la empresa.

Cuadro 1.14 “Matriz FODA”

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fenómenos climáticos. ▪ Aumento mundial de la demanda de alimentos. ▪ Situación de Argentina respecto a la producción de Biodiesel. ▪ Desarrollos Biotecnológicos e Innovación y adopción de nuevas tecnologías. ▪ Uso semillas pre tratadas ▪ Proyecto de ley de Promoción de Uso de Fertilizantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presión de grupos ambientalistas y problemas de salud ▪ Alza en los costos productivos. ▪ Estancamiento de exportaciones por atraso cambiario y políticas intervencionistas. ▪ Índice de precios al consumidor e inflación ▪ Política cambiaria Argentina. ▪ Escaso conocimiento por parte de productores sobre biorreguladores.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dependencia de un sólo producto commodity (aceite vegetal) ▪ Escaso conocimiento y posicionamiento de marca ▪ Estacionalidad de ventas ▪ Escasa difusión de tecnología hacia el cliente final ▪ Baja participación de mercado en cultivos extensivos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Línea de Biorreguladores certificados ante SENASA. ▪ Gran trayectoria y reconocimiento en el mercado ▪ Amplia red de distribuidores y vendedores altamente capacitados. ▪ Amplía línea de productos. ▪ Instalaciones productivas última generación y ubicación estratégica para eficiente logística.
Debilidades	Fortalezas

2.3.2. Matriz de posición competitiva

La matriz de posición competitiva es una herramienta útil para el diagnóstico de situación de una empresa. Para su construcción, se utilizan dos variables: el atractivo del mercado al que se dirige y la posición en la que se encuentra la empresa frente a sus competidores. A continuación, se realizará una matriz de posición competitiva para cada línea de productos que brinda Stoller, para luego, definir a partir de la matriz que productos hay que apoyar, mantener o eliminar de la cartera.

- **Línea de Biorreguladores**

Dentro de la gama de productos que ofrece Stoller, la utilización de la matriz de Posición Competitiva para la línea de Biorreguladores, presenta una ubicación de atractivo de mercado **medio - alto**, y una posición competitiva **media-alta** como empresa, siendo la recomendación más adecuada para esta situación:

“Esfuerzo en inversión y crecimiento”

Se debe prestar especial atención y brindar recursos a esta línea puesto que es la de mayores probabilidades de crecimiento. Aquí, la estrategia consiste en invertir para mejorar la posición, logrando que estos productos puedan obtener una alta participación de mercado que retorne en flujo de efectivo cuando cese el crecimiento y se introduzcan nuevas tecnologías.

- **Línea de fertilizantes complejos, fosfitos e inoculantes**

Para estas líneas, se presenta una ubicación de atractivo de mercado **medio-bajo**, y una posición competitiva **media** como empresa, siendo la recomendación más adecuada para esta situación:

“Realizar inversiones selectivas para mantener la posición competitiva”

Estas tres líneas de productos deben monitorearse de cerca, puesto que deben realizarse inversiones que permitan mantener la posición

competitiva y acompañar el crecimiento del mercado ya que poseen potencial para generar mayor margen a la empresa.

▪ **Línea coadyuvantes**

Para estas líneas, se presenta una ubicación de atractivo de mercado **medio-bajo**, y una posición competitiva **baja** como empresa, siendo la recomendación más adecuada para esta situación:

“Crecer selectivamente”

Si bien ésta línea no representa un gran atractivo de mercado debido a su falta de diferenciación y cantidad de competidores en el sector, se hace necesario mantenerla debido a su generación de flujo de dinero constante.

▪ **Línea fertilizantes microelementos**

Presenta una presenta una ubicación de atractivo de mercado **bajo**, y una posición competitiva **baja** como empresa, siendo la recomendación más adecuada para esta situación:

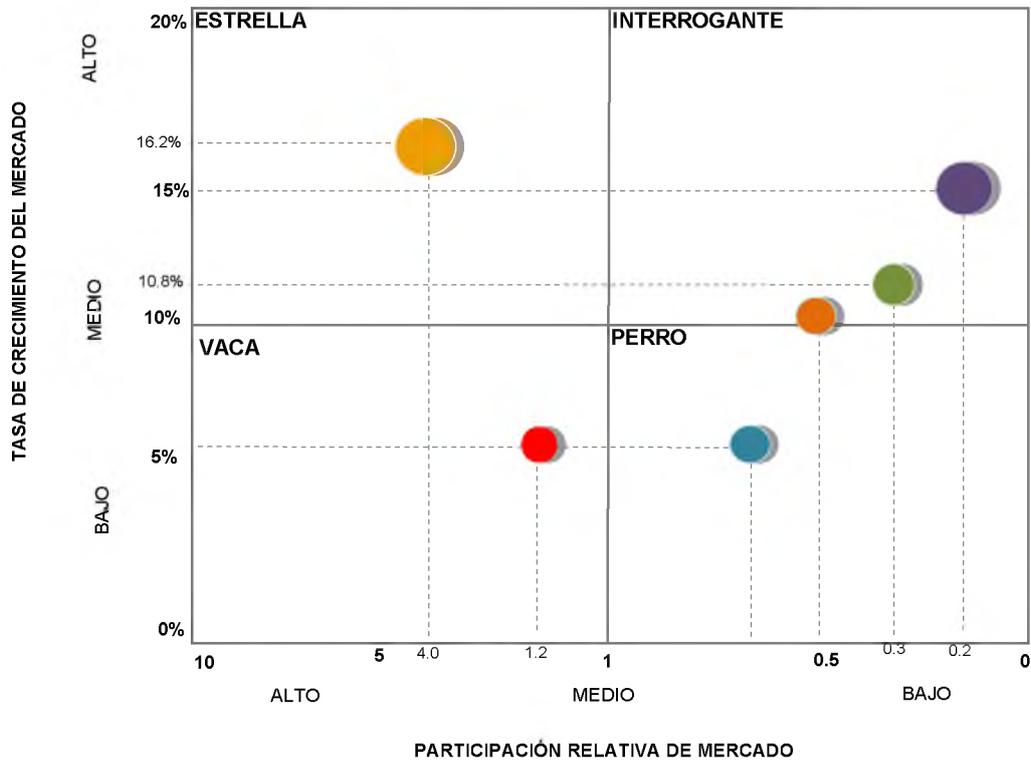
“Desinvertir”

Los fertilizantes simples o micronutrientes son productos que no han logrado un gran crecimiento de mercado y sus ventas no reportan beneficios para la empresa. Su principal destino consiste en desinvertir, discontinuando la línea para maximizar el efectivo y reducir los costos fijos de su producción.

Referencias

Línea Bioreguladores	
Línea Coadyuvantes	
Línea Fosfitos	
Línea Inoculantes	
Línea Microelementos	
Línea Fertilizantes complejos	

Gráfico 2.10 “Matriz de Posición Competitiva”



Diagnóstico

El sector de la biotecnología se encuentra en una plena etapa de crecimiento. Las innovaciones más recientes se refieren a los biorreguladores, última novedad en nutrición de cultivos y los inductores de resistencia, una nueva generación de fitosanitarios. La creciente necesidad de una mayor producción a causa del aumento de la población mundial y el incremento mundial de la demanda de biodiesel representan un panorama alentador para el sector. Por estas razones, el consumo de fertilizantes resulta vital, especialmente cuando las condiciones climáticas no son favorables.

A nivel nacional, existe un proyecto de ley de promoción del uso de fertilizantes que no sólo legitima e instala la temática, sino que además promueve la industria nacional, generando una mayor difusión y aceptación por parte de los productores. Esta situación representa diversas oportunidades para Stoller, ya que estos avances significan la posibilidad de liderar el sector al poseer una línea de productos desarrollados para este mercado, con experiencia y trayectoria en la materia, capacidad productiva y una línea de biorreguladores certificada ante SENASA para suplir estas necesidades.

Bajo estas perspectivas del sector, Stoller podrá crecer y evitar la dependencia de los coadyuvantes, un producto sin diferencial y alta competencia. Sin embargo, el panorama representa también amenazas cercanas. El boom de la soja en la Argentina, está relacionado con el uso de semillas transgénicas y la mala aplicación de herbicidas y pesticidas. La medicina advierte que el uso descontrolado de pesticidas es la principal causa de crecientes problemas de salud en la región agrícola de Argentina. De esta situación, se desprende la presión que ejercen los grupos ambientalistas respecto al uso de pesticidas y herbicidas. Si bien los productos de Stoller no corresponden a esta gama de agroquímicos y sus productos poseen certificación ambiental y orgánica, se suele asociar y generalizar a aquellas empresas que se desarrollan en el sector con una mirada negativa sobre las mismas. Sumado a ello, existe un alto grado de desconocimiento de los productos y falta de difusión de la tecnología. Estas líneas corren con la desventaja de “educar al mercado”, ya que al implicar una nueva tecnología,

los participantes de este sector no conocen sus características y beneficios ni tienen por costumbre utilizar productos adicionales a los ya existentes.

La falta de información, trae aparejado el no uso, el cual no es incentivado debido a que el uso de esta tecnología requiere una inversión por parte del productor, el cual dada la situación la considera complementaria y opcional al paquete productivo básico, por lo cual debido a los altos costos actuales, suele no optar por este tipo de tecnología. Los costos de producción mantienen su tendencia alcista, mientras que las cotizaciones internacionales agrícolas no parecen revertir las bajas que se suceden desde 2013.

Si bien existe falta de información y bajo uso de estos productos por sí solos, existe un consumo desconocido para los productores al utilizar semillas listas para la siembra, las cuales poseen tratamientos para mejorar la germinación, en combinación con fungicidas e inoculantes. Esto representa una importante oportunidad para Stoller, ya que podría realizar alianzas con empresas semilleros y vender productos para el tratamiento de éste tipo de semillas.

Finalmente, podemos concluir que la línea de biorreguladores de Stoller se encuentra en un mercado en expansión, con un entorno que provee oportunidades al sector. Por lo tanto, se requieren acciones tendientes a lograr la recomendación de los actores claves del sector, buscando el acercamiento al productor y penetrando paulatinamente en el mercado de cultivos para ir reduciendo así la dependencia de Natur'l Oleo.

III. DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

3.1. Objetivos del plan

3.1.1. Objetivos estratégicos

Siguiendo a Sainz de Vicuña, los objetivos corporativos dependen en gran medida de dos dos aspectos claves: la dimensión o tamaño de la empresa y las características del mercado en el que actúa.

Teniendo en cuenta que Stoller está clasificada como una empresa de tamaño medio – grande, el sector donde se desarrolla y la baja participación de mercado, la empresa deberá priorizar su consolidación en el mercado.

No obstante, el mercado de Biorreguladores en Argentina se encuentra en una etapa de crecimiento, por tal motivo, es importante que la empresa intente aprovechar este crecimiento, renunciando a objetivos de rentabilidad a corto plazo, para afrontarlos en un futuro.

Stoller debería seguir el siguiente sistema de objetivos:

<p>1°: Consolidación. 2°: Crecimiento. 3°: Rentabilidad a corto plazo.</p>

3.1.2. Objetivos de Ventas

El presente Plan de Marketing Estratégico posee una duración de 2 años. La implementación del plan comenzará en Enero 2016 y se extenderá hasta Diciembre de 2017.

- ***Incrementar las ventas de Biorreguladores un 30% alcanzando el monto de U\$S 7.103.200 en un plazo de 24 meses.***
- ***Incrementar las ventas de las líneas de Fertilizantes foliares e Inoculantes un 10% para Diciembre de 2017.***

A continuación, se presenta un cuadro resumen de los objetivos y crecimiento porcentual de cada línea en el presente plan de Marketing. Es importante remarcar que debido al objetivo de mantener una relación de facturación de 70% de fertilizantes foliares y un 30% de aceite o coadyuvantes, no tendrá apoyo de marketing ni presupuestario la mencionada línea para enviar su crecimiento en la facturación final. Por último, se presenta el incremento global estimado para Stoller de un 13% dado el escenario descrito anteriormente en la etapa diagnóstica.

Cuadro 1.15 “Resumen de ventas por líneas de producto”

Línea de productos	U\$S 2015	U\$S 2017	% crecimiento
Aceites – Coadyuvantes	5.823.540,21	5.823.540,21	0%
Inoculantes	825.605,58	911.508,21	10%
Foliares	7.227.854,21	7.925.008,71	10%
Biorreguladores	5.464.000	7.103.200,00	30%
Total crecimiento Stoller	19.341.000	21.763.257,13	13%

Como base de análisis, se utilizó el supuesto de que la empresa alcanzó los objetivos de facturación global y de la línea de biorreguladores fijados para el año 2015. Si bien el plan está enfocado en la línea de biorreguladores, es importante definir objetivos de ventas para las líneas de foliares e inoculantes debido a que en su mayoría, se comercializan en conjunto como parte de un plan nutricional para cultivos.

Se plantearon estos objetivos teniendo en cuenta una serie de aspectos.

En primer lugar, se consideró la tasa de crecimiento de 7% anual que experimenta el sector en Argentina. En segundo lugar, se analizaron las ventas de la línea para el año 2015 y el porcentaje de incremento con la intervención del plan de marketing. Finalmente, se consideraron las expectativas de ventas que persigue Stoller y se promedió un objetivo realista entre ambos, considerando un incremento de 15% anual para el año 2016, y un 15% anual para el año 2017.

3.1.3. Objetivos de Marketing

- *Aumentar la notoriedad de imagen de Stoller y sus productos en un plazo de 2 años.*
- *Aumentar las aplicaciones actuales de la línea de biorreguladores en un plazo de 6 meses, año 2016.*
- *Aumentar el número de prescriptores- asesores agronómicos de los productos biorreguladores en un plazo de 2 años.*
- *Generar un nuevo canal de comercialización no tradicional en un plazo de 12 meses año 2016.*
- *Lograr una relación 70/30 de foliares/aceites (coadyuvantes).*

3.2. Estrategias

3.2.1. Estrategia Competitiva – Genéricas de Porter

Aunque las estrategias competitivas no son desarrolladas ni definidas en los Planes de Marketing sino en el Plan Estratégico de la empresa, las mismas tienen una influencia muy directa en las estrategias de Marketing por lo que conviene incluirlas en su desarrollo.

Si bien la misma no está plasmada de manera formal en la empresa, se considera que Stoller persigue una estrategia de “*Diferenciación*”, donde ofrece productos únicos de alta tecnología y desarrollo a la competencia. La misma, no debe confundirse con la necesidad que posee toda empresa de diferenciarse de la competencia.

3.2.2. Estrategia de Cartera

Una vez definida la estrategia competitiva, la estrategia de cartera debe concretar todas las alternativas producto-mercado que Stoller contempla dentro de su actividad.

En base a los análisis realizados con anterioridad, se consideran objetivos de crecimiento, el cuál será logrando mediante dos estrategias genéricas.

En primer lugar, se utilizará una estrategia de “*Penetración de mercado*” donde Stoller buscará vender más de su cartera actual e productos a los consumidores que forman los mercados motivado por la posibilidad de incrementar su participación de mercado en los segmentos actuales. Esta estrategia se justifica debido al crecimiento del sector, las oportunidades del entorno y la posibilidad de atraer clientes de sus principales competidores.

Finalmente, se utilizará además una estrategia de “*Desarrollo de nuevos mercados*”, realizando una creación de un nuevo canal de comercialización para usos de productos actuales a nuevos mercados.

Cuadro 2.6 “Matriz de Ansoff”

Productos \ Mercados	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración de mercado 1°	Desarrollo de nuevos productos 2°
Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados 3°	Diversificación 4°

3.2.3. Estrategia de Segmentación

Definiremos los segmentos estratégicos de la empresa, que son aquellos en los cuáles Stoller se va a dirigir y concentrar sus esfuerzos de marketing.

Segmentos estratégicos

- Segmento Productores.
- Segmento Distribuidores
- Segmento Asesores fitosanitarios

Segmentos estratégicos prioritarios

- Segmento “Productores y Asesores fitosanitarios”

La prioridad que Stoller le otorgue a estos segmentos, le permitirá concretar sus estrategias de “penetración de mercado”, y “Desarrollo de nuevos mercados” a los cuáles se quiere atacar.

3.2.4. Estrategia de Posicionamiento

Stoller debe posicionarse en función de los atributos valorados por el público objetivo en base la investigación de mercados realizada.

Dentro de los principales atributos a la hora de elegir un agroquímico el principal consistía en precio y financiación. Debido a que los productos biorreguladores poseen un elevado precio comparativo, Stoller se deberá posicionar en el segundo atributo más importante valorado por los clientes:

calidad y eficacia de los resultados del producto, (incluyendo no sólo la calidad de los productos, sino también en calidad de atención técnica, comercial y de post venta), para ser percibida por el mercado como la empresa de fertilizantes foliares que brinda el mejor servicio, apoyándose además en la completa gama de productos que ofrece.

El principal atributo de la línea de biorreguladores consiste en su capacidad para revertir situaciones de estrés ambiental y recuperar productividad perdida, por lo tanto parte de su posicionamiento será el manejo de situaciones ambientales desfavorables mediante sus productos de alta calidad y tecnología.

Posicionándose y atendiendo a cada segmento en particular, brindándoles la más completa gama de productos de biotecnología, pero siempre con un elemento en común, un nivel que apunta a la excelencia en el servicio y completa satisfacción de clientes.

3.2.7. Estrategias Funcionales

3.2.7.1. Estrategia de Producto

- Crear y sostener una imagen corporativa consolidada

3.2.7.2. Estrategia de Precios

- Modificar estrategia de precios actual respecto a facilidades de pago, incorporando un sistema de autofinanciación de Stoller
- Discriminar precios por tipo de clientes y época de compra para disminuir estacionalidad de ventas

3.2.7.2. Estrategia de Distribución y Ventas

- Ampliar cobertura de mercado
- Ingresar e implementar nuevos canales de distribución

3.2.7.3. Estrategia de Comunicación

Según el tipo de interacción entre Stoller y sus clientes, se utilizarán como estrategias de comunicación:

- *Comunicación Personal:* a través del personal de ventas de la empresa, en interacción con el cliente dentro de Stoller, en distribuidoras y en ferias/ exposiciones.
- *Comunicación Masiva pagada:* a través de la prensa, radio, Internet y revistas de interés general y especializado.
- Según el impacto en el componente actitudinal que Stoller desea generar en sus clientes, se utilizará como estrategia de comunicación:
 - Crear notoriedad de imagen de marca
 - Estimular la intención de compra de los productos de potenciales clientes.
- En cuanto al control sobre la inversión en comunicación, será moderado, debido a la utilización de medios masivos de comunicación. Respecto a las estrategias de comunicación elegidas, existirán dos tipos de control:
 - Medible. A través de marketing directo que se establezca con potenciales clientes.
 - No medible. Debido al uso de medios de comunicación.

Estrategia de Medios

Los medios que se proponen para la estrategia de comunicación son:

- Diarios y radios locales y nacionales (alcance)
- Internet - buscadores (alcance y repetición)
- Revistas especializadas y de interés general (notoriedad y prestigio)
- Soporte Banner (impacto visual)
- Interacción personal: dentro de Stoller, distribuidores y en Exposiciones- Ferias.

IV. DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING

4.1. Programas de Acción

En esta tercera y última fase, se recogen los planes de acción correspondientes a las estrategias contempladas en la fase anterior.

El horizonte temporal de este plan de marketing es de 24 meses, desde Enero de 2016 a Diciembre de 2017.

4.1.1. Plan de comunicación externa

4.1.1.2: “Medios masivos”

A través de un exhaustivo plan de medios, se intentará llegar a los segmentos estratégicos de la compañía, con una comunicación clara y creativa sobre la empresa, sus productos y la tecnología de biorreguladores. Se utilizará un mix de medios, principalmente en televisión por cable, internet, radios y gráfica.

Objetivos y metas: Difundir la tecnología de biorreguladores y aumentar la imagen de Stoller. Consolidar la imagen de Stoller en el sector.

Acciones:

- Desarrollo del plan de medios y mix de medios (Ver anexo página 145 Plan de medios)
- Creación de piezas gráficas, radiales y televisivas
- Negociación de espacios
- Difusión campaña de medios.

Plazo: Septiembre y Octubre 2016 - 2017

Control: Mediante encuestas de recordación de marca pre y post. Clipping de medios para control de campaña.

Inversión: \$940.873,23

Responsable: Área de Marketing Stoller Argentina.

4.1.1.3: “Ferias y Exposiciones”

Se definirá un esquema con los principales eventos, jornadas y exposiciones del sector agropecuario en las distintas zonas agrícolas del país para participar como auspiciante con stand para difundir la tecnología de Stoller ante productores y asesores y llegar de una manera directa al público objetivo.

Objetivos y metas: Difundir la tecnología de biorreguladores y aumentar la imagen de Stoller. Consolidar la imagen de Stoller en el sector.

Acciones:

- Desarrollo del plan de eventos y jornadas (Ver anexo página 146 Plan de eventos)
- Definición de espacios y diseños de stands.
- Negociación de espacios
- Participación.

Plazo: Anual – 2016 y 2017

Control: Mediante encuestas de recordación de marca pre y post. Clipping de medios para control de campaña.

Inversión: \$1.800.000

Responsable: Área de Marketing Stoller Argentina.

4.1.1.2: “Material interactivo POP”

Se realizará un conjunto de materiales promocionales de Stoller, los cuáles serán instalados en los locales de los principales distribuidores de la empresa. Estos se ofrecerán en conjunto con una bonificación en la compra, de modo de incentivar la correcta colocación del material.

A diferencia del material tradicional, se realizará material interactivo para reforzar el posicionamiento de la empresa en relación a productos innovadores y de alta tecnología. Para ello, se realizara principalmente estos materiales mediante el uso de pantallas touch, donde los clientes finales de las distribuidoras puedan conocer e interactuar con los productos Stoller, conocer sus aplicaciones en diversos estadios de los cultivos de la zona y obtener información técnica de su interés.

Material interactivo estará compuesto por:

- Plasma TV canal Stoller: El cuál será un canal informativo de la empresa con información y videos institucionales, de productos, lanzamientos, promociones financieras y comerciales.
- Terminales touch Stoller: La misma permitirá interactuar con los productores finales, y consultar información con gráficos y videos animados sobre: programas de recomendación de aplicación por productos, por cultivos, por situaciones de estrés ambiental. Además, el productor podrá suscribirse ingresando su correo al newsletter de la empresa, o enviarse información a su correo electrónica de guías técnicas en PDF de su temática preferida. Contará con un asesor on line, mediante el cual se podrá ingresar la superficie del campo, el tipo de cultivo a sembrar y respondiendo a una serie de preguntas técnicas sobre la zona y condiciones, se indicará la dosis y momentos de aplicación de los productos Stoller, mediante un programa de aplicación personalizado. El mismo, podrá ser enviado al correo electrónico ingresado.
- Marketing proximidad vía Bluetooth: Mediante la combinación de una aplicación y una plataforma de análisis y configuración de campañas permitirá identificar y micro localizar al público objetivo que ingrese a las distribuidoras, enviando mensajes y contenido relevante a los clientes con ofertas, promociones y nuevos lanzamientos de Stoller. En un display promocional, se invitará a los potenciales clientes a activar su bluetooth para recibir mensajes y ofertas exclusivas de la empresa.

Objetivos y metas: Difundir la tecnología de biorreguladores y aumentar la imagen de Stoller. Promocionar la compra de productos Stoller en el punto de venta.

Acciones:

- Diseño y producción de material promocional
- Instalación en distribuidoras
- Entrega manual explicativo material

Plazo: Julio – Septiembre 2017

Control: Evidencias fotográficas de la instalación, número de envíos de información desde las terminales, encuesta de satisfacción y uso con distribuidores beneficiarios del programa.

Inversión: \$320.900

Responsable: Área de Marketing Stoller Argentina.

4.1.1.3: “Red de asesores Stoller”

El programa consiste en crear una red de profesionales agrónomos, los más reconocidos en cada una de las zonas del país, y principalmente si son especialistas en diversos cultivos del país que sean prescriptores de los productos de Stoller a sus clientes y diserten sobre la tecnología. La acción consistirá en contactarlos individualmente, presentarles el programa y el abono anual que realizará la compañía en términos de honorarios profesionales, la posibilidad de hacer ensayos, desarrollo conjunto de productos y charlas en conjunto en diversas jornadas. También contarán con acciones de fidelización para los mismos, como viajes especiales a conocer otros Stoller en el mundo.

Objetivos y metas: Difundir la tecnología de biorreguladores y aumentar la imagen de Stoller. Incrementar el número de prescriptores.

Acciones:

- Generación de base de referentes potenciales por cultivos
- Contacto y propuesta con cada uno de ellos
- Definición de honorarios por asesor y cultivo
- Generación de un plan anual de trabajo con asesores: Ensayos en conjunto, charlas y disertaciones por el país.
- Generación de un plan anual de trabajo con asesores: Ensayos en conjunto, charlas y disertaciones por el país.
- Definición de un plan de fidelización para asesores importantes.
- Difusión de asesores que acompañan Stoller, su actividad, desarrollo conjunto de productos, etc.

Plazo: Anual 2016-2017

Control: Mediante encuestas de recordación de marca pre y post.

Inversión: \$2.500.000

Responsable: Área de Marketing Stoller Argentina.

4.1.1.3: “Congreso Stoller en Biorreguladores”

El programa consiste en generar, en alianza con la asociación civil Fertilizar, el primer congreso de biorreguladores del país, invitando a disertantes de nivel nacional e internacional a disertar sobre diversas temáticas sobre los biorreguladores, sus características, beneficios, resultados y tendencias a nivel mundial, para instalar la temática en el sector, difundir Stoller e incrementar el trabajo de asesores que permitan inducir la compra por potenciales clientes.

Objetivos y metas: Difundir la tecnología de biorreguladores y aumentar la imagen de Stoller. Incrementar el número de prescriptores.

Acciones:

- Crear una agenda temática en conjunto con Fertilizar
- Definir asesores y disertantes a nivel nacional e internacional
- Confirmar disertantes
- Difundir el evento en diversos medios masivos
- Contratar hotel para evento y servicio de catering
- Buscar sponsors y comercializar espacios de jornada en diversos soportes
- Hacer clipping de medios luego de finalizado el congreso

Plazo: Octubre 2017

Control: Asistentes estimados versus asistentes reales. Difusión e impacto en medios de comunicación sobre el congreso.

Inversión: \$1.800.000

Responsable: Área de Marketing Stoller Argentina.

4.1.2. Plan de acción de precios

4.1.2.1: “Financiación Stoller”

El programa consiste en implementar un sistema de autofinanciación exclusiva para clientes de Stoller. Se logrará mediante convenios con bancos y tarjetas de crédito e implementando un sistema de tarifas variable según el momento de la compra; precampaña, siembra, crecimiento y cosecha. Cuanto más anticipada sea la compra, se otorgarán mayores plazos de pago y se darán bonificaciones en productos. De esta manera, los distribuidores pueden extender este beneficio a sus clientes finales.

En cada momento o situación específica, se aplicaran las siguientes estrategias de precios:

- Precios según estacionalidad de ventas: En los meses de Octubre - Marzo se produce la campaña de grano grueso (maíz, soja, sorgo), y de Mayo - Agosto la campaña de grano fino (trigo, cebada, etc.), por lo cual en los meses de Noviembre a Abril se produce una merma en ventas. Se sugiere precios especiales, para incrementar la demanda en esos meses, evitando tener capacidad ociosa en la planta y distribuir las ventas a lo largo del año.

- Precios en campaña: Las compras de insumos se realizan el 95% antes de iniciar la siembra, aunque muchas veces la compra y aplicación de nuestros productos se realiza en campaña debido a variables no controlables por el productor (ej: sequía, granizo) donde debe aplicar productos anti estrés o que regeneren hormonalmente al cultivo, por lo tanto, podría cobrarse un precio superior en compras de urgencia de aplicación inmediata.

- Precios por tipo de cliente: Suponiendo el ingreso en un nuevo segmento, venta a empresas productoras de semillas se deberá discriminar por tipo de clientes, adecuando una lista a este segmento, que compra grandes volúmenes de producto y combinación o posible formulación exclusiva para su tratamiento de semillas.

Objetivos y metas: Mejorar las condiciones sobre precios y financiación e incrementar la satisfacción de clientes distribuidores.

Acciones:

- Negociaciones y convenios con Bancos y Tarjetas de Crédito.
- Determinar descuentos por momento de compra para cada línea de producto.
- Comunicación de beneficios y convenios en diversos soportes

Plazo: Abril 2016

Control: Transacciones bajo estas condiciones y encuesta de satisfacción anual de Stoller

Inversión: \$2.500

Responsable: Área de Marketing Stoller Argentina.

4.1.2.1: “Plataforma e-learning”

El programa consiste en implementar una plataforma e-learning en dos niveles de acceso, pública y privada para los empleados de la compañía. A nivel externo, funcionará para difundir mediante videos explicativos, presentaciones y charlas de asesores reconocidos en distintos cultivos sobre el modo de acción de biorreguladores y productos, tecnología Stoller. A nivel interno funcionará como una plataforma de capacitación para las fuerzas de ventas donde contarán con entrenamientos de asesores externos para capacitaciones por parte de asesores y material técnico de Stoller casa matriz, publicaciones científicas, y módulos con autoevaluaciones.

Entre sus principales objetivos se encontrarán:

- Capacitaciones en línea para nuevos ingresantes
- Aplicaciones de evaluaciones On line
- Entrenamiento para M&D y Commercial en diversas áreas
- Difusión de información de manera ágil y eficiente
- Entrenamiento de asesores externos para personal SAR

Objetivos y metas: Difundir de manera ágil y dinámica la tecnología de Stoller y generar capacitaciones y difusión de información a empleados de la compañía de manera ágil y eficiente.

Acciones:

- Se elaborará un mapeo de semilleros de Argentina, con la recolección de la información de contactos de valor en cada empresa.
- Se diseñará una investigación exploratoria a los efectos de conocer de las actitudes del segmento respecto al servicio de pre tratamiento de semillas.

Plazo: Octubre 2016 en adelante.

Control: Accesos al sitio, módulos consultados y resultados de autoevaluaciones.

Inversión: \$150.000

Responsable: Área de Marketing Stoller Argentina

4.1.2.1: “Concurso Máximos Rendimientos”

El concurso máximos rendimientos de Stoller persigue premiar el rendimiento y la adopción de nuevas e innovadoras tecnologías que aporten al desarrollo de los cultivos del país. El programa consiste en invitar, a través de los centros de ingenieros agrónomos de las zonas más importantes del país, a productores que destinen una cantidad de hectáreas para probar los productos de Stoller, siendo aquel que al momento de la cosecha obtenga la mayor cantidad de kilos por hectáreas, ganan el concurso junto a su ingeniero agrónomo patrocinante. Stoller como empresa auspiciante del concurso proveerá únicamente de fertilizantes biorreguladores para aplicación a semilla y en estados vegetativos, siendo prohibido usar otro tipo de fertilizantes durante el concurso en la parcela productiva.

En una primera instancia, y a modo de prueba piloto, se desarrollará en la zona de Río Cuarto, Córdoba.

El programa busca:

- Realizar un concurso de rendimientos en los cultivos de Soja y Maíz, donde el productor y su asesor logren los máximos rendimientos posibles en su campo.

- Demostrar a campo la efectividad de los productos Stoller
- Incentivar a los productores sojeros a maximizar sus rendimientos y su rentabilidad con la utilización de técnicas de avanzada.
- Incentivar el apoyo técnico para el logro de máximos rendimientos.
- Realizar un análisis para determinar los factores que condicionan máximos rendimientos y calidad de la semilla.

Objetivos y metas: Difundir y promover la adopción de la tecnología Stoller.

Acciones:

- Se desarrollaran las bases y condiciones del concurso. Tanto legales como técnicas.
- Se generarán convenios con empresas semilleras y de insumos productivos.
- Se difundirá el concurso entre los centros de colegios de ingenieros agrónomos de la zona de Río Cuarto
- Se enviarán gacetillas de prensa a los medios especializados
- Se realizarán las inscripciones al concurso y su implementación
- Ceremonia de premiación de los ganadores

Plazo: Agosto – Octubre 2016, 2017

Control: Inscripciones al concurso.

Inversión: \$110.000

Responsable: Área de Marketing Stoller Argentina

4.1.3. Plan de acción de distribución y ventas

4.1.2.1: “Alianzas con semilleros”

El programa estriba en investigar y determinar la conveniencia de desarrollar una alianza con empresas semilleros para tratar semillas con biorreguladores, siendo el acondicionamiento en la planta de Stoller, o la venta de productos con algún servicio de valor agregado.

Objetivos y metas: Determinar la conveniencia de estas alianzas, determinar intención de compra de potenciales empresas y conocer las características de este segmento.

Acciones:

- Se elaborará un mapeo de semilleros de Argentina, con la recolección de la información de contactos de valor en cada empresa.
- Se diseñará una investigación exploratoria a los efectos de conocer de las actitudes del segmento respecto al servicio de pre tratamiento de semillas.
- Finalizada la investigación exploratoria, y en base a los resultados obtenidos, se procederá al diseño de un cuestionario para ser aplicado en la etapa de investigación descriptiva.
- Se procederá a realizar la investigación con los segmentos. Se utilizarán las técnicas de entrevista en profundidad y cuestionario con gerentes generales, encargados de compra, y responsables de I+D de los principales semilleros del país.
- Se realizará un análisis de proyecto de inversión y viabilidad.
- Se analizarán los resultados obtenidos, y en base a los mismos, se determinará la conveniencia de ingresar al mercado. En caso afirmativo, se establecerán estrategias de comunicación adecuadas para el segmento en base a la información recogida.

Plazo: Marzo 2016

Control: Número de acuerdos suscritos y ventas de productos para estos segmentos.

Inversión: \$10.000

Responsable: Área de Marketing Stoller Argentina

4.1.2.1: “E-commerce Stoller”

El programa consiste en crear un nuevo canal comercial para la empresa, a través de una plataforma de e-commerce. El mismo, redirigirá la al

distribuidor Stoller más cercano de donde proceda la consulta para evitar inconvenientes con el negocio de los distribuidores de la empresa.

Objetivos y metas: Difundir a bajo costo, a un mayor número de potenciales clientes y mercados la tecnología de Stoller. Reducir costos comerciales y de acceso al mercado.

Acciones:

- Se contratará a una empresa especializada para la creación del sitio de e-commerce en la página web de Stoller.
- Se contactarán a los distribuidores de la empresa para informarlos sobre el proyecto e invitarlos a participar
- Se lanzará oficialmente la tienda virtual de Stoller al mercado.

Plazo: Mayo 2016 en adelante

Control: transacciones realizadas en el sitio.

Inversión: \$175.500

Responsable: Área de Marketing Stoller Argentina

V. Diagrama de Gantt

Planes de Acción	2016												2017											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Medios Masivos																								
2. Ferias y Eventos																								
3. Material POP Interactivo																								
4. Red de asesores Stoller																								
5. Congreso Stoller Biorreguladores																								
6. Financiación Stoller																								
7. Plataforma E-Learning																								
8. Concurso Máximos Rendimientos																								
9. Alianza con Semilleros																								
10. E-Commerce Stoller																								

VI. Presupuesto

Programa	2016	2017	Total
1. Medios masivos	\$470.436,62	\$470.436,62	\$940.873,23
2. Ferias y eventos	\$900.000	\$900.000	\$1.800.000
3. Material POP interactivo	\$0	\$320.900	\$320.900
4. Red de asesores Stoller	\$1.250.000	\$1.250.000	\$2.500.000
5. Congreso Stoller Biorreguladores	\$0	\$1.800.000	\$1.800.000
6. Financiación Stoller	\$1.250	\$1.250	\$2.500
7. Plataforma e-learning	\$75.000	\$75.000	\$150.000
8. Concurso máximos rendimientos	\$55.000	\$55.000	\$110.000
9. Alianza con semilleros	\$10.000	\$0	\$10.000
10. E-commerce Stoller	\$87.750	\$87.750	\$175.500
Total programas de acción	\$2.849.436,6	\$4.960.336,6	\$7.809.773,23

Presupuesto total plan de marketing

- Presupuesto total para las acciones del plan año 2016.....\$2.849.436,6
- Presupuesto total para las acciones del plan año 2017.....\$4.960.336,6
- Honorarios Profesionales.....\$20.150,00
- **Presupuesto total del plan de marketing\$7.829.923,23**

VII. Retorno de la inversión

Para la realización del análisis de viabilidad del siguiente plan de marketing, se han tomado una serie de supuestos y consideraciones previas al cálculo: Se han confección tres escenarios correspondientes al cálculo del retorno de la inversión bajo el supuesto de distintos desempeños del plan y del contexto externo, que influirían en la consecución de los objetivos:

- Escenario Pesimista: Bajo el mismo, Stoller no ha alcanzado el objetivo propuesto en el plan e incluso, ha crecido la participación de los coadyuvantes.
- Escenario Moderado: Se logran los resultados de ventas por líneas propuestos en el plan de Marketing.
- Escenario Optimista: Se alcanzan e incluso se superan los objetivos definidos por líneas por el presente plan.

A continuación, se presentan los distintos escenarios y su nivel de ventas alcanzados:

Escenario Pesimista			
Línea de productos	U\$S 2015	U\$S 2017	% crecimiento
Aceites – Coadyuvantes	5.823.540,21	6.123.540,21	5%
Inoculantes	825.605,58	865.108,21	5%
Foliales	7.227.854,21	7.587.854,21	5%
Biorreguladores	5.464.000,00	5.550.121,00	2%
Total crecimiento Stoller	19.341.000,00	20.126.623,63	4%
Escenario Moderado			
Línea de productos	U\$S 2015	U\$S 2017	% crecimiento
Aceites – Coadyuvantes	5.823.540,21	5.823.540,21	0%
Inoculantes	825.605,58	911.508,21	10%
Foliales	7.227.854,21	7.925.008,71	10%
Biorreguladores	5.464.000,00	7.103.200,00	30%
Total crecimiento Stoller	19.341.000,00	21.763.257,13	13%
Escenario Optimista			
Línea de productos	U\$S 2015	U\$S 2017	% crecimiento
Aceites – Coadyuvantes	5.823.540,21	5.823.540,21	0%
Inoculantes	825.605,58	947.854,32	15%
Foliales	7.227.854,21	8.315.833,21	15%
Biorreguladores	5.464.000,00	8.221.432,12	50%
Total crecimiento Stoller	19.341.000,00	23.308.659,86	21%

- El costo de oportunidad ha sido definido en 18% en base a plazo fijo de Banco Nación a Octubre de 2015.
- Los valores del cálculo están expresados en dólares estadounidenses.
- A los efectos del análisis y viabilidad del presente plan, y evitar variaciones en la definición de los objetivos debido a un efecto de apreciación o depreciación del peso respecto al dólar, se fijará el dólar al 31 de Octubre de 2015 a \$9,55.
- Los valores correspondientes a los ingresos son anuales y han sido calculados en base al objetivo de ventas moderado. Los mismos son incrementales, con un 15% cada año hasta llegar al incremento del 30% respecto al 2015.
- Los valores correspondientes a los egresos provienen del costo de las acciones definidas en el plan, y un adicional de costo variable de producción producto del incremento de ventas. El mismo es un 30% de los ingresos incrementales. Los egresos fijos poseen un componente adicional que corresponden a un préstamo a casa matriz de Stoller USA para la construcción de la planta productiva que posee Stoller Argentina.
- Los ingresos y egresos son proyectados en el momento en que debían ser realizados en el horizonte temporal de análisis.

Del análisis del retorno sobre la inversión en sus diversos escenarios, se observa que la implementación del Plan de Marketing reportaría importantes beneficios económicos a la empresa. A pesar de que las utilidades de Stoller bajo el escenario pesimista son positivas y generarán un flujo operativo de U\$S 6.240.795 al cabo de 24 meses; la implementación del plan y el logro del objetivo propuesto incrementarían estos beneficios en U\$S 534.809 generando un flujo de fondos de U\$S 6.775.604 y un retorno de U\$S 4,23 por cada dólar invertido al finalizar el año 2017.

7.1.1 Retorno de la inversión – Escenario Moderado

Línea	2015	2017	% incremento
Aceites	5.823.540,21	5.823.540,21	0%
Inoculantes	825.605,58	911.508,21	10%
Foliales	7.227.854,21	7.925.008,71	10%
Biorreguladores	5.464.000,00	7.103.200,00	30%

PERIODOS			
Concepto	0	1	2
Ingresos Aceites	-	5.823.540,21	5.823.540,21
Ingresos Biorreguladores	-	5.464.000,00	7.103.200,00
Ingresos Fertilizantes foliares	-	7.227.854,21	7.925.008,71
Ingresos Inoculantes	-	825.605,58	911.508,21
Total de Ingresos	-	19.341.000,00	21.763.257,13
Egresos Programas	-	-298.370,32	-519.406,97
Egresos variable	-	-5.802.300,00	-6.528.977,14
Egresos fijos	-	-10.500.000,00	-10.500.000,00
Honorarios profesionales	-2.109,94	-2.109,94	-2.109,94
GPPM	-1.600.000,00	0,00	0,00
Utilidad Bruta	-1.602.109,94	2.740.329,68	14.712.763,08
IIGG		-959.115,39	-5.149.467,08
saldo	-1.602.109,94	1.781.214,29	9.563.296,00
saldo actual	-1.602.109,94	1.509.503,64	6.868.210,29
saldo actual acumulado	-1.602.109,94	-92.606,30	6.775.603,98

K costo de oportunidad	18,00%
VAN= VNA	6.775.604
TIR	206,15%
PB (Pay Back= Periodo de recupero)	2 año
IVAN	4,23

7.1.2 Retorno de la inversión – Escenario Optimista

Línea	2015	2017	% incremento
Aceites	5.823.540,21	5.823.540,21	0%
Inoculantes	825.605,58	947.854,32	15%
Foliales	7.227.854,21	8.315.833,21	15%
Biorreguladores	5.464.000,00	8.221.432,12	50%

PERIODOS			
Concepto	0	1	2
Ingresos Aceites	-	5.823.540,21	5.823.540,21
Ingresos Biorreguladores	-	5.464.000,00	8.221.432,12
Ingresos Fertilizantes foliales	-	7.227.854,21	8.315.833,21
Ingresos Inoculantes	-	825.605,58	947.854,32
Total de Ingresos	-	19.341.000,00	23.308.659,86
Egresos Programas	-	-298.370,32	-519.406,97
Egresos variable	-	-5.802.300,00	-6.992.597,96
Egresos fijos	-	-10.500.000,00	-10.500.000,00
Honorarios profesionales	-2.109,94	-2.109,94	-2.109,94
GPPM	-1.600.000,00	0,00	0,00
Utilidad Bruta	-1.602.109,94	2.740.329,68	15.794.544,99
IIGG		-959.115,39	-5.528.090,75
saldo	-1.602.109,94	1.781.214,29	10.266.454,24
saldo actual	-1.602.109,94	1.509.503,64	7.373.207,59
saldo actual acumulado	-1.602.109,94	-92.606,30	7.280.601,28

K costo de oportunidad	18,00%
VAN= VNA	7.280.601
TIR	214,76%
PB (Pay Back= Periodo de recupero)	2 año
IVAN	4,54

7.1.3 Retorno de la inversión – Escenario Pesimista

Línea	2015	2017	% incremento
Aceites	5.823.540,21	6.123.540,21	5%
Inoculantes	825.605,58	865.108,21	5%
Foliales	7.227.854,21	7.587.854,21	5%
Biorreguladores	5.464.000,00	5.550.121,00	2%

PERIODOS			
Concepto	0	1	2
Ingresos Aceites	-	5.823.540,21	6.123.540,21
Ingresos Biorreguladores	-	5.464.000,00	5.550.121,00
Ingresos Fertilizantes foliales	-	7.227.854,21	7.587.854,21
Ingresos Inoculantes	-	825.605,58	865.108,21
Total de Ingresos	-	19.341.000,00	20.126.623,63
Egresos Programas	-	-298.370,32	-519.406,97
Egresos variable	-	-5.802.300,00	-6.037.987,09
Egresos fijos	-	-10.500.000,00	-10.500.000,00
Honorarios profesionales	-2.109,94	-2.109,94	-2.109,94
GPPM	-1.600.000,00	0,00	0,00
Utilidad Bruta	-1.602.109,94	2.740.329,68	13.567.119,63
IIIGG		-959.115,39	-4.748.491,87
saldo	-1.602.109,94	1.781.214,29	8.818.627,76
saldo actual	-1.602.109,94	1.509.503,64	6.333.401,15
saldo actual acumulado	-1.602.109,94	-92.606,30	6.240.794,85

K costo de oportunidad	18,00%
VAN= VNA	6.240.795
TIR	196,70%
PB (Pay Back= Periodo de recupero)	2 año
IVAN	3,90

VIII. Conclusiones

Las empresas que están orientadas hacia su mercado, suelen operar en base a una filosofía de negocios conocida como “el concepto de Marketing”⁶⁸. El mismo, sostiene que la planeación y coordinación de las actividades de una empresa destinadas a cumplir la meta fundamental -satisfacer las necesidades del cliente- es la forma más eficaz para adquirir y sostener una ventaja competitiva en el rubro, la cual permitirá con el tiempo el logro de los objetivos de la empresa. Las empresas que se rigen mediante esta filosofía empresarial, entienden y brindan especial atención a la investigación del cliente antes de diseñar y elaborar los productos y/o servicios, apoyándose además en el concepto de la segmentación del mercado, el cual les permitirá adaptar los productos y/o servicios junto a los programas de marketing a las necesidades particulares de los diferentes mercados objetivos. El éxito de una empresa a lo largo del tiempo, depende de su capacidad de brindar beneficios de valor a sus clientes, brindando una oferta superior a sus competidores.

Durante los últimos años, la empresa Stoller ha estado analizando su situación e impulsando un cambio en su estrategia de salida al mercado, intentando enfocar sus líneas de productos hacia aquellas que signifiquen una mayor diferenciación y margen para la empresa buscando crecer y especializarse en una categoría específica de su cartera de productos, los biorreguladores hormonales, cuya mercado se encuentra en pleno desarrollo en la agricultura mundial.

Mediante el presente Plan de Marketing Estratégico, no sólo se persigue que la empresa logre consolidarse en el mercado con un claro posicionamiento, que aumente su notoriedad de imagen, difusión de esta innovadora tecnología y atraiga nuevos clientes; sino también se procura que Stoller Argentina logre incorporar a su filosofía de negocios el concepto de Marketing, comprendiendo la importancia y beneficios aparejados a la orientación de la empresa hacia el mercado. Así, la misma permitirá “formalizar el proceso de decisión estratégica, monitorear el entorno para detectar amenazas o vislumbrar oportunidades, y

⁶⁸ Walker, Orville C Jr. - Harper, Boyd, W Jr.- Mullins, John-Larréché Jean Claude.- “Marketing Estratégico”- Cuarta Edición- Mc Graw Hill Interamericana- México D.F.- México 2005.

nos proporcionará un marco de referencia para tomar decisiones comerciales”¹⁴².

Del análisis de datos de la investigación exploratoria realizada, del entorno y de situación, se desprende que el sector de los biorreguladores se encuentra en una etapa de pleno crecimiento en el país. Sin embargo, este crecimiento se encuentra en un estado embrionario, donde la falta de información no permite que a simple cuenta se vislumbren los beneficios y posibilidades que abre esta tecnología en el campo de la producción agropecuaria Argentina. Es por ello, de vital importancia que Stoller enfoque sus esfuerzos en la difusión y generación de información respecto a esta nueva categoría de productos, incluyendo en sus mensajes a todos los actores del proceso, productores, distribuidores y asesores fitosanitarios.

Adquiere gran relevancia el mensaje y el posicionamiento que deberá adoptar la empresa para transmitir esta información. Al no contar con información o evidencia empírica sobre esta tecnología, los segmentos en general apuntan a valorar cuestiones relativas al precio de los productos, frente a sus beneficios. Es por esto, que Stoller deberá posicionarse como una empresa capaz de ofrecer productos para el manejo de situaciones ambientales desfavorables, haciendo hincapié en la calidad y eficacia de los resultados a campo, en lugar de cuestiones relativas a la variable precio.

Para que este mensaje funcione y sea correctamente transmitido, deberá involucrarse todas las partes de la cadena productiva y entidades públicas y privadas del sector, para que en conjunto, puedan brindar esta información al mercado de manera coordinada. Es primordial para la empresa apoyarse en los principales asesores por tipo de cultivos reconocidos de la industria, para brindar credibilidad y aceptación al uso de esta tecnología. Al ser ellos los principales referentes y transmisores del mensaje, junto al desarrollo de actividades de difusión con entidades del sector, en lugar de un mensaje comercial por parte de una empresa, el efecto será de apertura y aceptación inmediata.

¹⁴² Sainz de Vicuña Ancín, José Ma.- “El Plan de Marketing en la práctica”- 4ª Edición- Edición revisada y ampliada- Editorial ESIC- Madrid- España- Año 1999.

Respecto al posicionamiento que deberá adoptar Stoller, el mismo no podrá ser por precio, sin embargo será importante que incorpore un sistema de financiación para el uso de estos productos, de modo de estimular la compra y acompañar de manera paulatina el proceso de adopción de esta tecnología en los distintos segmentos productivos hasta que la propia experiencia y convencimiento de sus beneficios, desplace esta variable que en principio se muestra como limitativa.

Se considera igualmente importante, desarrollar nuevos canales de comercialización complementarios a los tradicionales, puesto que la adopción de este tipo de tecnología es más propenso en grupos etarios jóvenes, siendo las próximas generaciones de tomadores de decisión, los que definirán el uso de este tipo de productos. Por lo tanto, difundir información pertinente disponibilizar la compra en un futuro en canales digitales, es una de las principales recomendaciones en este trabajo.

Un próximo camino a seguir, será el análisis en profundidad indicado en los planes de acción, sobre la posibilidad de asociación y alianzas con empresas semilleras del rubro, que permitan incluir en sus productos, la tecnología de biorreguladores, masificando el mensaje y ayudando a la adopción en distintas etapas de los cultivos.

Sin embargo, en este primer período, la comunicación, difusión de información, asociación con entidades y personajes claves, así como la demostración continua a campo, serán las bases iniciales para el desarrollo exitoso de esta línea de productos a lo largo del tiempo.

Finalmente, y en base a la hipótesis planteada al comienzo de este trabajo, consideramos que es posible definir un posicionamiento para la línea de biorreguladores de Stoller, su propuesta de valor, y su incremento en las líneas de biorreguladores, a través del diseño de un plan de marketing estratégico.

IX. Bibliografía

Fuentes bibliográficas

- ARZUAGA, Gonzalo (1999), *Negocios en Internet*, Solaris S.A.: Buenos Aires.
- FINCH, Brian (2001), *Cómo desarrollar un Plan de Negocios*, Gedisa S.A.: Barcelona.
- NASSIR, Sapag Chain (2007), *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación*, Pearson Educación de México S.A.: Naucalpan de Juárez, Estado de México.
- BOHLANDER, George, Scott SNELL y Arthur SHERMAN (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Thompson Learning: México.
- CAPRIOTTI, Paul, *La Imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada* (1992), Editorial Consejo Superior de Relaciones Públicas de España: Barcelona.
- CHIAVENATO, Idalberto (2002), *Administración en los nuevos tiempos*, Mc Graw-Hill: Bogotá.
- HAIR, Joseph F. Jr., Robert P. BUSH y David J. ORTINAU (2004), *Investigación de Mercados*, McGraw-Hill: México.
- HOFFMAN, Douglas K. y John E. G. BATESON (2003), *Fundamentos de Marketing de Servicios. Conceptos, estrategias y casos*, Thompson: México.
- KANUK, Leslie y León SCHIFFMAN (2001), *Comportamiento del consumidor*, Pretince Hall: México.
- KOTLER, Philip (2000), *Dirección de Marketing*, Pretince Hall: Madrid
- ORVILLE, Walker C. Jr., HARPER, Boyd W. Jr. y otros (2005), *Marketing Estratégico*, McGraw-Hill: México
- SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José Ma. (1999), *El Plan de Marketing en la práctica*, Editorial ESIC: Madrid.
- VIEYTES, Rut (2004), *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad*, Editorial de las ciencias: Buenos Aires.

- ZEITHAML, Valarie A. y Mary Jo BITNER (2001), Marketing de Servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa, McGraw-Hill: México

Fuentes digitales

- INDEC- "Instituto Nacional de Estadísticas y Censos"
www.indec.mecon.ar
- MECOM- Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
www.mecon.gov.ar
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.
www.mincyt.gov.ar
- Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica
www.agencia.gov.ar
- Estadísticas de Comercio Exterior Online, Sistema de Inteligencia Comercial y Mercados Servicio para Importadores, Exportadores, Despachantes de Aduana y distintos Agentes intervinientes en el Comercio Internacional
www.v4.penta-transaction.com

Periódicos

- Diario Clarín
 - Sin autor, El agro sumó U\$S 273.000 millones en exportaciones durante los últimos 13 años, Martes 28 de Abril de 2015, Diario Clarín Rural, http://www.clarin.com/rural/agricultura/granos-exportaciones_0_1347465472.html , (Extraído Octubre 2015).
 - Lognoni, Matías, En 2014 volvieron a retroceder las exportaciones del agro, Martes 27 de Enero de 2015, Ieco Diario Clarín, http://www.ieco.clarin.com/economia/volvieron-retroceder-exportaciones-agro_0_1292870860.html , (Extraído Octubre 2015).
 - Sin autor, El agro liquidó U\$S 5.633 millones en exportaciones en lo que va de 2015, Martes 05 de Mayo de 2015, Diario Clarín Rural, http://www.clarin.com/rural/exportaciones-granos_0_1351065138.html , (Extraído Octubre 2015).
 - De la Balze, Felipe, Una estrategia para la Argentina exportadora, Domingo 28 de Junio de 2015, Diario Clarín, http://www.clarin.com/opinion/inversiones-exportaciones-integracion-energetica-perfil-industrial_0_1384061648.html , (Extraído Octubre 2015).

- 1 Regunaga, Marcelo, El agro, un sector estratégico, Jueves 06 de Diciembre de 2014, Diario Clarín, http://www.clarin.com/rural/agro-sector-estrategico_0_1261673828.html, (Extraído Octubre 2015).
- 1 Longoni, Matías, Exportación de granos: piden el fin de las trabas, jueves 05 de Marzo de 2015, Diario Clarín, http://www.ieco.clarin.com/economia/Exportacion-granos-piden-fin-trabas_0_1315068634.html, (Extraído Octubre 2015).
- ¹ Sin autor, En 2015, la industria enfrenta otro año de caída en la actividad, domingo 22 de febrero de 2015, Diario Clarín, http://www.ieco.clarin.com/industria-competitividad-2015-automotriz-produccion-caida_0_1308469419.html, (Extraído Octubre 2015).
- 1 Sin autor, Un año con buen clima, magros precios y baja en la producción, domingo 18 de Enero de 2015, Diario Clarín, http://www.ieco.clarin.com/economia_agropecuaria-agro-perspectivas_2015-ganaderia-avicultura-soja-maiz-trigo_0_1287471464.html, (Extraído Octubre 2015).
- Lognoni, Matías, La producción de granos y carnes será menor en 2016, Martes 15 de Septiembre de 2015, Diario Clarín, http://www.ieco.clarin.com/Produccion_de_granos-carnes-Bolsa_de_Cereales-Provecciones_2016_0_1431456912.html, (Extraído Octubre 2015).
- ¹ Cobelo, Liliana, Un año con buen clima, magros precios y baja en la producción, Domingo 18 de enero de 2015, Diario Clarín, http://www.ieco.clarin.com/economia_agropecuaria-agro-perspectivas_2015-ganaderia-avicultura-soja-maiz-trigo_0_1287471464.html, (Extraído Octubre 2015).
- Cobelo, Liliana, En 15 años, el agro deberá producir un 40% más, Diario Clarín, Domingo 17 de Mayo de 2015, http://www.ieco.clarin.com/economia/Produccion-alimentos-ano_2030-aumento_poblacional-demanda_agropecuaria-agro-Mercosur-soja-trigo-maiz-cereales-oleaginosas-carne_0_1358864346.html, (Extraído Octubre 2015).
- Losada, Pablo, Malezas: un lastre para los números de la soja, viernes 23 de Enero de 2015, Diario Clarín, http://www.clarin.com/rural/Malezas-lastre-numeros-soja_0_1291070930.html, (Extraído Octubre 2015).
- Lognoni, Matías, Un 90% de los campos descansa en invierno, Miércoles 16 de Septiembre de 2015, Diario Clarín, http://www.ieco.clarin.com/economia/agricultura-fauba-matias_longoni-cultivos-agronomia_0_1432057135.html, (Extraído Octubre 2015).
- Redacción, Las 10 economías regionales en jaque por la crisis, domingo 15 de marzo de 2015, Diario Clarín, http://www.ieco.clarin.com/economia/Nota_de_tapa-Economias_regionales-Agro-Economia_agropecuaria_0_1321068194.html, (Extraído Octubre 2015).

- Castro, Jorge, Diez años que revolucionaron la producción agrícola argentina, domingo 10 de Febrero de 2013, Diario Clarín, http://www.ieco.clarin.com/economia/anos-revolucionaron-produccion-agricola-argentina_0_863313908.html, (Extraído Octubre 2015).

- **Diario El Cronista**
 - González, Fernando, La inflación llegó al 2,17% en agosto, según el IPC Congreso, viernes 11 de Septiembre de 2015, Diario el Cronista, <http://www.cronista.com/economiapolitica/La-inflacion-llego-a-217-en-agosto-segun-el-IPC-Congreso-20150911-0078.html>, (Extraído Octubre 2015).

 - Guarino, Julián, El agro cumple y liquida pero no alcanza a descomprimir la presión cambiaria, Jueves 16 de Enero 2015, Diario el Cronista, <http://www.cronista.com/finanzasmercados/--El-agro-cumple-y-liquida-pero-no-alcanza-a-descomprimir-la-presion-cambiar-20140116-0038.html>, (Extraído Octubre 2015).

 - 1 Barral, Noelia Presupuesto: el Gobierno proyecta un 2016 con inflación de 14,5% y un crecimiento de 3%, Miércoles 16 de Septiembre 2015, Diario el Cronista, <http://www.cronista.com/economiapolitica/Presupuesto-el-Gobierno-proyecta-un-2016-con-inflacion-de-145-y-un-crecimiento-de-3-20150916-0085.html>, (Extraído Octubre 2015).

 - Assefh, María del Pilar, El desafío del consumo sustentable en el país de las tarifas congeladas, miércoles 12 de Febrero de 2015, Diario La Nación, <http://www.cronista.com/responsabilidad/El-dasafio-del-consumo-sustentable-en-el-pais-de-las-tarifas-congeladas-20150218-0002.html>, (Extraído Octubre 2015).

 - Sin autor, Creció más del 13% el consumo de fertilizantes nitrogenados en la Argentina, Miércoles 18 de Febrero de 2015, Diario El Cronista, <http://www.cronista.com/negocios/Crecio-mas-del-13-el-consumo-defertilizantes-nitrogenados-en-la-Argentina-20150218-0015.html>, (Extraído Octubre 2015).

- **Diario La Nación**
 - Kanenguiser, Martín, La inflación, de 23% a 26% anual, según consultoras, Sábado 05 de Septiembre de 2015, Diario La Nación, <http://www.lanacion.com.ar/1825380-la-inflacion-de-23-a-26-anual-segun-consultoras>, (Extraído Octubre 2015).

 - Bertello, Fernando, Aferta al agro la devaluación en Brasil, Miércoles 08 de abril de 2015, Diario La Nación, <http://www.lanacion.com.ar/1782510-afecta-al-agro-la-devaluacion-en-brasil>, (Extraído Octubre 2015).

 - Mira, Cristian, Malezas: se pierden U\$S 1.300 millones, sábado 07 de Marzo de 2015, Diario La Nación, <http://www.lanacion.com.ar/1773794-malezas-se-pierden-us-1300-millones>, (Extraído Octubre 2015).

 - Redacción, El agro fertilizó menos y se agravó el déficit de nutrientes del suelo, Jueves 04 de Abril de 2013, Diario La Nación, <http://www.lanacion.com.ar/1569305-el-agro-fertilizo-menos-y-se-agravo-el-deficit-de-nutrientes-del-suelo>, (Extraído Octubre 2015).

- Rocha, Laura, Córdoba: detectan más cáncer en zonas fumigadas con agroquímicos, Diario La Nación, lunes 23 de Junio de 2014, <http://blogs.lanacion.com.ar/ecologico/econoticias/cordoba-detectan-mas-cancer-en-zonas-fumigadas-con-agroquimicos/> (Extraído Octubre 2015).
- Bertello, Fernando, Creció 9% el mercado de agroquímicos por la expansión de las malezas, Diario La Nación, Martes 26 de Mayo de 2015, <http://www.lanacion.com.ar/1795901-crecio-9-el-mercado-de-agroquimicos-por-la-expansion-de-las-malezas> . (Extraído Octubre 2015).

- **Diario Infobae**
 - Gabin, Leandro, La brecha entre el dólar que reciben los sojeros y la cotización libre ya supera el 150 por ciento, Martes 12 de Noviembre 2013, Diario Infobae, <http://www.infobae.com/2013/11/12/1522971-la-brecha-el-dolar-que-reciben-los-sojeros-y-la-cotizacion-libre-ya-supera-el-150-ciento> , (Extraído Octubre 2015).
 - Sin autor, Por las inundaciones, se perdieron casi 150.000 hectáreas de trigo y cebada, Diario Infobae, Lunes 22 de Septiembre de 2014, <http://www.infobae.com/2014/09/22/1596510-por-las-inundaciones-se-perdieron-casi-150000-hectareas-trigo-y-cebada> . (Extraído Octubre 2015).

 - Warren, Michael y Psiarenko, Natacha, Argentina: mal uso de los agroquímicos provoca problemas de salud, Diario Infobae, Lunes 21 de Octubre de 2013, <http://www.infobae.com/2013/10/21/1517756-argentina-mal-uso-los-agroquimicos-provoca-problemas-salud> (Extraído Octubre 2015).

- **Diario FYO**
 - Merlo, Susana, Se elevan los costos del ciclo agrícola 2015/16, viernes 17 de Febrero de 2015, Portal FYO.COM, <http://www.fyo.com/noticia/147482/se-elevan-costos-ciclo-agricola-201516> , (Extraído Octubre 2015).
 - Prensa FYO, Clima en la campaña 2015/16: confirman la llegada de “El Niño”, Portal FYO, Jueves 11 de Junio de 2015, <http://www.fyo.com/noticia/150034/clima-campana-201516-confirman-llegada-nino> (Extraído Octubre 2015).
 - Prensa FYO, ¿Qué lugar ocupa Argentina en el mercado mundial de granos?, Portal FYO, Sábado 06 de Diciembre de 2014, <http://www.fyo.com/noticia/145505/que-lugar-ocupa-argentina-mercado-mundial-granos> (Extraído Octubre 2015).

- **Otros**
 - Cortiña, Rodrigo, Sector agropecuario en Argentina: Qué problemas tiene y cómo mejorar la agricultura y ganadería del país, martes 08 de Octubre de 2013, Rankia, <http://www.rankia.com.ar/foros/bolsa-ar/temas/1983658-sector-agropecuario-argentina-que-problemas-tiene-como-mejorar-agricultura-ganaderia-pais> , (Extraído Octubre 2015).

 - Radonjic, Alejandro, ¿Qué pasará con el dólar en 2016?, Viernes 12 de Junio 2015, Diario El Economista, <http://www.eleconomista.com.ar/2015-06-%C2%BFque-pasara-con-el-dolar-en-2016/>. (Extraído Octubre 2015).

- Sin autor, La crisis energética argentina continúa, martes 11 de Noviembre de 2014, Diario Fortuna, <http://fortunaweb.com.ar/2014-11-04-151335-la-crisis-energetica-argentina-continua/>, (Extraído Octubre 2015).
- Sin autor, Una ley para reaccionar a tiempo, Junio de 2015, Diario Nuestro Agro, <http://www.nuestroagro.com.ar/printedEditionNote.aspx?id=5930>, (Extraído Octubre 2015).
- Grupos Crea, Sufren los efectos de la crítica situación financiera, Sábado 18 de Agosto de 2015, Diario La Gaceta, <http://www.lagaceta.com.ar/nota/648878/economia/lagaceta.com.ar>, (Extraído Octubre 2015).
- Chacra, Los alquileres agrícolas de un año, en debate, Revista Chacra, <http://www.revistachacra.com.ar/0/nota/index.vnc?id=4137>, (Extraído Octubre 2015).
- Redacción Ámbito, Exportación de biodiesel tocó peor nivel en 7 años, Viernes 15 de Mayo de 2015, Diario Ámbito Financiero, <http://www.ambito.com/diario/790768-exportacion-de-biodiesel-toco-peor-nivel-en-7-anos>, (Extraído Octubre 2015).
- SM, Aumentó la producción de Biodiesel, Domingo 01 de Mayo de 2015, Diario Sin Mordaza, <http://www.sinmordaza.com/noticia/321802-aumento-la-produccion-de-biodiesel.html>, (Extraído Octubre 2015).
- Redacción, Argentina, en el décimo lugar de países con tierra cultivable, martes 17 de Enero de 2012, Diario Norte, <http://www.diarionorte.com/article/71742/argentina-en-el-decimo-lugar-de-paises-con-tierra-cultivable>, (Extraído Octubre 2015).
- Redacción, En Argentina es baja la reposición de nutrientes, Portal Noticias Agropecuarias, <http://www.noticiasagropecuarias.com/index.php/47-articulos12/2357-en-argentina-es-baja-la-reposicion-de-nutrientes>, (Extraído Octubre 2015).
- Redacción, La producción frutihortícola nacional cayó a los niveles más bajos en una década, Diario Nuestro Agro, <http://www.nuestroagro.com.ar/newsDetails.aspx?id=1634>, (Extraído Octubre 2015).
- ¹ Capello, Marcelo, Cohen Arazi, Marcos y Marconi, Alejandra, Argentina retrocede en el ranking de exportadores en varios de sus productos más tradicionales, jueves 16 de enero de 2014, Portal Estrategia & Negocios, http://www.estrategiaynegocios.com.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=7842, (Extraído Octubre 2015).
- Redacción: Ambientalistas pidieron que se tomen medidas para prevenir enfermedades, Diario La Mañana de Córdoba, viernes 24 de Noviembre de 2014 <http://www.lmcordoba.com.ar/nota/186684-ambientalistas-pidieron-que-se-tomen-medidas-para-prevenir-enfermedades/> (Extraído Octubre 2015).

- Ing. Agr. Ph. D. Melgar, Ricardo, ¿Por qué no se usa más fertilizante en Argentina?, Fertilizando.com, <http://www.fertilizando.com/articulos/Por%20que%20no%20se%20usa%20mas%20Fertilizante%20en%20Argentina.asp> , (Extraído Octubre 2015).
- Prensa Fertilizar, Panorama actual de la industria del fertilizante en Argentina y el mundo, Blog Fertilizar, Miércoles 21 de Mayo de 2014, <http://www.fertilizar.org.ar/?p=658> , (Extraído Octubre 2015).

Bibliografía digital

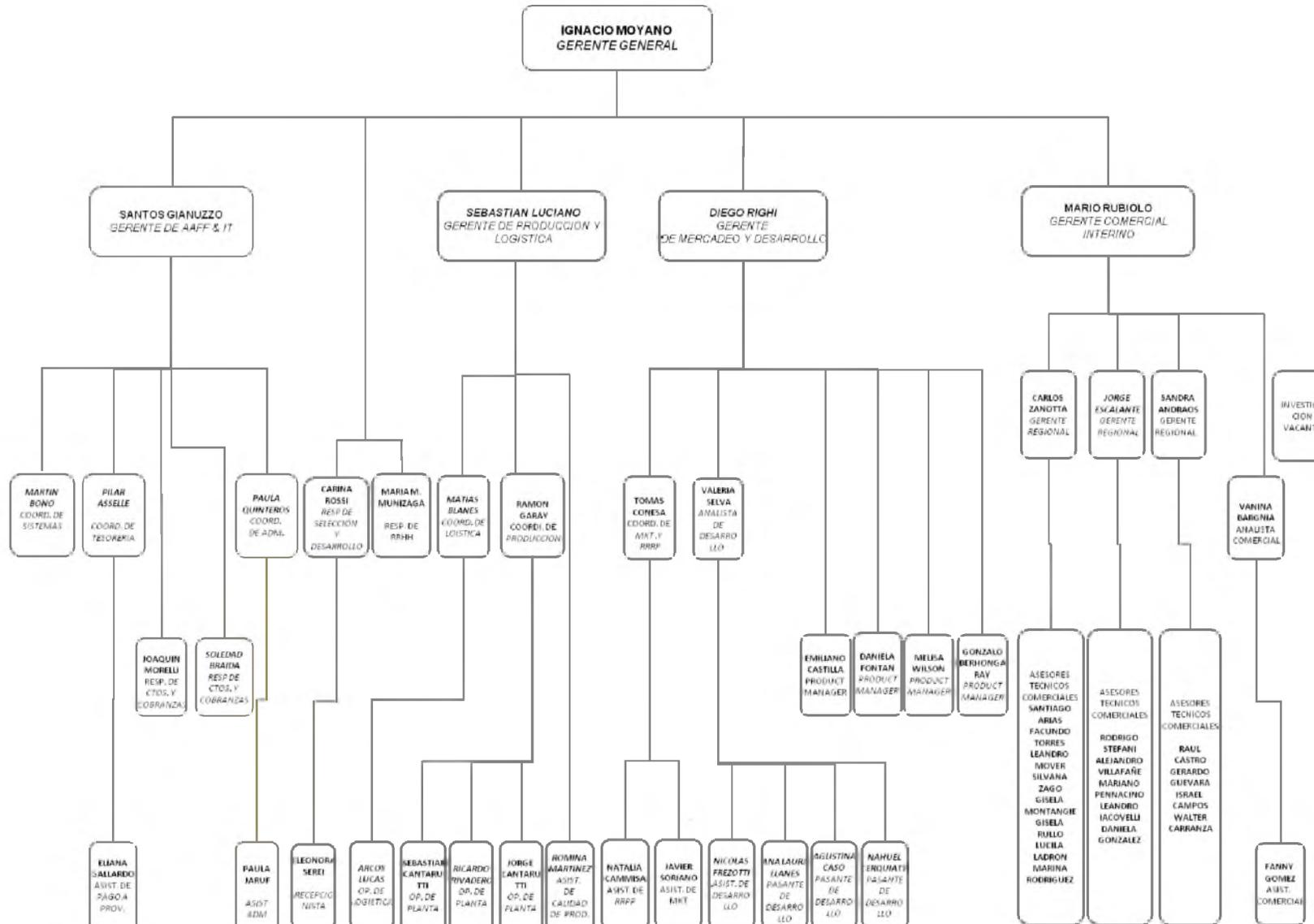
- Informe de prensa, Índice de precios al Consumidor Nacional urbano, Viernes 11 de Septiembre de 2015, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipcnu_09_15.pdf , (Extraído Octubre 2015).
- Calzada, Julio, ¿Qué puede suceder en el 2015/2016 a nivel mundial con los cereales, el trigo y el maíz?, Viernes 12 de Junio de 2015, Informativo semanal N° 1711, Bolsa de Comercio de Rosario, <https://www.bcr.com.ar/Pages/Publicaciones/infoboletinsemanal.aspx?IdArticulo=1311> , (Extraído Octubre 2015).
- Denaro, Maximiliano, Se deterioraron los resultados económicos de las empresas agropecuarias, miércoles 15 de Abril de 2015, Comunicado de prensa N° 5, AACREA, <http://www.aacrea.org.ar/index.php/se-deterioraron-los-resultados-economicos-de-las-empresas-agropecuarias> , (Extraído Octubre 2015).
- Calzada, Julio, Cómo ve el USDA la situación del Biodiesel en Argentina, viernes 31 de julio de 2015, Informativo semanal N° 1718, Bolsa de Comercio de Rosario, <http://www.bcr.com.ar/Pages/Publicaciones/infoboletinsemanal.aspx?IdArticulo=1365> , (Extraído Octubre 2015).

- Informe Datos, Tierras cultivables (% del área de tierra), Banco Mundial, <http://datos.bancomundial.org/indicador/AG.LND.ARBL.ZS> , (Extraído Octubre 2015).
- CAME, Se declararán en alerta y movilización las economías regionales en el reclamo de medidas para el sector, Confederación Argentina de la Mediana Empresa, <http://redcame.org.ar/contenidos/comunicado/Se-declaran-en-alerta-y-movilizacion-las-economias-regionales-en-reclamo-de-medidas-para-el-sector.1193.html> , (Extraído Octubre 2015).
- 1 Ing. Agr. Luis, Vicini, Jefe INTA Banda del Río Salí Tucumán, Adopción de Tecnología Agrícola, Informes INTA, http://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-adopcion_tecnologia_agricola.pdf, (Extraído Octubre 2015).
- Maroni, Jorge Raúl, Las nuevas tecnologías y su impacto sobre la producción granaria, Cátedra de Maquinaria Agrícola, Facultad de Ciencias Agrarias Universidad Nacional de Rosario, Revista agromensajes de la facultad, Diciembre de 2004, <http://www.fcagr.unr.edu.ar/Extension/Agromensajes/14/3AM14.htm>, (Extraído Octubre 2015).
- ArgenBio, Consejo Argentino para la Información y el Desarrollo de la Biotecnología, Introducción a la Biotecnología Agrícola, Cuaderno N° 6, <http://porquebiotecnologia.com.ar/index.php?action=cuaderno&opt=5&tipo=1¬e=6> , (Extraído Octubre 2015).
- Mérola, Rubén, Díaz, Saulo, Métodos, técnicas y tratamientos para inhibir dormancia en semillas de plantas forrajeras, Trabajo final curso de postgrado: Producción de semillas de plantas forrajeras, Facultad de Ciencias Agrarias, UDE Universidad de la Empresa, Noviembre de 2012, <http://www.pasturasdeamerica.com/articulos-interes/notas-tecnicas/inhibir-dormancia-semillas-plantas-forrajeras/inhibir-dormancia-semillas-plantas-forrajeras.pdf>, (Extraído Octubre 2015).

- González Sanjuán, María Fernanda, Grasso, Andrés y Bassi, Jorge, Fertilizantes en Argentina: Análisis del consumo, Fertilizar N° 25, Manual Fitosanitario.com, Miércoles 03 de Julio de 2013, <http://manualfitosanitario.com/articulo-detalle.php?id=560> , (Extraído Octubre 2015).
- Melgar, Emilio, La fertilización foliar como complemento en el aumento de la producción y calidad agrícola, http://www.fertilizar.org.ar/subida/evento/JonadaFertilizacionFoliar/FFComplemento_Melgar.pdf (Extraído Agosto 2015).
- González Sanjuán, María Fernanda, Grasso, Andrés y Bassi, Jorge, Fertilizantes en Argentina: Análisis del consumo, Fertilizar N° 25, Manual Fitosanitario.com, Miércoles 03 de Julio de 2013, <http://manualfitosanitario.com/articulo-detalle.php?id=560> , (Extraído Octubre 2015).
- 1 Melgar, Ricardo, La Fertilización foliar como complemento para el aumento de la producción y calidad agrícola, Jornada de Fertilización Foliar, Viernes 31 de Octubre de 2014, http://www.fertilizar.org.ar/subida/evento/JonadaFertilizacionFoliar/FFComplemento_Melgar.pdf, (Extraído Octubre 2015).

X. Anexo

3.1 Organigrama general Stoller Argentina S.A.



3.2 “Proceso de armado de Matrices de posición competitiva”

Impacto	Calificación ¹⁴³
Alto	3
Medio	2
Bajo	1

Biorreguladores.

Factores de atractivo del mercado	Importancia	Calificación	Total
Tasa crecimiento del mercado	0.3	9	2.7
Barreras de entrada	0.2	9	1.8
Poder de diferenciación	0.3	9	2.7
Tendencias sociales	0.2	8	1.8
Total atractivo del mercado	1.0	-	9
Factores de posición competitiva	Importancia	Calificación	Total
Cuota de mercado	0.2	5	1
Experiencia de Stoller	0.2	6	1.2
Gama de productos ofrecidos	0.3	5	1.5
Capacidad y recursos	0.2	5	1
Total posición competitiva	1.0	-	4.7

Fertilizantes complejos, Fosfitos e inoculantes

Factores de atractivo del mercado	Importancia	Calificación	Total
Tasa crecimiento del mercado	0.2	8	1.6
Barreras de entrada	0.2	8	1.6
Poder de diferenciación	0.2	7	1.4
Tendencias sociales	0.2	8	1.6
Total atractivo del mercado	1.0	-	6.2
Factores de posición competitiva	Importancia	Calificación	Total
Cuota de mercado	0.3	7	2.1

¹⁴³ Valores asignados a variables que inciden tanto positiva como negativamente en el atractivo del negocio

Experiencia de Stoller	0.2	8	1.6
Gama de productos ofrecidos	0.2	8	1.6
Capacidad y recursos	0.2	8	1.6
Total posición competitiva	1.0	-	6.9

Coadyuvantes

Factores de atractivo del mercado	Importancia	Calificación	Total
Tasa crecimiento del mercado	0.2	6	1.2
Barreras de entrada	0.2	5	1
Poder de diferenciación	0.1	5	0.5
Tendencias sociales	0.3	6	1.8
Total atractivo del mercado	1.0	-	4.5
Factores de posición competitiva	Importancia	Calificación	Total
Cuota de mercado	0.2	7	1.4
Experiencia de Stoller	0.2	8	1.6
Gama de productos ofrecidos	0.1	8	0.8
Capacidad y recursos	0.2	8	1.6
Total posición competitiva	1.0	-	5.4

Microelementos

Factores de atractivo del mercado	Importancia	Calificación	Total
Tasa crecimiento del mercado	0.1	5	0.5
Barreras de entrada	0.1	5	0.5
Poder de diferenciación	0.1	5	0.5
Tendencias sociales	0.1	8	0.8
Total atractivo del mercado	1.0	-	2.3
Factores de posición competitiva	Importancia	Calificación	Total
Cuota de mercado	0.2	6	1.2
Experiencia de Stoller	0.2	7	1.4
Gama de productos ofrecidos	0.1	6	0.6
Capacidad y recursos	0.2	8	1.6
Total posición competitiva	1.0	-	4.8

3.3 “Plan de medios Stoller”

ON LINE				
Medio		Importe	Particip. %	
Agritotal.com	Home page y secc. internas / BANNER 468 x 60 px	\$ 5,200.00	24.04%	
Sembrando.com.ar	Home Page / Banner 150 x 175 px	\$ 3,480.00	16.09%	
Infocampo.com.ar	Home Page / Banner 245 x 120 px	\$ 8,500.00	39.30%	
Todoagro.com.ar	Banner Digital a 127.000 contactos	\$ 4,450.00	20.57%	
Total		\$ 21,630.00	100.00%	

TV CABLE				
Medio		Cant. Seg,	Importe	Particip. %
Canal Rural	Programación	550	\$ 47,850.00	87.40%
Total			\$ 54,750.00	100.00%

RADIO				
Medio	Localidad	Seg.	Importe	Particip. %
LS4 R. CONTINENTAL	Cap. Fed / Cob. Nacional	1060	\$ 46,180.00	21.35%
LU22 R. TANDIL	Tandil	1400	\$ 3,640.00	1.68%
LT35 RADIO MON	Pergamino	1480	\$ 3,966.40	1.83%
LU11 R. T. LAUQUEN	Trenque Lauquen	1400	\$ 2,772.00	1.28%
LT20 RADIO JUNIN	Junin	1200	\$ 1,728.00	0.80%
LV3 RADIO CORDOBA (cadena)	Córdoba / Cob. Nacional	1340	\$ 101,917.40	47.11%
LV16 RADIO RIO CUARTO	Río IV	800	\$ 5,600.00	2.59%
LT2 RADIO DOS	Rosario	600	\$ 11,124.00	5.14%
LT10 UNIVERSIDAD DEL LITORAL	Santa Fe	720	\$ 4,356.00	2.01%
LT29 R. VENADO TUERTO	Venado Tuerto	1280	\$ 3,532.80	1.63%
LRI371 R. RECONQUISTA	Reconquista	800	\$ 1,024.00	0.47%
LT28 RADIO RAFAELA	Rafaela	880	\$ 2,692.80	1.24%
LT43 R. MOCOVI	Charata / Chaco	2100	\$ 6,802.95	3.14%
LT16 R. ROQUE SAENZ PEÑA	Pte. Roque S. Peña	800	\$ 896.00	0.41%
AM840 RADIO SALTA	Salta	960	\$ 4,915.20	2.27%
LV7 R. TUCUMAN	Tucuman	700	\$ 6,090.00	2.82%
LU37 R. GRAL PICO	Gral. Pico	1000	\$ 6,147.00	2.84%
LU33 PAMPEANA	Santa Rosa	1300	\$ 2,951.00	1.36%
Total		19820	\$ 216,335.55	100.00%

GRAFICA				
Medio	Localidad	Cant. avisos	Importe	Particip. %
CLARIN	Nacional	2	\$ 65,520.00	18.32%
LA NACION	Nacional	2	\$ 78,300.00	21.89%
Revista CLARIN CAMPO	Nacional	1	\$ 24,240.00	6.78%
Revista LA CHACRA	Nacional	2	\$ 18,200.00	5.09%
Revista SUPERCAMPO	Nacional	1	\$ 6,900.00	1.93%
NUEVO ABC RURAL	Prov. Bs.As	2	\$ 4,396.13	1.23%
TRANQUERA ABIERTA	Prov. Bs.As	2	\$ 18,547.20	5.18%
INFOCAMPO	Cap Fed	1	\$ 14,586.00	4.08%
LA OPINION	Pergamino	1	\$ 5,312.50	1.49%
LA VOZ DEL INTERIOR	Cordoba	4	\$ 41,632.50	11.64%
TODO AGRO	Villa Maria	2	\$ 5,670.00	1.59%
TRANQUERA ABIERTA	Río Cuarto	2	\$ 9,266.40	2.59%
EL LITORAL	Santa Fe	2	\$ 11,930.10	3.33%
EL INFORME	Venado Tuerto	4	\$ 7,084.80	1.98%
LA OPINION	Rafaela	2	\$ 5,301.00	1.48%
EL DIARIO	Parana	2	\$ 5,720.00	1.60%
EL TRIBUNO	Salta	2	\$ 9,600.00	2.68%
LA GACETA	Tucuman	2	\$ 18,561.40	5.19%
LA ARENA	Santa Rosa	2	\$ 6,960.00	1.95%
Total			\$ 357,728.03	100.00%

3.4 “Cronograma de Jornadas y Eventos”

Días	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1		Jornada productores Salta		DOMINGO		Reunion de Cultivos Intensivos	DOMINGO		SABADO			SABADO
2				Jornada Agroverdad Cultivos de invierno				DISTRIB. CUYO	DOMINGO	AGRONEA		DOMINGO
3			SABADO			DOMINGO	Cultivos Cosecha Fina			SABADO	SABADO	
4		SABADO	DOMINGO					SABADO		DOMINGO	DOMINGO	
5		DOMINGO			SABADO	Simposio de Fertilidad IPINI		DOMINGO				
6					DOMINGO				Congreso de cultivos de verano (Tucuman)			
7	SABADO		Expo Agro	SABADO			SABADO					
8	DOMINGO			DOMINGO			DOMINGO	RAT	SABADO	Tomate 2000 Patagonia		SABADO
9				Jornada INTI cultivos soja			SABADO		Reunion Regional	DOMINGO		
10			SABADO			DOMINGO	Congreso Frutihortícola Cuyo	ACTIVIDAD		SABADO	SABADO	
11		DOMINGO	DOMINGO					SABADO	Suelos y Fertilidad	DOMINGO	DOMINGO	
12		SABADO		Top Citrus (Tucuman)	SABADO			DOMINGO				
13					DOMINGO					Reunion de ditribuidores(tucuman o salta)	Top Papa(con Emilio de chile) DOMINGO	
14	SABADO			SABADO	Jornada Citricola Chajari		SABADO	Jornada Agroverdad Maiz				
15	DOMINGO			DOMINGO	DOMINGO		DOMINGO		SABADO			
16						SABADO			DOMINGO	SABADO		DOMINGO
17			SABADO			DOMINGO					SABADO	
18		SABADO	DOMINGO	Suelos Agricolas Bs as				Mercolactea 2016	SABADO		DOMINGO	DOMINGO
19		DOMINGO			SABADO				DOMINGO			
20					DOMINGO		Top Mani			Simposio Vid APEA Mendoza		Cultivos Verano Aapresid
21	SABADO	Encuentro INTI AACREA		SABADO			SABADO					
22	DOMINGO			DOMINGO	Jornada Citricola Nacional			DOMINGO	Simposio de Sorgo	SABADO		
23						DOMINGO			DOMINGO	SABADO		DOMINGO
24			SABADO				Jornada Agroverdad Mercados			DOMINGO	SABADO	
25		SABADO	DOMINGO					SABADO			DOMINGO	
26		DOMINGO	Jornada en Criadero el Carmen de Mani?	SABADO				DOMINGO		Jornada Agroverdad Soja		Riego y Fertilización
27					DOMINGO			Top Algodón Resistencia				
28	SABADO			SABADO			SABADO	Pro Arroz(Concordia)				
29	DOMINGO	5° circuito del mani en general cabrera		DOMINGO			DOMINGO		SABADO			SABADO
30						SABADO			DOMINGO	Simposio Hortícola Nacional		DOMINGO
31			SABADO									

3.5 “Glosario terminológico sobre Fertilizantes”

El presente glosario, reúne los términos que han sido utilizados en el texto del trabajo final de graduación para una mejor comprensión del mismo.

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

Los fertilizantes para plantas o también conocidos como abonos, son todos aquellos materiales que aportan nutrientes útiles para la planta, pueden ser de origen orgánico: compostas; estiércol, basura urbana orgánica, extractos vegetales, desechos de animales (huesos, sangre), o bien de origen inorgánico: sales minerales procedentes de yacimientos naturales o síntesis industrial.

Los fertilizantes para plantas inorgánicos pueden ser simples binarios como los ejemplos anteriores o también complejos trinarios (N-P-K) y a su vez, pueden estar enriquecidos con micronutrientes o sustancias orgánicas (aminoácidos, hormonas, ácidos orgánicos, etc.).

Los fertilizantes agrícolas se aplican ampliamente en la mayoría de los cultivos, frutales y también en plantas ornamentales o árboles forestales. Aquellos fertilizantes para plantas que se destinan a la jardinería o paisajismo se conocen como fertilizantes urbanos.

En general los fertilizantes agrícolas tienen diversas modalidades para su aplicación, se pueden aplicar en seco directamente al suelo o mezclado con la tierra o sustrato, o bien, se pueden aplicar disueltos en agua mediante un sistema especial de riego. Esta última modalidad se ha desarrollado de forma intensiva ya que ofrece ventajas significativas sobre el método tradicional de aplicación de fertilizantes, actualmente se le conoce como fertirrigación o Nutrigación

Fertilización foliar:

La nutrición foliar ha probado ser una forma eficiente de curar las deficiencias nutricionales de las plantas e impulsar su desarrollo en etapas fisiológicas específicas. En este método de fertilización de plantas la solución se rocía de forma directa sobre las hojas de las plantas. La nutrición foliar con fertilizantes foliares puede aportar los nutrientes requeridos para un desarrollo normal de los cultivos en los casos en que se haya alterado la absorción de nutrientes por parte del sistema radicular.

Es bien conocido que ciertas etapas del desarrollo de la planta resultan de la mayor importancia en la determinación del rendimiento final, la nutrición foliar con fertilizantes totalmente solubles en agua aumenta sensiblemente los rendimientos y mejora su calidad. Dado que la absorción de nutrientes a través del follaje es considerablemente más rápida que a través de las raíces, la aplicación foliar es también el método a elegir cuando se necesita una corrección de las deficiencias nutricionales

La absorción foliar se realiza en tres pasos, después de disponer de los nutrientes en las hojas:

- (1) penetran la cutícula y las paredes epidérmicas por difusión.
- (2) son absorbidas por el plasmalema y entran al citoplasma.
- (3) pasan a través de la membrana plasmática y entran en el citoplasma.

El interés de la fertilización foliar está relacionado con los siguientes aspectos principales: puede ser empleada en carácter complementario, del suministro de nutrientes vía suelo, es la manera más rápida de corregir deficiencia particularmente de micronutrientes como: magnesio, cobre, hierro, boro, manganeso, calcio, zinc. La aplicación a plantas con fertilizantes de uso foliar debe ser de 5 veces por semana.

Tipos de fertilizantes foliares:

Las propiedades que debe tener una sustancia para utilizarse como abono foliar es que sea muy soluble y no tenga efecto fitotóxico sobre las plantas. Los

tipos de fertilizantes foliares se pueden agrupar en dos grandes categorías: sales minerales y complejos naturales orgánicos denominados quelatos. Estos últimos pueden ser naturales o sintéticos.

Sales minerales: Fueron las primeras en utilizarse y comprenden sulfatos, cloruros y nitratos. Los sulfatos son las fuentes más utilizadas debido a su alta solubilidad y por tener menor riesgo a que se produzcan quemaduras en el follaje. Además estos suponen un aporte de azufre a la planta como nutriente. Los cloruros y nitratos se absorben más rápido a través de la cutícula foliar que los sulfatos, pero el riesgo de fitotoxicidad es más elevado y se utilizan a menor concentración. En cuanto a la aportación del nitrógeno vía foliar, se hace con urea y nitrato amónico. La absorción vía cuticular de estos elementos es muy rápida y frecuentemente se utilizan como elementos de choque cuando la plantas está sufriendo algún tipo de estrés.

Quelatos: Los quelatos son compuestos orgánicos de origen natural o sintético que pueden combinarse con un catión metálico formando un complejo de forma que, el catión pierde su carácter metálico neutralizándose las cargas de este y permitiendo su absorción. La ventaja de los quelatos reside en su mayor velocidad de absorción lo que permite una mayor eficiencia en la aplicación y menores pérdidas por lavado. Los quelatos pueden ser formulados incorporando uno o varios nutrientes, incluyendo nutrientes como zinc, manganeso, cobre, etc.

Quelatos Sintéticos: El más común es el EDTA (ácido etilendiamino tetracíclico) por su estabilidad que impide el que el catión o elemento fertilizante se pierda. Otros son el DTPA Y EDDHA.

Quelatos orgánicos: Son compuestos acomplejantes de grado más bajo que los anteriores obtenidos como, subproductos de procesos industriales como la obtención de pulpa de madera. Unos de los más usados son los ácidos húmicos y fúlvicos obtenidos de yacimientos de carbón y turberas. A parte de ser usados como elementos quelatantes, su incorporación al suelo activa la flora microbiana a la vez que acompañan los elementos nutritivos del suelo permitiendo y mejorando la absorción radicular.

Fertilizantes líquidos: Tecnología empleada con carácter complementario al suministro de nutrientes vía suelo. “Productos que contengan sustancias fertilizantes solubles en agua, susceptibles de ser asimiladas por la parte aérea de los vegetales, aplicadas por aspersión⁶⁹”. Por lo tanto, es de esperar que estos se llamen “Fertilizantes Líquidos” y contrariamente a los sólidos, se necesiten pequeñas cantidades, correctamente aplicadas, por hectárea.

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

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

Fosfitos: Producto que mejora el estado nutricional y sanitario general de las plantas. Los fosfitos son las sales o los ésteres del ácido fosforoso (H_3PO_3).

El ion fosfito (PO_3^{3-}) es un ion poliatómico con un átomo de fósforo. Tiene geometría piramidal. Las numerosas sales de fosfito, tales como el fosfito de amonio, son altamente solubles en el agua.

El Fósforo como elemento químico exhibe cinco diferentes valencias que son: -3, 1, 3, 4 y 5. En el estado -3, forma con el hidrógeno un gas conocido con el nombre de Fosfamina $-PH_3-$, equivalente al compuesto que el Nitrógeno forma con el Hidrógeno llamado al gas amoníaco NH_3 . Este gas es famoso porque a él se le atribuyen las llamas que se observan en los sitios donde son enterrados o se encuentran cadáveres en descomposición.

⁶⁹ Modalidad de aplicación de fertilizantes o herbicidas mediante la cual el agua llega a las plantas en forma de "lluvia" localizada.

Cuando el Fósforo se quema en atmósfera deficiente en oxígeno, da lugar a una mezcla de anhídrido Fosforoso y Anhídrido Hipofosforoso.

Una fracción del fósforo siempre estará presente como Hipofosfito o sea el derivado del anhídrido Hipofosforoso.

El ácido Fosforoso, al reaccionar con las bases da lugar a Fosfitos Mono, Fosfitos Di y Fosfitos Tri según el número de hidrógenos sustituidos.

Los principales fosfitos comerciales son el Fosfito Monopotásico y el Fosfito Dipotásico.

Es importante mencionar que son utilizados en la producción de fitoalexinas en las plantas por ser unos activadores de estas moléculas, con lo cual colaboran con una fuente limpia de control de enfermedades. En este mismo sentido, vale la pena comentar que hoy en día son utilizados en control de hongos fitopatogenos con una efectividad comprobada

Micro elementos quelatados: Un agente quelante, es una sustancia que forma complejos con iones de metales pesados. A estos complejos se los conoce como quelatos, palabra que proviene de la palabra griega chele que significa garra.

Fertilización de base: Se caracteriza por incorporar los nutrientes necesarios a través de la raíz, es decir su aplicación es sobre la tierra de modo que la planta absorba los elementos incorporados. Estos son llamados "Fertilizantes Sólidos" debido a su consistencia y se requieren grandes cantidades por hectárea, normalmente toneladas por hectárea. consiste en la aplicación de fertilizantes sólidos a la superficie, de modo de aportarle los nutrientes esenciales (nitrógeno, potasio y fosforo) que éste se ve impedido a generar, debido a la escasa rotación de cultivos. Esta aplicación es de uso generalizado entre los productores.

Biorregulación: Es el proceso de manipular un evento fisiológico de una planta, a que éste se sobre exprese o bien se inhiba. Los compuestos

biorreguladores son aquellos que en su formulación contienen moléculas protagónicas para la expresión o bien inhibición de un cierto proceso, estas moléculas generalmente son fitohormonas (idénticos a los compuestos naturales) o bien compuestos de efecto tipo hormonal (sintetizados en un laboratorio).

Balance hormonal: El conocimiento actual sobre la formación y función de compuestos hormonales en las plantas ha permitido explicar diversos procesos fisiológicos sobre cómo se regula el crecimiento y reproducción de los cultivos.

Las auxinas y giberelinas influyen en la división y el alargamiento celular, mientras que las citoxininas lo hacen solo en la división; sin embargo también hay inhibidores de esos procesos que limitan el crecimiento vegetal. Otras funciones más específicas son el retraso del envejecimiento por citoxininas, la dominancia apical y la estimulación de formar raíces por las auxinas, la inhibición floral por las giberelinas, la maduración y la caída de órganos por el etileno, etc. Aún con lo anterior hay que reconocer que la regulación de la expresión de eventos fisiológicos en las plantas está en función de la cantidad y tipo de hormonas presentes, o sea el balance hormonal que debe darse en el lugar y momento indicado.

Tipos de biorreguladores: Existen distintos tipos de biorreguladores en el mercado, siendo importante identificarlos para que cuando se utilicen en los cultivos se obtenga el resultado esperado. En función del tipo y cantidad de hormona que contiene, así como del efecto esperado, los productos comerciales se pueden clasificar en dos tipos: bioestimulantes y biorreguladores.

Bioestimulantes: Son formulaciones a base de varios compuestos químicos incluyendo hormonas, aminoácidos, vitaminas, enzimas y elementos minerales, y son los más conocidos y de uso común en la agricultura. La concentración hormonal en los bioestimulantes casi siempre es baja (menos de 0,02% o 200 ppm de cada hormona en un litro), así como también la de los demás componentes de la formulación. Los tipos de hormonas contenidas y las cantidades de cada una de ellas dependen del origen de la extracción (algas,

semillas, raíces, etc.) y su procesamiento. En general las dosis recomendadas para la aplicación de los bioestimulantes se maneja en volumen (0,5 a 1 L de la formulación por unidad de superficie, hectárea por ejemplo) durante el desarrollo del cultivo.

Por sus características de múltiples hormonas en baja cantidad, así como por las dosis recomendadas, la aplicación de un bioestimulante difícilmente puede regular o manipular un proceso. Por lo tanto el uso de un bioestimulante sólo puede servir como complemento auxiliar en el mantenimiento fisiológico de la planta aplicada, lo cual puede ser importante en condiciones limitantes del cultivo por mal clima, sequía, ataque de patógenos, etc. En términos generales un cultivo con un buen desarrollo y productividad no responde significativamente a los bioestimulantes.

Biorreguladores: Son formulaciones a base de uno o dos compuestos hormonales, cuya acción fisiológica está muy definida y la recomendación de su aplicación tiene un objetivo muy específico: regular o manipular un determinado proceso. Aun cuando se reconoce que los eventos fisiológicos se regulan por balances hormonales, también está establecido que para ciertos eventos hay una o dos hormonas protagónicas o especialistas de ese evento (ej. citocininas hacia división celular). Para lograr el efecto deseado con el uso de biorreguladores específicos es importante conocer el proceso a regular, en cuanto a qué hormona o grupo de hormonas requiere, la cantidad necesaria para manipular el proceso, y tener establecido con precisión el momento en que el órgano objetivo es sensible a la manipulación deseada.

En términos generales los biorreguladores se formulan a alta concentración de una de las hormonas protagónicas, manejándose en niveles superiores a 0,1% y hasta 50% del ingrediente activo, sea en solución o en polvo soluble. En todos los casos, los biorreguladores específicos siempre se aplican en base a concentración (cc o gr del ingrediente activo por litro de agua), ya que es la forma en que se asegura de que el evento objetivo se puede regular de manera efectiva y consistente; esta manera de dosificar es una de las grandes diferencias con los cócteles que se manejan en litros por superficie.

De los biorreguladores específicos simples con un solo ingrediente, el más conocido es el ácido giberélico (GA3); otros compuestos serían

el etefón (formulación que induce a la planta a producir etileno), cianamida de hidrógeno (auxiliar en terminar la dormancia de yemas en frutales caducifolios), paclobutrazol (para inhibir crecimiento vegetativo), ácido indolbutírico (para estimular formación de raíces en estacas de tallos), Forclorfenurón (CCPU) molécula manipulada para efectos citocinina, etc.

También hay biorreguladores específicos que contienen dos hormonas para ejercer un efecto fisiológico sinérgico (amplificado); Recientemente se ha definido otro grupo de biorreguladores específicos complejos, el cual es la mezcla de una hormona base con otros ingredientes menores para equilibrar la respuesta fisiológica.

La elección de qué biorregulador utilizar, está en función del objetivo. Si se desea auxiliar al cultivo en términos generales para que tenga un desarrollo normal más eficiente, la utilización de un bioestimulante es lo indicado. Pero, si se desea manipular o regular un proceso o evento específico, entonces es mejor hacer uso de un biorregulador específico para ese evento y así asegurar una respuesta efectiva y consistente.

Es importante indicar que en ciertos casos puede ser necesaria la aplicación de ambos tipos, y con ello lograr todo un paquete de efectos benéficos para mejor y mayor producción y calidad.

Coadyuvantes: Estos son sustancias químicas que se agregan a las mezclas de aspersión de plaguicidas buscando mejorar la actividad o desempeño del mismo o minimizar o eliminar los problemas de aplicación. Es decir, los coadyuvantes reducen o eliminan muchos de las dificultades de las aplicaciones de los plaguicidas y multiplican sus efectos beneficiosos. Su principal función es aumentar el efecto mojante de cada gota pulverizada, incrementando así el área específica de contacto, favoreciendo la correcta dispersión del producto en la aplicación, haciendo que este se adhiera mejor a la planta, moderando la acción de lavado por lluvia o riego.

3.6 “Investigación Exploratoria”

Propuesta de investigación exploratoria y descriptiva

Tema de investigación

- Posicionamiento de la línea Biorreguladores de Stoller en sus principales segmentos estratégicos (públicos objetivo).

Problema

- ¿Cuál es el posicionamiento que debe adoptar Stoller para su línea de biorreguladores en sus diversos públicos objetivos?

Objetivos Generales

- Conocer el perfil de los clientes actuales y potenciales
- Conocer los atributos tenidos en cuenta al momento de realizar compras de agro insumos.
- Conocer opiniones y actitudes del segmento de interés respecto al uso de biorreguladores.
- Conocer los medios de información utilizados por los segmentos de interés.
- Identificar oportunidades de crecimiento o desarrollo en nichos no explotados por la empresa actualmente.

Objetivos específicos

En relación al perfil de los clientes actuales y potenciales

- Conocer las características demográficas y tamaño del segmento.
- Conocer el humor social o expectativas del sector a corto plazo
- Conocer las características de las explotaciones agrícolas de su zona y peso relativo en hectáreas.
- Acciones promocionales que valora el segmento distribuidor.
- Grado de disposición a recomendar la tecnología de biorreguladores.

En relación a los atributos a la hora de comprar agroquímicos

- Conocer los elementos tenidos en cuenta a la hora de elegir empresas y marcas para comprar agroquímicos.
- Conocer los elementos tenidos en cuenta o valorados a la hora de recomendar o asesorar respecto a biorreguladores.
- Grado de influencia de diversos actores a la hora de comprar o recomendar agroquímicos.
- Proceso y unidad de toma de decisiones.

En relación a las opiniones y actitudes del segmento de interés, conocer:

- Insumos agrícolas considerados indispensables y complementarios
- Opinión respecto al uso de foliares y biorreguladores
- Uso de biorreguladores de los segmentos de interés.
- Conocer el top of Mind de empresas del sector de biorreguladores.
- Principales cultivos que le demandan biorreguladores.
- Motivos por los cuáles compra y no compra biorreguladores.
- Predisposición y apertura al uso de biorreguladores.
- Opinión sobre perspectivas de crecimiento de biorreguladores en el mercado Argentino.
- Opinión respecto a Stoller Argentina y atributos que la identifican.

En relación al uso de medios de comunicación e información del sector:

- Conocer los medios de comunicación que utilizan comúnmente
- Conocer los medios de comunicación que consideran eficaces para dar a conocer una empresa del sector
- Conocer las acciones promocionales más efectivas del sector
- Medios por los cuáles conocieron a Stoller Argentina
- Efectividad de los medios promocionales que utiliza Stoller Argentina
- Tipo de información que desean recibir los segmentos de interés

En relación a identificar oportunidades de crecimiento o nichos:

- Barreras productivas en el sector agropecuario.
- Aspectos que desea lograr o corregir con el uso de biorreguladores
- Perspectivas de crecimiento y uso de biorreguladores en Argentina.

Metodología del estudio

Se realizará una investigación de tipo cualitativa - exploratoria con la finalidad de encontrar las principales variables que nos permitirán identificar nivel de conocimiento de este tipo de productos en el sector, actitudes hacia la tecnología de bioreguladores y expectativas junto a las posibilidades estimadas de crecimiento de este mercado.

- Técnica: Entrevista en profundidad.
- Población de estudio: Productores agropecuarios (usuarios y no usuarios de tecnología agrícola), distribuidores de agroquímicos (grandes y pequeños) y asesores agrícolas (que hayan trabajado con Stoller y que no hayan trabajado con Stoller) de la provincia de Córdoba.
- Instrumento de recolección de datos: Guía de pautas.
- Variables de corte dura: Ubicación geográfica: Provincia Córdoba.
- Variables de corte blandas: Tamaño distribuidora, Usuarios y no usuarios de tecnología, Asesores Stoller y no Stoller.
- Cantidad de entrevistas en profundidad: 6

Cuadro de distribución de entrevistas según variables duras y blandas.

Variables	Productor		Distribuidor		Asesor		Total
	Tecnología	No tecnología	Grande	Pequeño	Stoller	No Stoller	
Centro	1	1	1	1	1	1	6
Total	1	1	1	1	1	1	6

“Guía de pautas entrevistas en profundidad (Asesor)”

- Características demográficas
- Humor social, perspectivas del sector en el corto plazo.
- Tipo de cultivos y cantidad de hectáreas que asesora.
- Opinión sobre tendencia general de la agricultura nacional y mundial.
- Opinión sobre la tendencia en insumos de agricultura nacional y mundial.
- Aspectos que tienen en cuenta a la hora de recomendar una tecnología agrícola a sus asesorados.
- Aspectos de la empresa que tiene en cuenta al momento de asesorar.
- Aspectos que tiene en cuenta a la hora de recomendar una marca específica.
- Acciones que valora de una empresa que le facilitan realizar su trabajo.
- Acciones que las empresas deben realizar para darse a conocer; o ser referenciadas por ellos.
- Opinión sobre productos o insumos agrícolas que faltan desarrollar en el mercado Argentino.
- Opinión sobre el mercado de biorreguladores en general y en el mercado Argentino.
- Experiencias en el uso de biorreguladores y su actitud hacia ellos.
- Perspectivas de crecimiento de biorreguladores en el mercado.
- Conocimiento de empresas del rubro y su valoración.
- Apertura o disposición a testear este tipo de tecnología y su recomendación.
- Principales ventajas y desventajas observadas en el uso de biorreguladores.
- Motivos por los cuáles no utiliza o no recomienda biorreguladores.
- Medios de comunicación utilizados para informarse sobre la actualidad
- Medios masivos considerados efectivos para publicitar empresas del sector agropecuario
- Medios que utiliza para buscar información sobre productos agrícolas.

- Tipo de información que estaría dispuesto a recibir sobre productos agrícolas, frecuencia y medio preferido.

“Guía de pautas entrevistas en profundidad (Productor)”

- Características demográficas
- Característica de su explotación agrícola y cantidad de hectáreas.
- Humor social, perspectivas del sector en el corto plazo.
- Insumos agrícolas utilizados. Considerados indispensables y opcionales
- UTD proceso toma de decisiones en compra de insumos agrícolas
- Nivel de influencia del Ing. Agr. Asesor o distribuidora/comercio agrícola
- Atributos a la hora de elegir un fabricante de insumos
- Conocimiento de fertilizantes foliares y sus beneficios.
- Conocimiento de biorreguladores y sus beneficios.
- Opinión y actitudes respecto al uso de biorreguladores
- Cultivos en los que ha aplicado foliares y biorreguladores. Experiencia en el uso.
- Motivos por los cuáles no usa fertilizantes foliares o biorreguladores.
- Conocimiento de empresas de biorreguladores del mercado
- Apertura o predisposición para su utilización.
- Opinión sobre perspectivas del sector de biorreguladores.
- Opinión sobre las dificultades o barrera productivas que enfrenta la producción agrícola
- Soluciones o beneficios que espera o busca en productos de biotecnología agrícola
- Medios de comunicación utilizados para informarse sobre la actualidad
- Medios de comunicación que utiliza para informarse de novedades del sector
- Actividades consideradas indispensables para que una empresa del sector se dé a conocer.
- Horarios y medios específicos que utiliza
- Medios que utiliza para buscar información sobre productos agrícolas.

- Tipo de información que estaría dispuesto a recibir sobre productos agrícolas, frecuencia y medio preferido.

“Guía de pautas entrevistas en profundidad (Distribuidor)”

- Características demográficas
- Tipo de actividad productiva
- Tamaño en términos económicos de la distribuidora.
- Humor social, perspectivas del sector en el corto plazo.
- Tipo de productos e insumos agrícolas comercializados
- Atributos considerados a la hora de elegir un proveedor de insumos agrícolas
- Atributos considerados a la hora de elegir una marca de insumos agrícolas
- Comercialización de fertilizantes foliares y biorreguladores
- Conocimiento empresas del rubro – Top of Mind
- Disposición a comprar a empresas del rubro
- Atributos considerados por un productor al comprar fertilizantes foliares y biorreguladores
- Medios de comunicación utilizados para informarse sobre la actualidad
- Medios masivos considerados efectivos para publicitar empresas del sector agropecuario
- Actividades consideradas indispensables para dar a conocer empresas del sector agropecuario
- Uso de fertilizantes foliares y biorreguladores Stoller
- Categoría de uso de productos Stoller
- Recordación principales productos Stoller – Top of Mind
- Medio por el cual conoció a Stoller
- Recordación de última exposición con la marca y medios.
- Preferencia en promociones comerciales de empresas de agroquímicos
- Grado de predisposición para recomendar la marca Stoller.

3.7 “Transcripción entrevistas en profundidad”

Entrevistas grupo 1- Asesores

Agustín Pertierra

Edad: 45.

Especialidad: Ingeniero Agrónomo y asesor.

Entrevistador: ¿Cómo ves el sector en el corto plazo, este año?

Agustín: Cabisbajo, yo creo que en un futuro se va a acomodar, pero ahora hay una malaria. Una situación complicada, por el tema de los precios sobre todo porque el año pasado fue bueno climáticamente pero eso no se reflejó en el bolsillo de la gente.

Entrevistador: ¿Qué tipo de cultivos asesoras?

Agustín: soja maíz, muy poco girasol, trigo y cultivos de cobertura.

Entrevistador: ¿En hectáreas que número sería?

Agustín: la campaña pasada unas 2500 hectáreas.

Entrevistador: ¿y cómo ves a Argentina en cuanto a tecnología agropecuaria?

Agustín: bien, creo que en ese sentido está bastante avanzada.

Entrevistador: ¿y en términos de fertilización?

Agustín: en lo que es el productor, hay un grupo que está más avanzado que el resto, y en el medio hay toda una transición. Los que van trabajando más o menos bien con ambientes, con herramientas adecuadas que van variando la densidad y la variedad ahí si hacen un buen estudio. En general te diría que un 20% de los productores usan las tecnologías más de punta. Y después en el 80% hay de todo, hay gente que hace análisis y que fertiliza y hay algunos que no hacen nada.

Entrevistas: ¿ves alguna característica común en esta gente más tecnológica?

Agustín: por ahí depende que están más formados y la voluntad de cada uno también. Podes estar muy formado pero si te quedas no avanzas.

Entrevistador: cuanto tenes que recomendar algún insumo en general, ¿qué aspectos tenes en cuenta para decir alguna marca?

Agustín: varia un poco lo que es fertilidad a lo que es semillas, Cuando es fertilidad, primero hacemos análisis de suelo y en base a los resultados y que expectativas tiene uno de rindes recomendamos nutrientes específicos, ya sea nitrógeno, fosforo, azufre o lo que fuere. En base a eso, los clientes que yo asesoro cotizan con los diferentes proveedores. No habría diferencia en marcas, ahí buscan el precio, del insumo nitrógeno, de la unidad de producto, no por ahí de la marca comercial. No les importaría la marca si el precio es cómodo. En cambio, en otros productos si se tiene en cuenta la marca.

Entrevistador: ¿Has tenido contacto con marcas de fertilizantes?

Agustín: Si.

Entrevistador: ¿Qué acciones que hacen este tipo de empresas considerás que te han servido?

Agustín: lo que es fertilizantes por ahí no me llega tanto, no veo que sea tan estudiado.

Entrevistador: Y este tipo de actividades en el sector en general, ¿cuáles te sirvieron más?

Agustín: para mi análisis de suelo es algo que tendrían que promocionar para que la gente los haga, para no estar gastando ni de más ni de menos. Porque hay años que por ahí tiras un fertilizante de gusto o hay años que por no hacer análisis no sabes con que fertilizar y al cultivo le está faltando. El año pasado por ejemplo se dio que la lluvia fue suficiente, pero por ahí no expresaron bien el rendimiento porque faltaron nutrientes. Y otros años que por ahí a ojo tiran 150 kilos de nitrógeno y en realidad un maíz tardío que ya el suelo mineraliza solo por temperatura no es necesario. Hay rendimientos altos sin fertilidad.

Entrevistador: ¿estás a favor de un apoyo más técnico?

Agustín: promocionar la importancia que tiene hacer análisis de suelo, sobre todo nitrógeno, después los micro nutrientes es otra cosa.

Entrevistador: ¿qué productos o insumos agrícolas consideras que faltan desarrollar en Argentina?

Agustín: en semilla, maíz y soja está bastante avanzado. En herbicidas hay una materia pendiente porque hace muchos años que no se descubre un modo de acción para controlar malezas difíciles. Y al usar mucho tiempo los mismos productos generan resistencias en las plantas. Es un tema que se está viendo ya hace unos años, acá estamos en una zona complicada respecto a los que es yuyo colorado por ejemplo. Eso no depende de nosotros, las empresas tienen que investigar en principios activos nuevos.

Entrevistador: ¿lo considerarías una necesidad urgente?

Agustín: hoy en día nuestro problema más importante, además del macro económico del país, es las malezas que tenemos.

Entrevistador: ¿tenés conocimiento de qué son los biorreguladores?

Agustín: algo conozco, no he usado mucho, pero conozco algo.

Entrevistador: ¿y qué opinión tenes del uso de esta tecnología?

Agustín: no está muy difundida. Sé que esta, yo de hecho la he usado y algunos lo han usado pero no está muy difundida.

Entrevistador: ¿y qué experiencia tuvieron?

Agustín: y es difícil de medir, sabemos que hacen bien pero no lo podemos medir. Sería muy bueno hacer ensayos.

Entrevistador: ¿sentís que falta información?

Agustín: más que información el productor es muy escéptico, entonces necesita probarlo en su campo. Si él hace un ensayo, osea que le provean los materiales a modo de prueba. Se hace bien la medición científicamente se convence por verlo.

Entrevistador: ¿conoces alguna empresa que trabaje con biorreguladores?

Agustín: una de inoculantes, no sé si era palaverchico o nitragin, que tenían promotores de crecimiento y esas cosas.

Entrevistador: ¿y de fertilizantes foliares conoces alguna empresa?

Agustín: no no.

Entrevistador: ¿acá en la zona trabajan con ese tipo de fertilización?

Agustín: que yo sepa no, los que yo asesoro no. Pero en Huinca conozco alguna par que están usando.

Entrevistador: ¿y conoces la experiencia que tuvieron?

Agustín: no te sabría decir.

Entrevistador: ¿Por qué crees que acá no utilizan este tipo de fertilización?

Agustín: yo hoy en día el primer argumento que te doy es por el margen pequeño que hay. Cuando el margen es un poquito más amplio la gente investiga cosas nuevas para mejorar. Pero ahora es como que apenas compran la semilla, si pueden compran el fertilizante, después es como que fallan un montón de cosas. El seguro contra granizo lo merman. Un asesor agronómico lo merma. Cosas que pueden prescindir las sacan, menos van a estar gastando en micronutrientes o promotores de crecimiento.

Entrevistador: ¿Crees que los productores estarían abiertos a testear?

Agustín: a testear sí

Entrevistador: ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que consideras en este tipo de fertilizantes?

Agustín: no les veo desventajas. Yo creo que son todas ventajas, pero la gente necesita ver la diferencia económica para que justifique el gasto.

Entrevistador: ¿cuáles crees que son hoy las mayores preocupaciones que tiene un productor que le impiden producir más?

Agustín: precios de productos determinados, semillas de soja, semillas de maíz. Falta de incentivo en la cadena de valor, por ahí si se aplicaría los mismos productos a una industria local se justificaría más seguir produciendo. Pero si termina en el precio puerto de soja, de maíz, lo ve muy complicado.

Entrevistador: ¿y el humor?

Agustín: yo personalmente tengo una esperanza que cualquier cambio de gobierno que venga va a ser para algún cambio para el campo.

Entrevistador: para terminar, ¿qué medios de comunicación usas para informarte del campo?

Agustín: mucho internet.

Entrevistador: ¿entras por buscador o en páginas específicas?

Agustín: por buscado, google,

Entrevistador: y en redes sociales, ¿estás asociado a páginas?

Agustín: no en realidad soy miembro de Apresid y de ahí tengo mucha información. A través de eso por ejemplo lo que es malezas vienen cursos y capacitaciones. Y hay de todo, recibo por mail o entro a la web de ellos.

Entrevistador: ¿y te sirve la modalidad mail?

Agustín: si.

Entrevistador: ¿y en radio escuchas algo?

Agustín: muy pocas radios, continental y mitre.

Juan Pablo Picco

Edad: 35.

Profesión: Ingeniero Agrónomo. Ex asesor y productor agropecuario.

Entrevistador: ¿Qué cultivos asesorabas?

Juan Pablo: soja maíz, trigo y algo de ganadería. Más que todo lo que se siembra acá es soja y maíz, trigo muy poco y maní lo hacen empresas, hay 5 o 6 maniseras en el país. Lo que sucede es que para el productor es más difícil hacer maní porque es medio un monopolio, lo venden cuatro o cinco al maní. Hay muchos temas comerciales, vos haces maní y lo mandas como una planta, no hay un precio. Si quieres sembrar soja, te fijas el precio en una pizarra de Rosario y está, vale eso menos los costos. El maní es más complicado. Hay

productores que lo hacen y se asocian con estos cuatro o cinco. Desde el punto de vista del fertilizante todavía no hay ensayos que digan que se justifica fertilizar el maní. Los cultivos que más responden al fertilizante son los cereales, maíz, trigo, cebada, sorgo.

Entrevistador: ¿y acá que tipo de fertilización utilizan?

Juan Pablo: sólida o líquida puede ser. Urea es lo más básico y a veces económico, la urea vale 600 dólares la tonelada. En líquidos tenes UAN, solmixs. No sé si son de Stoller, ¿Stoller trabaja sólidos?

Entrevistador: se especializa en líquidos.

Juan Pablo: después hay mezclas químicas, yo te menciono las que más se usan y las que he probado. Stoller he sentido la marca por una cuestión marketinera, pero no lo he usado.

Entrevistador: ¿y cómo fue tu experiencia con los fertilizantes líquidos?

Juan Pablo: bien, porque cuando están en igual precio los dos. Ósea uno tiene que evaluarlo por unidad de nitrógeno, la urea tiene 48% de nitrógeno, ósea 100 kilos que vos traes, traes 48 kilos de nitrógeno como unidad. El UAN tiene un poquito menos. Ósea que siempre evaluás el precio por unidad de nitrógeno. Cuando están al mismo precio, es mucho más rápido, práctico y operativo el líquido. Este vos lo aplicas en un día, con máquinas grandes. Uno lo que necesita a veces es capacidad operativa, en un día sacarse un laburo de encima. Me ha ido bien, he probado los dos, no hay problemas. El sólido se utiliza por ahí cuando está 100 dólares por debajo, todo el mundo se vuelca al sólido por una cuestión de costos. La urea, bueno ahora viene la urea recubierta o perlada, eso te permite que no tengas pérdidas. Porque la urea se volatiliza, se pierde mucho con la temperatura. Por ejemplo vos la aplicaste en enero y no tuviste la suerte de que llueva un poquito para incorporarla, capaz desaprovechas la mitad. Si lo aplicas en un maíz de punta, hecho bien, tendrías que estar poniendo 300 kilos por hectárea, y se te va la mitad. Vos en 300 kilos son 180 o 200 dólares que estas poniendo, aparte del híbrido, y si encima desaprovechas la mitad. El UAN no tiene ese problema, el líquido se incorpora más fácil, puedes ponerlo lloviendo.

Entrevistador: entonces, ¿por qué crees que no se usa acá el fertilizante líquido?

Juan Pablo: por una cuestión de logística. Yo también vendí agroquímicos. Que pasaba, te llamaba un productor de 60 hectáreas que quería aplicar. Estos vienen en camiones, el camión no puede venir por los 150 litros que quería el hombre. No quería echar 200 porque el bolsillo le daba a 150. El camión viene por 30 toneladas y te cobra por espera en la descarga. Si acá hubiera empresa que trajera cuatro o cinco tanques, se stockeara con líquidos. Entonces después un productor de 100 o 200 hectáreas que no consume un equipo completo, con los carritos van sacando y lo llevan. Es una cuestión de logística, porque es difícil en el campo. Ponele un tipo que te baja un camión completo sí. En las distancias grandes o campos grandes tienen tanques, entonces el camión les dice a la hora que están, bajan el líquido y el productor lo usa cuando quiere. El tema está ne cuando tenes cuatro o cinco productores chicos que no llegan a completar el camión. Eso es lo que me pasaba a mi cuando vendía agroquímicos.

Entrevistador: ¿los comercios de agroquímicos de la zona no venden líquidos?

Juan Pablo: sí, por pedido. Yo le pido que tal día voy a necesitar un camión, tarda una semana en venir el camión y después tenes que arreglártela de consumir un equipo.

Entrevistador: ¿y el tema económico que me nombrabas antes?

Juan Pablo: lo que pasa es que depende. Por ejemplo las empresas que fabrican urea necesitan gas, cuando faltaba el gas a la urea le cortaron, no les daban gas. Entonces, medio que se achicó un poquito. No sé en líquidos como se fabrican. Acá básicamente van a la modeda, quieres vender acá tenes que ser competitivo en moneda. Y después si pudieras tener logística y tener unidades y fraccionarlo y cargárselo a un tipo que quiera 3 o 4 mil litros. Buscarle la vuelta.

Entrevistador: ¿Y fertilizantes hormonales o biorreguladores? ¿Ese tipo de tecnología conoces?

Juan Pablo: use uno de Facit, anduvo bien, son cosas que ayudan pero no te van a definir el rinde. Lo que te define, prioridad número uno, es el agua. El agua no la puedes manejar, la densidad la puedes manejar, el material genético también, la parte de nutrición. La limitante más grande es el agua. Pero se están usando esos fertilizantes biológicos en maíz, en soja hace años que se usan, que se inocula. Y en maíz y en cereales, una bacteria que se llama el azopirilu es una bacteria que potencia el desarrollo de la raíz, entonces la planta genera más raíz y aprovecha más cantidad de minerales y de nutrientes. Pero en fertilizantes en esta zona estamos más o menos, todavía nos estamos planteando si ponerle fosforo o nitrógeno. Pero por una cuestión de costo no es que no sepan, pero como le haces gastar a un tipo si el maíz hoy sale \$900. Es una cuestión de mercado, va todo de la mano. Osea si dios quiere que haya un cambio o el gobierno este haga un guiño para el sector, que libere un poquito los mercados. Están muy frenados los mercados, no vas a vender nada para el agro, no vos, nadie está vendiendo nada. Pero para mí el tema del líquido es precio y logística. Porque tiene muchas más ventajas que el sólido, en aplicación, en pérdidas. Es mucho más eficiente la líquida que la sólida, por esas pérdidas que te mencioné. Es más fácil dosificarla, vos con una bombita o un fumigador. Los mismos fumigadores que aplican ponen unas mangueras de bajada y lo pueden estar aplicando. Operativamente es mucho más fácil, el problema que yo le veo es la logística. Salvo que digas le vendo a tres o cuatro grandes que me bajan de a camiones.

Entrevistador: en cuanto a beneficios, ¿sentís que el productor conoce los beneficios de esto?

Juan Pablo: sí ya cambio la imagen. Ya no es más el chacarero de 40 años atrás, que vos como asesor ibas le proponías algo y te miraba. Ahora creo que si no hacen cosas de punta o no toman es nada más que por los precios. Creo que se va a reactivar algún día si se hace algo, porque es un sector dinámico.

Entrevistador: ¿Y cómo ves a Argentina con respecto al mundo en tecnología agropecuaria?

Juan Pablo: bien somos pioneros en la siembra directa, en agricultura de precisión. Esta zona era más mixta después hubo un boom de agricultura. Osea nos creíamos que estábamos en Venado Tuerto en Rojas o Marcos Juárez no es así, hay zonas mucho peores, pero ahí es la cuna de la agricultura, están un paso más arriba. Hay otros rindes, otra maquinaria dando

vueltas. Acá agricultura de precisión hacen dos tipos nomás, que tienen la maquinaria para hacerlo. Porque es caro, son contados los que hacen. Después la gran mayoría es como que está esperando algo, una señal.

Entrevistador: cuando trabajabas de asesor, ¿qué tenías en cuenta para recomendar un producto?

Juan Pablo: elegía por eficiencia, lo que me parecía que andaba mejor. Vos le hacías gastar al tipo en fertilizantes, en una urea más barata, la de YPF versus la de Roullier, Stoller, Bunge, hay varias marcas. La de YPF es una porquería. Y después el tipo no veía resultados. Igualmente, hay muchas variables que determinan el éxito de rinde. Si te llovió e hiciste las cosas bien, por ahí el tipo saca 10000 kilos de maíz, y vos sos Dios. Al año siguiente hiciste todo lo mismo y sacó 7000 kilos, ya te empiezan a mirar distinto. Vos podés sugerir cosas, pero hay muchas variables que no las manejas vos. Tratas de trabajar sobre el resto.

Entrevistador: entonces vos tenías en cuenta ante todo...

Juan Pablo: la calidad.

Entrevistador: ¿y después que atributos veías?

Juan Pablo: la financiación es importante también. Otro tema para el líquido es que el productor no siempre planifica, por ahí se deciden a último momento que quieren fertilizar. A lo mejor tarda 10 o 15 días el camión y el nitrógeno hay que ponerlo en un momento determinado del cultivo. Antes no sirve después tampoco, o no sos tan eficiente si lo haces. Por eso creo que una empresa que tuviera un poco de stock, me parece que tendría mucho mercado. Por ejemplo Estancia Don Juan, la maquina que tiene es para fertilizar trigo y maíz, lo incorpora sólido y el cultivo, va alternando. Ves semanas las máquinas, pero el compra mucho, maneja 3000 hectareas. Hay un mercado que son productores de 1000 o 1200 que si es mucho lio te dicen que no les ponen nada. La logística y el precio son las variables que más importantes me parecían cuando trabajaba con agroquímicos.

Entrevistador: ¿que acciones que hacen las empresas de fertilizantes o agroquímicos te parece que te ayudarían más para hacer tu trabajo?

Juan Pablo: para atraer gente lo que más funciona es un asado al medio día. Si no haces un asado los chacareros no van a las charlas. Por ahí un técnico si porque te da herramientas para vender, te da cuestiones técnicas que al productor no le interesan, porque para eso te paga a vos. Pero si vos quieres una estrategia comercial, un boom, tenes que organizar una cena o un almuerzo. Después yo creo que haciendo ensayos, porque la realidad la ves en los lotes. Los ensayos con dosis variable so probar tal o cual producto. Creo que hay conciencia de fertilizar, te vuelvo a repetir que está todo frenado por márgenes o números. Pasa que el monocultivo de soja, que se sembró tanto porque es lo que más vale y era lo más fácil de hacer. Cuando yo me recibí en 2005 los niveles de fosforo acá en el suelo estaban todos por encima de 30 partes por millón. El umbral en soja es de 12, mira si tenías años para extraer sin poner nada. Ahora ya hay productores que empiezan a fertilizar. Va camino a eso, de acá a tres o cuatro años, si yo quisiera sembrarle al vecino, voy a extraer y el tipo va a tener 8 partes por millón. Yo y ni hablar las empresas grandes, no vas a regalar absolutamente nada. Vas a terminar negociando, bajando un poquito el alquiler porque le vas a tener que poner para subir una

parte por millón de fosforo, depende el tipo de suelo, vas a tener que poner 100 kilos. Y eso tiene un costo. Por ejemplo, en la zona de Villa María o al Norte de Córdoba ya hacen los contratos de alquiler en función del fosforo que vos tenes en el suelo. Vos tenes un cambo reventado o pobre te pagan menos. Eso acá no se vino viendo, fue un verano desde el 2000 hasta ahora. Muchos tipos se pensaron que iba a ser así toda la vida. Muchos productores que vivían de alquileres ahora están desesperados porque antes le pagaban 10 o 12 quintales, ahora les pagan 4. Sin hablar del deterioro del suelo, si sacaran muestras y mandaran a analizar te encontrás con que va a llegar un momento que cuando baje la tierra del umbral crítico de 12, vas a tener que fertilizar porque vas a sacar 1200 kilos. Seguro que hay campos que vienen de 15 años de soja y soja, un maíz o maní por ahí. Mucha leguminosa y poco cereal. El cereal lo que te hace es obligarte a poner fertilizante, porque sino no cosechas, y ahí le devolves al suelo un poco. Hay campos también que vienen de ganadería, que no han hecho mucha extracción de nutrientes, que van a estar mejor. La agricultura es 10 veces más extractiva que la ganadería, pasa que nadie le da bola porque no es algo que lo ves. Vos pasas y ves la sojita y está todo bien, poca gente se baja, pincha los lotes y manda a analizar.

Entrevistador: entonces como acciones recomendas algo más personal como reuniones.

Juan Pablo: tenes que organizar y traer algún referente del INTA, alguien que se dedique a dar charlas. Yo ya estoy medio olvidado, pero hay técnicos en Córdoba, hay una chica que sabe de fertilizantes que trabaja en la católica.

Entrevistador: ¿y los convenios con Universidades suman?

Juan Pablo: si para mi todo suma. Pero obviamente no vas a hacer un asado y nada más. Tenes que traer unos técnicos, alguien que hable un poco de mercado, que eso siempre interesa al productor, o algo de clima. Esto si quieres juntar productores, si quieres juntar ingenieron no.

Entrevistador: ¿y para ingenieros?

Juan Pablo: ingenieros con charlas, pero tenes que traer algún referente de verdad. Porque un tipo de 50 años, que tiene sus cosas, sus laburos, sus familias, no van a ir si no hay alguien interesante. A charlitas comerciales no van, menos ahora que la información está fácil por internet.

Entrevistador: ¿Dónde te informas del agro?

Juan Pablo: en internet o libros por ahí compro.

Entrevistador: ¿tenes algunas páginas o diarios que leas?

Juan Pablo: leo la parte de campo de la nación, que es más información tipo revista. Si quieres algo técnico tenes que irte a una página o a publicaciones del INTA. Si quieres algo referido La Chacra, la Super Campo.

Entrevistador: ¿y en tele algo referido al agro?

Juan Pablo: miro tele pero no referido al campo, por ahí miro Canal Rural que saben pasar ensayos, pero tenes que encontrar justo. Si quieres algo te vas al INTA o a una página determinada. Yo hice unos posgrados en Córdoba y te quedan contactos, por ahí profesores te mandan mails o te dicen de una charla.

Entrevistador: ¿y para publicitar empresas del sector que medios te parecen?

Juan Pablo: acá hay una revista que la editan en Huinca o Cañada que tiene mucha spropagando. No leo mucho, pero por ahí ojeo El Puntal, Nación o no

sé si llega Clarín. Creo que se perdió un poco, no lee mucha gente. Ven más por internet.

Entrevistador: ¿y en radio?

Juan Pablo: Cadena 3 y no sé si Continental. Pero creo que la publicidad va más por internet y la información también.

Entrevistador: ¿y los mails a tu correo?

Juan Pablo: esta bueno, me llegan y hay cosas mucha propaganda que no le da bola, lo eliminás. Lo que más miro es precios de mercado. Me mandan información de ensayos de Syngenta.

Entrevistador: ¿Cómo ves el sector a corto plazo? ¿Cuáles son las preocupaciones?

Juan Pablo: la preocupación que más tengo es el precio de lo que yo hago, no puedo ponerle precio a lo que hago y está en el piso histórico. Me refiero al cereal y la soja. También tenes una presión fiscal altísima, donde te demoraste un día en pagar un impuesto y tenes una carta documento donde te intiman. No soy grande, tengo 35 años asique quiero ser optimista. No le tengo miedo ni al clima, ni a la tecnología. Porque tenemos tecnología para trabajar de punta, material genético para cosechar, tenemos herramienta, tenemos maquinaria. Si no la tenes vos, la contratás. El sector en general tiene un freno de mano puesto, que está en Buenos Aires, y es una guerra contra el sector por parte del gobierno. Manoseó todo el mercado, no solo el del cereal. Tomaron medidas que afectaron al sector en general. Vos hablas con el que vende fertilizantes o con el que vende maquinarias, que está muerto, no venden nada. Las compras también, este año a quien le van a vender una bolsa de maíz. El año pasado valía 180 dólares la bolsa de maíz, la semilla nada más. Este año están viendo de bajarla a 120 porque no vendieron nada. Monsanto Argentina ahora el 31 de agosto tiene que pasarle el balance a Estados Unidos, el 21% del objetivo de ventas que le había pasado la casa central. Esas empresas no les va, levantan y se van. Osea lo veo con muchas posibilidades, a un año lo veo con el freno de mano puesto.

Entrevistador: ¿están con expectativas al cambio de gobierno?

Juan Pablo: yo creo que va a ganar Scioli, alguna medida me parece que va a tomar, y para el sector ojalá se pueda despegar de La Campora, de Zanini. Osea todos votamos con el bolsillo, si vos me preguntás quien quiero que gane, yo quiero que gane Macri. Si yo fuera un vaguito de Buenos Aires, que no labura, no hacen nada, cobran planes, ¿a quién le vas a votar a Macri que te va a trabajar? No. Osea perspectivas tiene muchísimas el sector, el problema es la coyuntura que estamos viviendo un poco estos últimos tres años. Se fue complicando por la inflación, la presión fiscal, porque tienen que recaudar si el gasto público no lo bajan. Hay provincias que viven nada más que de los empleados públicos. Osea como puede ser que no haya fuente privada de generación de empleo. Como puede ser que las empresas no tomen gente, que se queden con los que tienen, se achiquen y se queden piolas. ¿Y donde se ocupa esa gente? Son empleados públicos o cobran planes. Esto es economía pura, alguien paga la joda, no hay ninguna cena gratis. Aprietan a los exportadores, les cerraron las exportaciones de maíz, le cerraron la de trigo, están reducidas las de soja. Encima el trigo y el maíz es lo que más laburo genera en el interior, fertilizantes, camiones, hay un montón de cosas que

mueve que el gobierno no lo quiere ver. Es una guerra contra el sector. No tiene sentido lo que hacen con el trigo, ósea este gobierno necesita dólares. El año pasado cosechábamos 19 millones de toneladas de trigo. ¿Sabes cuantas comemos entre masitas, pan, etc.? Sólo 10, queda un saldo exportable de 9 que no lo liberan. Porque si lo liberaran, entrarían dólares ahí también. Porque es simple, el trigo cotiza, sale 300 dolares en Chicago, y lo vendes con una retención. El gobierno le pide esos dólares a los exportadores, que son cinco o seis. Si les cierran las puertas, se vuelva todo a consumo interno y ahí es oferta y demanda. Si está lleno de trigo, los molinos observan mucho la calidad del trigo, sino no te lo bajan, y te lo pagan 900 pesos. Te digo porque me pasó con el trigo y con el maíz. Está lleno de maíz la zona, es oferta y demanda. Si liberaran, a ellos les ingresarían dólares y la exportación traccionaría un poco el precio de consumo y subiría. Hicieron lo mismo con la carne, vos en el supermercado pagas \$100 y a mí me pagan \$21. Osea posibilidades hay un montón, el mundo está esperando que hagamos lo que sabemos hacer, que es comida. Los chinos cada vez comen más, tienen más plata, y cuando tienen más plata comen mejor. Antes los chinos comían arroz, cuando empezaron a crecer al 7% anual empezaron a probar la carne. Nosotros comemos 60 kilos por habitante por año, ellos creo que comen 5 o 6. Si quisieran comer 20 o 30 por los mil millones que son, no alcanza la carne de América para venderles a ellos. Con la soja lo mismo, no va a alcanzar la soja que producimos, ni nosotros ni Brasil, para venderle a los chinos. La segunda potencia es la India, vienen creciendo más abajo que los chinos, pero vienen creciendo y son una pila. Perspectivas hay todas, hay que esperar a ver que entra. Ojalá porque yo y todo el interior vivimos de esto, pero al corto plazo están todos muertos, están todos desfinanciados. Osea se va a seguir sembrando, al campo no lo puedes parar, pero bajas los insumos, y por ahí lo que más recortas es el fertilizante.

Entrevistador: ¿y porque crees que es el fertilizante?

Juan Pablo: y porque vos bien fertilizado o poco fertilizado algo vas a cosechar igual. Pero las malezas las tenes que controlar si o si. Y ahí si que no cosechas nada. Osea vos puedes ponerle un maíz 50 kilos por hectárea o ponerle 300, si todo lo demás está bien vos algo vas a sacar de las dos maneras. Pero hay variables que no puedes quitar: el control de malezas, el material, el manejo y la buena implantación. Si sembraste mal vas a cosechar mal, venis mal desde el comienzo. Pero una de las variables que más veo que toquetean es el fertilizante. Es la variable que más tocan cuando viene mal.

Entrevistador: ¿y el tema del clima cómo viene?

Juan Pablo: este año va a llover, El Niño. Es un año que si hubiera perspectiva y precios, el productor se anima a gastar. Porque el productor se vuelve loco si saca 11 mil kilos, porque quiere competir con el vecino. Entonces un año que llueve es un año para vender fertilizantes, porque el tipo se embala y quiere poner más, a los 100 kilos que ponía por hectárea ahora quiere poner 300. Y el maíz, teniendo agua, más le pones y más te da, es directamente proporcional la respuesta del cultivo. A lo mejor la soja no, te manejas por umbrales, estás por debajo le tenes que poner, si estas por encima lo que haces es reponer lo que saca el cultivo, pero no lo vas a ver en una diferencia de rindes. Ese plus de rinde no te paga lo que vos gastaste, haces una reposición. El maíz más le pones y más te da. Incluso en trigo fertilizando bien la parte de nitrógeno, te

mejora la proteína del grano y cuando lo vendes tiene un plus, vale más. Osea en el corto plazo creo que están muy desfinanciados los productores y empresas grandes también, conozco algunas que eran potencia y ahora ya no. Por falta de rentabilidad y falta de precios de lo que hacen. Los costos se aumentaron por la inflación, por la suba del combustible que subió el 200% en dos años desde que privatizaron YPF. Eso te trae aparejado que la siembra es más cara, la trilla, la pulverizada, la movilidad de ir al campo. Y lo que vos haces vale un 20% menos que el año pasado, el maíz valía el año pasado en mayo \$1400 y este año está a \$900. ¿Cómo sos competitivo? No puedes, entonces la variable que primero tocas son los fertilizantes o el pesticida. Por ejemplo, todo el mundo ya estaba re concientizado, era re sabido que todo el mundo echaba fungicida en la soja. Este año muy poca gente.

Entrevistador: en el caso de los biorreguladores, ¿estarías dispuesto a volver a usar?

Juan Pablo: si, si mejora sí. Todo lo que sea para sumar. Me anduvieron bien.

Entrevistador: ¿y de Stoller conoces la marca pero no los productos me dijiste?

Juan Pablo: no, no aplique nunca. La marca la tengo presente, Stoller, Roullier, Bunge e YPF que era lo que se conseguía. Pero Stoller, Bunge y Roullier son muy buenas. No puedo hablar de Stoller porque no lo usé nunca, pero los de Roullier son buenos. Creo que son todos granulados los de Roullier, pero no aplique nunca nada de Stoller.

Entrevistador: bueno, eso es todo.

Juan Pablo: Pero para cerrar, si yo fuera una empresa y quisiera agrandarme, para mi esta zona es clave, porque no tenes nada. En Jovita son negocios puntuales, si llegas a bajar el camión bien sino fuiste. Mira Jovita es atractiva comercialmente. Después Valeria, Campillo y para allá. Igual ahora hay más alternativas de financiación, con la Agro Nación. Para el fertilizante nunca en la vida hubo financiación, siempre hubo que ponerlo. No sé bien porque.

Entrevistas grupo 2- Distribuidores

Cristian Rovey

Edad: 40 años.

Profesión: Administración de Empresas Agropecuarias.

Empresa: Compañía Argentina.

Rubro: acopio de granos, comercialización y exportación. Anexo insumos agropecuarios y hacienda.

Entrevistador: ¿Qué cantidad de hectáreas o clientes trabajan en Compañía?

Cristian: a nivel país tiene 80 sucursales la empresa. En clientes nosotros manejamos unos 80 y a nivel empresa serán unos 5000 productores. Tiene un desarrollo a nivel país, está en Buenos Aires, La Pampa, Entre Ríos. Hace unos 5 o 6 años Tucumán, Salta. Hace poco Chaco y Santiago del Estero.

Entrevistador: ¿Cómo ves el agro a corto plazo?

Cristian: a nivel país la producción fue buena en general. En la zona, un área de influencia de 30 a 40 km en la zona, fue muy buena. Ósea hacía varios años que no teníamos una cosecha como esta. Fueron buenos los rindes de soja, de

maíz de primera y de segunda, de trigo. Ósea que en general la producción fue muy buena.

Entrevistador: ¿Cómo notas el humor del productor en la parte política o económica?

Cristian: en general la gente está con cierta expectativa de lo que puede pasar, porque están esperando las elecciones o cambio de gobierno. Hay cierta expectativa de que las cosas puedan mejorar. Te digo que en general el humor hoy no es bueno. Pero vos notas que se están haciendo negocios se están comprando insumos. Lo que notas es que el productor igual va a tener que seguir sembrando, o sea más allá del humor o uno u otro gobierno. El productor es lo que sabe hacer, tiene la tierra para trabajarla, en definitiva va a seguir sembrando. También encontras mucha disparidad entre los productos, encontras los que están muy negados a cerrar negocios, y a los 5 minutos viene otro que te está cerrando la compra para toda la campaña.

Entrevistador: ósea, ¿hay una visión a largo plazo en el productor, uno o dos años?

Cristian: Claro, generalmente en este negocio se va decidiendo campaña por campaña. Esta es la época donde se deciden las compras de todo el año, nuestro período de venta empieza desde julio a diciembre. Es ahí cuando se vende lo que necesita el productor para el resto del año.

Entrevistador: me dijiste que ustedes trabajan agro insumos, para definir las marcas que trabajan, ¿tienen algún criterio para elegir?

Cristian: nosotros trabajamos las marcas que trabaja compañía. Las compras de insumo están centralizadas en Río Cuarto, si bien de acuerdo a cada zona hay necesidades determinadas, de determinados productos o circunstancias que te hacen que necesites de casos puntuales de productos. La empresa trata siempre de cubrir las necesidades de cada productor. Ósea si al productor hay una marca que le gusta y no trabaja Compañía, la empresa trata de buscársela y vendérsela.

Entrevistador: ¿y qué atributos crees que tiene en cuenta un productor cuando viene a buscar algún agro insumo? ¿Qué atributos considera de la marca?

Cristian: es bastante variado eso de acuerdo a los productores. Hay tenes distintos productores, un sector le gusta mucho la tecnología y apuntan a productos muy innovadores, de última generación, y tenes productores que te apuntan más la precio, lo priorizan. En semillas si hay una más barata compran esos. Por ahí los de grupo CREA o Apresid que son grupos de productores buscan paquetes más tecnológicos, otros van al precio. LO que hay que tener en cuenta en esta zona es que no es una zona netamente agrícola. Lo que es 100% agrícola es Pergamino, mientras te vas corriendo para el este los suelos van perdiendo calidad, las condiciones ambientales nos son las mismas. Van siendo un conjunto de cosas que te llevan a que haya más o varios productores que elijan el precio más que la calidad del producto.

Entrevistador: ¿ves en estos productores más tecnológicos características comunes? Es decir, más jóvenes o que trabajan más hectáreas.

Cristian: lo que yo notaría como característica común es que terminan en grupos como CREA o Apresid, porque hay productores grandes que por ahí no apuntan tanto a tecnología. Creo que la determinante fundamental es que no es una zona núcleo y de que a su vez los precios de los últimos tiempos.

Porque hubo momentos en que los precios eran buenos y te permitían ese uso de tecnología o te pagaba esa tecnología la producción. Es como que ahora han bajado los precios el productor empieza a ajustar más esas cosas, deja de usar esa tecnología.

Entrevistador: Generalmente para comprar, ¿los productores vienen con alguna recomendación de un ingeniero o se asesoran con ustedes?

Cristian: no en general no vienen con recomendación. Es como te digo, en esto hay casos puntuales en que directamente el técnico de un productor viene el a comprar. Pero en general piden cotizaciones y compran, no únicamente lo que tenemos nosotros, pero no vienen a buscar un producto. Por ejemplo, te piden glifosato, nosotros tenemos tres marcas para ofrecer, en el mercado hay cerca de veinte. Pero no vienen a buscar específicamente un producto.

Entrevistador: ¿Comercializan fertilizantes foliares o biorreguladores?

Cristian: si pero no tengo claro que productos. Seguramente Compañía tiene comprado productos de estos, no se cuales, nosotros no vendemos. Ósea, si viene un productor y lo pide sí, pero no es una cosa que se ofrezca.

Entrevistador: ¿Porqué piensas que no le interesa al productor? ¿No conoce?

Cristian: Me parece básicamente eso, que no conoce mucho la tecnología. Y que por ahí no ha comprobado los resultados de esta tecnología. Yo recuerdo haber usado este tipo de productos, no de Stoller pero de algún otro laboratorio, y es como que creo que estos productos también tendrían que venir con un manejo asociado a la venta del producto. Para que el productor sepa lo que tiene que hacer con estos productos, en que momentos aplicarlos, en qué condiciones. Porque por ahí un producto no lo aplico en las condiciones que tenía que hacerlo, no le dio resultado, y al año siguiente dice “no este producto...” y por ahí fue por un mal manejo. Creo que eso sería importante.

Entrevistador: ¿del rubro de empresas foliares conoces alguno?

Cristian: no no, una empresa que vendía boro recuerdo, pero no recuerdo.

Entrevistador: ¿qué medios masivos de comunicación consumen?

Cristian: acá lo que me parece que funciona más en el mercado agropecuario es un contacto directo, si puede ser vía mail o de alguna forma de llegada directa. Con un asesor o reunión con algún productor. Si bien puede ayudar una comunicación televisiva, me parece que un contacto directo o una charla, tratar de llegar por ese lado.

Entrevistador: ¿Y revistas especializadas o diarios algunos que consuman?

Cristian: las revistas agropecuaria, el día nacional, chacra.

Entrevistador: ¿qué actividades crees que son las que más funcionan cuando una empresa se quiere dar a conocer?

Cristian: puede ser la entrada por grupos de productores, lo que te decía antes de Apresid o CREA, yo veo mucho. Por ejemplo, Nidera que es un producto que nosotros vendemos mucho en cuanto a semillas, veo que ellos están muy encima de la red de ensayos que hacen esos grupos de productores. Como que son grupos referentes de productores y como que en esto funciona mucho el boca a boca. Si un productor hace una tecnología y le anduvo bien, la reproduce, y otro. En este mercado esto funciona muy bien. Es como te digo, hay muchos semilleros que se enfocan mucho en eso. O en la participación inclusive en charlas. Estos de Apresid este mes hacen acá en el cine una reunión donde presentan una red de ensayos, y después tienen 3 o 4

empresas que promocionan. Tienen 15 min para dar una charla enfocada a sus productos. Se que viene gente de bandilleros agropecuarios, también una gente que habla de márgenes agropecuario, creo que venden asesoramiento. Creo que ese aspecto me parece que puede ser interesante para tener entrada a los productores. Nosotros también, este año no lo hicimos, pero sino todos los años se hace una charla, una reunión, eso es bastante común, con una cena. Es una forma de posicionar.

Entrevistador: ¿Entonces la forma que más les funciona es personal?

Cristian: venir con un técnico o participar en este tipo de actividades, en esas reuniones apuntadas a un grupo de productores que son como referentes, digamos en cuanto al uso de tecnología, porque vos tenes que imponer un producto nuevo. Y esos grupos generalmente tienen un grupo técnico, muchos integrantes son técnicos, por eso pueden posicionar bien el producto. Porque como te decía antes en este tipo de productos es importante que el manejo sea bueno, en esto de los fertilizantes. Porque lo que yo entiendo es que los resultados de rendimiento o económicos no son tan, ósea, si no usas esto te rinde 500 kilos o 200 kilos menos de lo que te rendiría la soja si no usas esto. Pero si vos lo aplicaste mal o con malas condiciones, te llovió o había viento. No te funcionó y eso hace que un productor y los cinco vecinos piensen que no funciona.

Entrevistados: ¿me mencionaste que de Stoller conocías Natural Oleo?

Cristian: el Natural Oleo si y el ingeniero que venía que no me acuerdo como se llama.

Entrevistador: y en revistas especializadas o actividades del sector, ¿lo has visto?

Cristian: si lo he visto, lo tengo con el logo que tiene y todo. Lo he visto en revistas, no se si la Clarín Rural o alguna. Lo he visto también en las comunicaciones que hacen. Viste que algunas empresas participan de charlas o reuniones o ese tipo de cosas.

Entrevistador: para cerrar, ¿cuáles crees que son las preocupaciones que tiene hoy el campo argentino por lo que no lo lleva a producir más?

Cristian: lo fundamental es una cuestión de precios de su producción. Si esa condición mejorara es lo que llevaría a un uso de más tecnología y por otro lado a producir más. Y acá agravado en partes, porque en si hay otro punto que es fundamental que es la baja competitividad del dólar. Con un dólar muy barato como el que tenemos, eso ha llevado que los costos de producción han subido. No solo que la soja y el maíz valen poco, sino que los costos se han encarecido. El impacto en la producción de maíz, que es lo que más se nota, vos tenes que el 50% de tu producción se la lleva el flete, e transporte. Llevar los granos desde Jovita a Rosario, te consume el 50% de tu producción. Lo que te queda vos tenes que pagar el valor del fertilizante, la semilla, la siembra, el valor de la tierra. Ósea que en sí esa distorsión de precios que ha habido complica mucho.

Entrevistador: y en cuanto a tecnología, ¿cómo lo ves al campo argentino?

Cristian: no conozco tanto de afuera, pero por lo que he leído y lo que he visto está bien, no hay un retraso tecnológico. El productor argentino es de incorporar rápido la tecnología, pero es fundamental que tenga condiciones. Ahora una baja que va a terminar impactando en los próximos años en todo el

país, pero más en esta zona, va a bajar la producción de maíz y va a subir la de soja. Eso te va a llevar a que las rotaciones de los campos no sean las que corresponden y te va a llevar en un plazo a que tengas menos producción de soja también. Yo al productor lo veo bien, siempre que tenga condiciones para hacer.

Entrevistador: ¿y en tecnología de fertilizantes?

Cristian: en cuanto a fertilizantes viene usando si, siguió con la mayor parte de las ventas de fertilizantes son de sólidos. Básicamente usa fosforo y urea. No ha innovado tanto, hay fertilizantes líquidos que si bien algunos lo usan, han sido los menos. El productor se ha quedado con esos dos productos que usa.

Gustavo Costa

Edad: 41 años.

Profesión: Ingeniero Agrónomo.

Empresa: Agroquímica Costa.

Rubro: agroquímicos, herbicidas e insecticidas.

Entrevistador: ¿cuántas hectáreas o clientes están trabajando?

Gustavo: en soja el área de influencia es de 40 mil hectáreas y en maíz unas 15 mil hectáreas este año.

Entrevistador: en el corto plazo, ¿cómo ves el humor del productor?

Gustavo: malo, malísimo, hay mucha incertidumbre con las elecciones, el tema de los precios del cereal sobre todo.

Entrevistador: respecto a las marcas que trabajas, ¿qué atributos consideras al momento de elegir un proveedor?

Gustavo: que tengan productos confiables, que cumplan con la entrega de los productos, que tengan buenas condiciones comerciales.

Entrevistador: ¿cuáles son esas condiciones comerciales?

Gustavo: financiación con tarjetas, financiación con cheques, financiación en pesos a cosecha. Ahora están buscando mucho la financiación en pesos.

Entrevistador: me dijiste buenos productos, ¿qué tenes en cuenta para considerar a un producto de calidad?

Gustavo: que sean confiables, que si es un insecticida para matar alguna isoca, que sea efectivo, que haya sido probado y efectivo. Que vos no vendas una cosa y después no ande.

Entrevistador: fertilizantes me comentaste que no trabajaban mucho, pero ¿conoces los fertilizantes foliares y biorreguladores?

Gustavo: poco poco.

Entrevistador: explicación de biorreguladores. ¿Conoces alguna empresa que trabaje fertilizantes foliares?

Gustavo: si sabía haber dos o tres en el mercado pero no recuerdo.

Entrevistador: ¿estarías dispuesto a trabajar fertilizantes foliares?

Gustavo: no por el momento.

Entrevistador: ¿cuáles son tus inquietudes respecto a este tipo de productos?

Gustavo: que venderlos no es fácil, te lleva tiempo, y tienen que ser muy rentables.

Entrevistador: ¿y por qué crees que no es fácil vender estos fertilizantes?

Gustavo: porque tenes que convencer al cliente. Así como vos me explicaste a mi, yo tengo que enseñarles que esto es así y así. El primer año te lo van a usar para dos hectáreas, el tercero para diez y de acá a cuatro cinco años va a dar. Entonces, mejor que lo prueben los otros, y una vez que el producto ya está probado y te lo vienen a comprar, ahí sí.

Entrevistador: alguna vez, ¿algún productor te preguntó por esta tecnología?

Gustavo: sí pero muy de vez en cuando.

Entrevistador: ¿sabes si utilizan en Río Cuarto este tipo de tecnología?

Gustavo: en forma masiva no, algunos por ahí para probar sino no. Y menos estos años que son poco rentables. A lo mejor años más rentables pueden usar para probar. Cuando viene mejor la situación, le pones todo el condimento, sino cuando es así le pones lo justo y necesario, y lo que sabes que va a andar.

Entrevistador: ¿Qué tipo de fertilización usan en la zona?

Gustavo: fertilización biológica, sólidos. Urea, fosfato diamonico, map, los tradicionales.

Entrevistador: ¿y qué pensas que tienen en cuenta los productores al comprar fertilizantes?

Gustavo: de acuerdo a lo que necesitan, a como esté el suelo de ellos. Ven mas que todo en los fertilizantes granulados, la granulometría, que sea pareja, que no se les haga polvo o les tape la cosechadora. La logística, que se lo lleven al campo en tiempo y forma. Y de acuerdo a los requerimientos del suelo de ellos es que te van a llevar más urea y menos fosforo o al revés.

Entrevistador: en cuanto a la parte más comercial, de financiación, ¿qué exigencias ves en el productor?

Gustavo: financiación en pesos a mayo. Es lo primero que preguntan.

Entrevistador: ¿qué medios de comunicación usas para informarte sobre actualidad?

Gustavo: más que todo internet, el 80%.

Entrevistador: ¿qué páginas visitas?

Gustavo: por buscador, google.

Entrevistador: ¿cuáles consideras que son los medios más efectivos para que una empresa publicite?

Gustavo: generalmente en las páginas del CREA de Apresid.

Entrevistador: ¿y que te llegan newsletters que te parece?

Gustavo: no, si te caen una vez por mes sí, pero si es todos los días no, te llenan la casilla de mensajes.

Entrevistador: las marcas que trabajas, ¿te dan apoyo?

Gustavo: sí, sobre todo las que tienen que hacer más trabajo para entrar. En este caso, tus productos si tienen que bancar sino no da.

Entrevistador: ¿y vos que actividades de apoyo de las marcas consideras más efectivo?

Gustavo: para eventos tienen que ser cena o comida, a los gringos los traes con comida, sino estas vos, el que habla y dos o tres más. En cambio así, puedes traer a 100 personas.

Entrevistador: ¿y los eventos rurales te parecen efectivos para publicitar?

Gustavo: depende de que producto se trate, si es un producto que tiene que remarla para hacerse conocido sí. Mientras más lugares esté, mejor. Si un producto es más masivo no importa.

Entrevistador: de Stoller, ¿conoces algún producto?

Gustavo: ese que te dije, coadyuvante, Natural Oleo.

Entrevistador: ¿de la línea de fertilización conoces?

Gustavo: no.

Entrevistador: ¿has trabajado estos coadyuvantes?

Gustavo: coadyuvantes sí, de Stoller no.

Entrevistador: ¿hay alguna razón?

Gustavo: no me lo ofrecieron y si me lo ofrecen capaz digo que no.

Entrevistador: ¿cuál es la razón por la que no te cierra la empresa?

Gustavo: la empresa sí, pero no me cierra el tipo de productos. Es como te decía, tenes que enseñar, dar mucha cátedra para que te compren un producto.

Entrevistador: ¿qué promociones comerciales que te hacen las empresas te parecen más efectivas?

Gustavo: y por ejemplo cuando están en eventos importantes o en diarios rurales, algo por el estilo.

Entrevistador: ¿cuál crees que es el mayor problema de Argentina que no le lleva a producir más?

Gustavo: los precios internacionales que son bajos, sumados a las retenciones de argentina, al bajo incentivo para invertir por la presión impositiva.

Entrevistas grupo 3- Productores

Rubén Acotto

Edad: 42.

Profesión: Ingeniero Agrónomo. Productor agropecuario, asesor y profesor.

Rubén: Stoller conozco, ¿es el de Natural Oleo? Se usa bastante. Yo nunca lo use, pero conozco.

Entrevistador: ¿qué cultivos trabajas en tu campo?

Rubén: alfalfa, mucho forrajero también tenemos tambo. Y después sorgo y maíz para silo.

Entrevistador: ¿y cuántas hectáreas suman entre las que trabajas y las que asesoras?

Rubén: del asesoramiento trabajo soja y maíz. Ahora han dejado algunos campos, veníamos trabajando 300 hectáreas, ahora no debe llegar a 500, sumando lo mío.

Entrevistador: ¿cómo ves el sector en esta cosecha, al corto plazo?

Rubén: está bien productivamente. Nos ayudó el clima, el uso de tecnología, cada vez se asesoran más, usan agroquímicos. Lo que es la parte productiva muy bien. Hoy hay ya muchas cosas que no se discuten, que es siembra directa, muchos están incursionando en lo que es mapeos satelitales. La parte productiva la veo bastante bien. El problema es la parte económica, la

rentabilidad de los cultivos y el acceso, porque toda esa tecnología es cara. Lo caro o barato depende el uso que vos le ves.

Entrevistador: ¿y cuáles son los factores que más le influyen en esa rentabilidad?

Rubén: el tema del precio y el aumento de los insumos. Salvo el gasoil, están todos en dólares. Hay un aumento de los costos, de insumos, de impuestos. Aumenta toda la parte productiva. Y lo que uno produce se ha estancado y hasta ha bajado. El valor de la soja llegó a 2500 o 2700 y la cosechamos a \$1900. El tema de la leche pasa lo mismo, hace más de un año que estamos cobrando \$3 o \$3,25, gente que llegó a \$3,50 y ahora no sólo no aumentó sino que bajo a \$3. Osea que la cuestión está un poco en el aumento de los precios de insumos, personal, carga social. El agente, por más que no te aumenten los productos al empleado tenes que pagarle un poco más. Y cada vez va más abajo el precio internacional de lo que uno produce. Maíces por ahí uno saca todas las cuentas, porque entre el que alquila y el del campo también aporta, asique uno saca números porque según cuanto aporta es lo que se lleva de cereal. Pero va uno a palear un maíz y hay que ponerlo, se cuenta todo. Por ejemplo maíces de 10000 kilos han perdido plata, no que han ganado poco, perdieron. Pagando un alquiler de 6 quintales de soja. Po ahí en campo propio, la cosa es un poco mejor. Pero el maíz es un desastre.

Entrevistador: ¿y como sienten el tema de impuestos y retenciones?

Rubén: es una parte importante, el 35%. También el precio está atado al dólar nuestro y no devalúan. El asalariado no le conviene que devalúen, pero a la parte productiva este dólar así de atrasado le está complicando mucho. Los productos nuestros cotizan en dólares, está a 300 dólares en Chicago, si tu dólar vale \$9 o \$15 ya es una cuestión interna. No es lo mismo 300 por 9, que 300 por 15. Entonces este dólar nuestro que está atrasado pega mucho en la cotización de los cereales. A los productores les va a convenir la devaluación, aunque suban un poco los insumos. Una devaluación normal, va a llevar a un aumento en el precio de los granos.

Entrevistador: ¿qué insumos agrícolas utilizas en tus campos?

Rubén: combustibles y lubricantes siempre, agroquímicos, fertilizantes, herbicidas, insecticidas.

Entrevistador: particularmente en fertilizantes, ¿qué usas?

Rubén: al momento de la siembra algunos arrancadores, fosfato de amónico, y re fertilizaciones básicamente con urea. Básicamente en maíz.

Entrevistador: ¿cuáles consideras indispensables?

Rubén: fosfato de amónico y urea los venimos usando siempre. A veces si no se consigue uno lo reemplaza por otro, pero esos dos básicamente.

Entrevistador: ¿conoces de que se tratan los fertilizantes foliares?

Rubén: conozco, pero no los he usado.

Entrevistador: ¿porqué?

Rubén: por ahí a uno le falta un poco de información, de cómo aplicarlos. Porque por ahí se pueden juntar con otra aplicación de agroquímicos y no generan un costo extra. Pero nunca lo use ni tuve la oportunidad de evaluarlos. Alguna vez pregunté y averigüé, pero no. Por ahí uno cuando asesora recomienda y después el productor decide, pero nunca lo hemos evaluado en cuanto a respuesta.

Entrevistador: ¿sabes de qué se tratan los biorreguladores?

Rubén: más o menos.

Entrevistador: bueno te cuento, el biorregulador busca balancear el equilibrio hormonal, dependiendo distintos estadios de la planta, dándole los nutrientes que necesita y haciéndolos más resistentes a cualquier tipo de agente externo.

Rubén: también es tipo hormonas, me suena a esas formulas promotoras de crecimiento. No son nutrientes de suelo, sino esas cosas que hace la planta.

Entrevistador: ¿Qué opinión tenes de ellos? ¿Los consideras beneficioso?

Rubén: seguramente que sí. Pero a veces se deben aplicar en pequeñas cantidades, son cosas que no deben ser caras, que mejoran el estado de la planta y después la planta hace el resto.

Entrevistador: si tuvieras la posibilidad de evaluarlos, ¿los usarías?

Rubén: yo creo que sí, vería un poco el costo-beneficio. Hoy a los productores les decís ciertos costos y no quieren fumigar un poco más. Pero a una cosa normal yo creo que sí.

Entrevistador: ¿conoces alguna otra empresa que trabaje esta tecnología?

Rubén: no se el nombre, creo que una vez habíamos preguntado en Compañía Argentina, que nos habían ofrecido. Pero que nombre no sé, me suena que no era Stoller. No conozco mucho de empresas de este rubro.

Entrevistador: y al momento de comprar insumos agrícolas, ¿cómo te asesoras?

Rubén: a veces lo que es común y normal lo sabe, también vamos a charlas. En esto todos los días hay algo nuevo, una mezcla nueva. Uno saca información básicamente de las charlas. Por ahí te enteras de algún técnico que está usando algunas cosas y vas y le preguntas.

Entrevistador: ¿y de quienes son las charlas que vienen acá?

Rubén: de agroquímicos, en fertilizantes casi te diría que no. Generalmente vienen por insecticidas o herbicidas. Generalmente son empresas Dupont o Monsanto, o a veces el Turco Bireni (distribuidor de agroquímicos) trae gente de los que le venden a Ámbito Das, o Compañía trae a Cargill que son los que le venden a ellos. Pero de fertilizantes en realidad se habla bastante poco. Hoy hay mucho con malezas resistentes, el tema herbicidas está muy de charla en charla. Pero estos últimos años de fertilizantes pocas charlas.

Entrevistador: y para comprar agroquímicos, ¿trabajas con las distribuidoras de acá?

Rubén: si vamos a los distribuidores de acá Ámbito, Compañía, Biancotti. No traemos de afuera.

Entrevistador: si tuvieras que mencionar quienes son los que te ayudan en la compra, ¿quiénes serían?

Rubén: con el Turco Bireni (Distribuidor Ámbito Das) tenemos mucha relación y con todas estas cosas nuevas así que se hacen me comenta. Aparte somos parientes.

Entrevistador: ¿se puede decir que el distribuidor tiene un peso en la decisión?

Rubén: si si, pasa que vos vas que quieres cierto producto, para matar determinada cosa y depende que está asociado a la empresa, unos te ofrecen esto, otros te ofrecen otros. O por ahí vas a buscar un producto y te dicen por ahí no esto no vendemos y te ofrecen otro. Pero en las compañías uno se centra.

Entrevistador: ¿te asesoras con otros ingenieros agrónomos?

Rubén: no permanentemente, pero los he consultado. Por ahí si tengo laguna duda, tengo buena relación con Walter Martini, con Edagrdo también alguna cosa más específica. Por ahí hemos charlado algunas cosas con Eduardo Olivieri. Tengo buena relación con todos y te vas consultand, por ahí un yuyo de no sé qué una planta de no sé cuánto.

Entrevistador: y dentro ya del distribuidor, cuando hay que elegir la marca específica, ¿qué tenes en cuenta?

Rubén: no lo pienso por marca, osea preciso un determinado agroquímico para matar este insecto. Por ahí vas y decís quiero este grupo de nutrientes y te dicen no tengo ese, pero tengo este que también hace el mismo trabajo. Voy más por producto que por fabricante.

Entrevistador: ¿y del producto que tenes en cuenta?

Rubén: la droga, el producto que sea más específico, siempre si se puede elegir la toxicidad uno la tiene en cuenta. Dentro de lo que se puede elegir, vas por lo menos tóxico. En lo que es tambo acá hay que tener cuidado con lo que es residuos de leche. Otra cosa que miro, por ejemplo voy a fumigar, es el tiempo de carencia. Tengo en cuenta en cuanto va a salir la leche, por empresas grandes como La Serenísima te hacen análisis de agroquímicos en leche. Te lo detectan enseguida y te hacen un lio y te mandan al SENASA. Tengo en cuenta eso, la toxicidad y el tiempo de carencia, te dice el producto para cuantos animales en pastoreo. Cuando es para alfalfa te dice, algunas son un día y en otros quince. Entonces, vos sabes que le tenes que dejar tres franjas y fumigas de acá para allá. También tengo en cuenta la eficiencia pensando en que cosas quiero matar.

Entrevistador: los precios y la financiación, ¿qué peso tienen en la decisión?

Rubén: y tienen, si si. A veces uno mira como esta financieramente, pero a veces uno aunque te cobren un interés, te ofrece financiarlo a cosecha y listo. A veces tiene más peso la financiación que el precio. Depende como está uno, te dicen que tiene un 2% de interés, pero le digo que no importa que me lo patee a cosecha.

Entrevistador: ¿cuáles crees que son las barreras que tiene hoy el campo argentino para aumentar la productividad?

Rubén: depende si es ganadería o agricultura. En agricultura, dependen por ahí los precios, la poca previsión, que por ahí no sabes que va a pasar con el dólar, con el gobierno, con China, con Estados Unidos. Y la ganadería también, hace dos años atrás eran los cerdos. Ahora están trayendo de Brasil y no sabes qué hacer con los chanchos. La leche también. Una cosa es pensarlo para el mes que viene y otra es pensarlo para adelante. En ganadería es otra cosa, vos si ves que no te conviene el maíz pasas a soja en un par de meses. En el tambo tengo pensar que hago, si agrando o si achico, tengo que preñar la vaquillona pare tener los terneros. Tengo que pensar dos o tres años para adelante, y dos o tres años de acá sabrá Dios que va a pasar. Entonces, yo creo que la falta de previsión limita, y hace que cada cual vaya muy despacio. Es una limitante pensar si voy a invertir en fertilizar más mi campo si después no sé lo que va a valer. La tenencia de la tierra es un tema que por ahí pega, el tema este de los alquileres. Una cosa es tener un contrato a cinco años que un contrato por cosecha. Entonces vos decís, le voy a fertilizar y a matar los yuyos si después

en seis meses capaz me lo sacan. Entonces las personas no se ponen a invertir.

Entrevistador: ¿la mayoría de los campos tienen contratos a cosecha?

Rubén: y sí, hay muchos con contratos a tres años y muchos cosecha por cosecha. En agricultura se presta más, en ganadería no. Ahora están volviendo, hace cuatro años atrás los que teníamos vacas éramos todos tontos, te daba vergüenza decir que las tenías. Ahora están todos volviendo a las vacas, y no en veinte año, en cuatro o cinco. Si hablamos de actividades que hay que planificarlas, no las puedes cambiar todos los años, si es soja o maíz sí. En sí, yo creo que un poco los precios, los mercados, el gobierno, hay varias cosas que influyen y limitan el crecimiento.

Entrevistador: ¿Cómo vienen las tierras en fertilidad y rotación de cultivos?

Rubén: y vienen mal, no tengo análisis y comparaciones, pero viendo el panorama la cantidad que se fertiliza seguro es mucho menos de lo que se necesita. Seguramente viene con un balance negativo.

Entrevistador: ¿Cómo ves esta situación a futuro?

Rubén: muy complicado, no sé cómo está la producción de fertilizantes mundial pero una cosa que por ahí se plantea como una complicación es que el fosforo hay que sacarlo del suelo y se puede empezar a agotar. Nitrógeno también es caro producirlo. Tenemos que empezar a reponer, el suelo está siendo poco bien usado.

Entrevistador: ¿cómo ves Argentina respecto al mundo en la tecnología que usamos?

Rubén: en tecnología y maquinaria bien. Esto no es Europa que los suelos son otra cosa, pero el nivel de fertilización se ha aumentado con los años. Pero pensando en lo que saca una soja o maíz en cuanto a lo que se repone no debemos llegar a la mitad. En tecnología estamos bien, en maquinaria, en programas para hacer el mapeo satelital en cosechadoras. Por ahí estas escuchando más gente que está haciendo siembra variable. Esto de sembrar más una parte del lote que la otra. Estamos bien, hay productores que están al nivel de cualquier productor extranjero. Frena un poco la falta de previsibilidad, hay gente que se está achicando, que piensa para qué gastar tanto, sembraré un poco menos, con menos gente. El tema de la gente también está pegando mucho, el tema de los aportes. Por ahí el empleado no gana mucho y a vos se te va la mitad. El doble de lo que le pagas es cargas sociales, aportes y seguros porque siempre se te lastiman. Algún que otro juicio, y se necesitan uno o dos familias en el campo. Hay muy poco compromiso, te dicen mañana no voy se fue. Tenes que salir a buscar uno y tenes las maquinas ahí paradas. Hay cosas que se van a solucionar con un cambio de gobierno y hay cosas que no.

Entrevistador: ¿qué cosas tenes crees que no?

Rubén: hay cosas que son del mercado internacional y que no las pueden manejar. De qué forma van a devaluar o no, depende del gobierno.

Entrevistador: ¿están a la expectativa?

Rubén: y si, la verdad que este gobierno fue bastante complicado. Ni hablar de economías regionales, donde se sacan menos producciones. No hay incentivos. Para mí no se trabaja en la cadena de comercialización, no puede ser que al productor el cajón de naranja le salga \$2 y el kilo al consumidor le

salga \$25. Hay no se está trabajando en la comercialización, alguien está haciendo la diferencia evidentemente. Ellos son los que se llevan la tajada grande, el litro de leche sale \$2 en el tambo y \$12 o \$15 en la góndola, hay una brecha importantísima.

Entrevistador: ¿qué medios de comunicación usas para informarte del actualidad?

Rubén: internet y después los programas agropecuarios, no todos, miro Canal Rural por ahipi cuando veo algún programita. Los sábados al medio día está Agro TV una hora y lo miro. Por ahí estás haciendo zapping y si aparece algún programa rural lo miro.

Entrevistador: ¿y en internet que páginas mirás?

Rubén: si necesito información algo voy a buscar. Si no estoy suscripto a esa página de agro consultas, ves las consultas de otro y por ahí lees y vas a ampliar.

Entrevistador: ¿y redes sociales?

Rubén: tengo facebook pero por esto no. Por ahí por el correo me mandan información, ahora me acuerdo de agro consultas, pero de alguna otra que por ahí te aparezca. Al mail si, uno tiene algunas suscripciones.

Entrevistador: ¿te son de utilidad esas suscripciones? ¿te interesa que te llegue al mail información?

Rubén: si si.

Entrevistador: ¿qué actividades consideras que una empresa que se quiere dar a conocer debería hacer?

Rubén: una charla con un asado. Alguna charlita para presentar algún producto siempre llegan. Las redes sociales si, yo porque estoy más acostumbrado al mail.

Entrevistador: ¿Cuál es la información que más te interesa recibir al mail?

Rubén: ensayos y estas cosas nuevas. Por ahí no tenemos muchos ensayos a nivel regional y a uno le cuesta comparar. Son todos en Pergamino y cuesta llevarlo al campo de uno. Si fuesen de un CREA a nivel zonal, de productos nuevos, de cómo actúan de cómo es la cuestión, eso si me interesa.

Entrevistador: ¿en qué horarios te pones a ver esta información?

Rubén: ahora después de doce o a la noche. Los fines de semana también a la tarde. Yo siempre me acuesto tarde asique pongo la tele y la computadora, voy leyendo. A la tarde voy al campo. Pero ahora igual tengo el teléfono y es más rápido, solucionas bastante. Por ahí antes no te ponías a abrir la compu, ahora te cae un mail y lo abrís, es más rápido.

Entrevistador: ¿me dijiste que usaban Natural Oleo?

Rubén: si lo uso mucho, mezcla con glifosato, con graminicidas. Lo he usado y lo uso normalmente. Y veo bastante gente que en las aplicaciones de insecticida con avión o fungicidas con avión, lo agregan para darle peso a la gota con la evaporación, también lo usan. Veo que la gente lo usa. Después no se qué otra marca comercial trabajan, se que se dedican a los nutrientes.

Pablo Bireni

Edad: 46.

Profesión: Ingeniero en Sistemas y productor agropecuario.

Entrevistador: ¿Qué cultivos trabajas?

Pablo: Trigo, maíz y soja.

Entrevistador: ¿Cuántas hectáreas trabajas más o menos?

Pablo: unas 2000 con la sociedad, más parte que hace Carlos solo y parte que hago yo.

Entrevistador: ¿Cómo ves el agro? ¿Qué preocupaciones crees que hay?

Pablo: los precios.

Entrevistador: ¿qué insumos agrícolas utilizan en el campo?

Pablo: ¿por nombre?

Entrevistador: en general, ¿qué tipo de insumos usan?

Pablo: no se nombres, se que usamos herbicidas. Primero se hace un barbecho que mata todo, dejas la tierra pelada, sin nada verde. Después sembras, y después por ahí pones algún otro herbicida, que tiene que ser selectivo con lo que estas sembrando para no matarlo.

Entrevistador: ¿algún tipo de fertilizante?

Pablo: urea o fosforo para maíz.

Entrevistador: ¿quién te ayuda en la elección?

Pablo: tengo un ingeniero.

Entrevistador: ¿tenes alguna otra persona a quién recurrís?

Pablo: no.

Entrevistador: ¿qué función cumple el ingeniero?

Pablo: me da las recetas. Hacemos de vez en cuando una recorrida en el campo y me hace una receta. A veces hago lo que dice él a veces lo acomodo a gusto mío.

Entrevistador: ¿qué influencia tiene el ingeniero agrónomo?

Pablo: uno trata, salvo alguna cosa que no es de tu agrado, uno trata de hacerlo mas o menos como te dice.

Entrevistador: ¿quién va al distribuidor a comprar?

Pablo: voy yo.

Entrevistador: ¿y el distribuidor tiene alguna influencia en lo que terminas llevando?

Pablo: seguramente que sí. Si uno tiene un distribuidor más conocido, terminas llevando los productos que tiene el, no los que te recetan. Aparte generalmente te recetan drogas en general asique vos compras la marca que quieres.

Entrevistador: y al momento de comprar una marca, ¿qué es lo primero que te fijas?

Pablo: que la conozca.

Entrevistador: ¿y qué otras variables son importantes? ¿Precio, calidad, financiación?

Pablo: la calidad, que yo lo conozca y que sepa que funciona. Y el precio sí, es la variable más importante. Y financiación según como andas en el momento. Si no me hace falta no le doy bola y si me hace falta me llevo un producto que es más caro porque me lo financian.

Entrevistador: ¿sabes de que se trata la fertilización foliar o líquida?

Pablo: no usé nunca pero escuche que existen.

Entrevistador: ¿algo te suena de la fertilización hormonal o biorreguladores?

Pablo: eso no.

Entrevistador: explicación de biorregulares. ¿Te suena algo de esto?

Pablo: me han dicho. Después en el 2012 hubo una granizada grande acá y hablaban que echándole un producto reaccionaba más rápido.

Entrevistador: ¿tenes formada alguna opinión o algún comentario que te hayan hecho?

Pablo: en 2012 alguien había usado, no recuerdo quién, pero me olvidé de preguntarle si le funcionó o no.

Entrevistador: ¿sabes si alguien usó acá en la zona?

Pablo: el año pasado también creo que alguien había usado pero también me olvidé de preguntarle cómo le fue. No por ningún evento, sino que estaba tan lindo todo que él tenía ganas de gastar plata y echó. No sé si le funcionó bien o no, no pregunté tampoco.

Entrevistador: el fertilizante, ¿lo utilizan generalmente o cuando hay épocas malas?

Pablo: se usan generalmente cuando hay épocas buenas. Cuando vienen épocas malas. Es decir, el fertilizante es como devolverle algo a la tierra y uno le devuelve cuando le puede devolver.

Entrevistador: ¿estarías dispuesto esta campaña a usar algún tipo de fertilizantes?

Pablo: esta campaña creo que no, no cierra los números sin fertilizante, con fertilizante menos.

Entrevistador: volviendo al agro en general, ¿cuáles crees que son las barreras que tiene hoy el campo para no poder producir más?

Pablo: y de arrancada el mono cultivo de soja. Hay retenciones para el maíz, para trigo y la soja. Cuando un cultivo no tiene rendimiento, no de producción, sino que no te conviene hacerlo. El gobierno debería acomodar esas retenciones por lo menos en los cultivos que lo están necesitando. Siempre tiene que haber un equilibrio, uno no puede hacer soja toda la vida. Dos años de soja, por lo menos uno de maíz u otra cosa. Soja, maíz, trigo soja, sería lo mejor.

Entrevistador: ¿ahora no estarían en condiciones de hacer ese recambio?

Pablo: no, soja. Porque el maíz te hace perder plata y esto a la larga te hace que produzcas menos. Se va perdiendo una cobertura que es la que hace que se mantenga el agua en la tierra y que te rinda más el próximo cultivo. Y eso es, por un lado, esas retenciones que no bajan. Y por el otro están las trabas a las exportaciones, que se llaman el ROE verde, que no dejan exportar trigo ni maíz. Está abarrotado el país de trigo y maíz y cuando tendría que valer 1500 vale 1000, con retenciones y todo. No lo quieren hacer valer, para que la gente solo siembre soja. Hace mucho tiempo que desde arriba demonizan el mono cultivo de soja pero son ellos los que lo generan con las medidas que toman.

Entrevistador: y en clima, ¿cómo vienen?

Pablo: aparentemente va a llover a baldes. Para mí está bien porque no tengo campos bajos, para el que los tiene puede ser un problema. Pero cuando llueve siempre se produce más que cuando no llueve.

Entrevistador: ¿hay algún tipo de necesidad que vos creas que la tecnología agropecuaria no está cubriendo?

Pablo: si hoy si. En Argentina y el mundo hay muchas malezas que se llaman resistentes, al glifosato y otras cosas. Tendrían que empezar a aparecer cosas nuevas para matar esas malezas que han hecho resistencia a las cosas que ya existen. Osea nuevas tecnologías vienen bien.

Entrevistador: ¿Cómo ves la tecnología que se usa acá con respecto al mundo?

Pablo: aparentemente dicen que venimos bien, pero la verdad es que toco de oído. Uno ve por televisión peor no sabes si lo que ves es lo que usa la mayoría o es lo que usa un 1% de los productores en Estados Unidos o donde fuera.

Entrevistador: ¿qué usas normalmente para informarte?

Pablo: mucho internet, en diarios, el Nación. En redes sociales a veces entro pero no miro.

Entrevistador: ¿y radio?

Pablo: antes Continental, antes de Víctor Hugo. Continental a la tarde y a la mañana variado.

Entrevistador: generalmente vienen empresas relacionadas al agro y hacen alguna actividad, ¿cuáles consideras que te han servido?

Pablo: no es que haya visto una cosa superadora que vayas y te abra la cabeza, vas más para colaborar. Te llaman y vas, encontras cosas buenas pero no para ir a perder medio día. Me gustaba ir es un economista que venía, que tiraba pautas y cosas que se vienen.

Entrevistador: ¿vienen personalidades del INTA o CREA?

Pablo: saben llegar.

Entrevistador: ¿estás suscripto a algún newsletter del agro?

Pablo: me llegan. No estoy asociado a redes sociales, pero por ejemplo entro a ver los precios y siempre hay artículos relacionados. Entro a páginas de precios agrícolas.

Entrevistador: ¿qué tipo de páginas?

Pablo: yo entro a dos o tres, fyo o a la bolsa de cereales directamente.

Comentarios posteriores a la entrevista: percepción de Stoller y biorreguladores como fertilizantes Premium.

3.8 “Tabulación de entrevistas”

Transcripciones de relatos en la entrevista	Anotaciones del investigador	Categorías
<p>“yo creo que en un futuro se va a acomodar, pero ahora hay una malaria. Una situación complicada, por el tema de los precios sobre todo porque el año pasado fue bueno climáticamente pero eso no se reflejó en el bolsillo de la gente”.</p> <p>“Fueron buenos los rindes de soja, de maíz de primera y de segunda, de trigo. Osea que en general la producción fue muy buena.”</p> <p>“malo, malísimo, hay mucha incertidumbre con las elecciones, el tema de los precios del cereal sobre todo.”</p> <p>“La parte productiva la veo bastante bien. El problema es la parte económica, la rentabilidad de los cultivos”.</p> <p>“También tenes una presión fiscal altísima”</p> <p>“en general la gente está con cierta expectativa de lo que puede pasar, porque están esperando las elecciones o cambio de gobierno. Hay cierta expectativa de que las cosas puedan mejorar. Te digo que en general el humor hoy no es bueno</p> <p>“Personalmente tengo una esperanza que cualquier cambio de gobierno que venga va a ser para algún cambio para el campo”.</p>	<p>Del total de entrevistados en todos los segmentos, productores, asesores y distribuidores de agroquímicos, se desprende que el humor social a corto plazo del sector es pesimista.</p> <p>La mayoría de ellos, disgrega el análisis en dos tipos, productivo y socioeconómico. En cuanto a la producción, la mayoría coincide en que los rendimientos de los cultivos y el clima de la región ha sido muy bueno para las cosechas.</p> <p>Por otra parte, cuando se hacen referencias a la parte económica – financiera de la actividad agropecuaria, existe un consenso sobre el mal desempeño, principalmente debido a los altos precios de los insumos y la situación internacional.</p> <p>Los entrevistados coinciden en que existe una gran expectativa por las elecciones presidenciales en Octubre, donde se espera un cambio de gobierno y una modificación de la situación actual del sector.</p>	<p><i>Humor social Sector agropecuario en el corto plazo</i></p>

Transcripciones de relatos en la entrevista	Anotaciones del investigador	Categorías
<p>“Soja maíz, muy poco girasol, trigo y cultivos de cobertura.”</p> <p>“La campaña pasada unas 2500 hectáreas”</p> <p>“Soja maíz, trigo y algo de ganadería. Más que todo lo que se siembra acá es soja y maíz 3000 has, trigo muy poco y maní lo hacen empresas, hay 5 o 6 maniseras en el país”.</p> <p>“a nivel país tiene 80 sucursales la empresa. En clientes nosotros manejamos unos 80 y a nivel empresa serán unos 5000 productores. Tiene un desarrollo a nivel país, está en Buenos Aires, La Pampa, Entre Ríos. Hace unos 5 o 6 años Tucumán, Salta. Hace poco Chaco y Santiago del Estero”.</p> <p>“en soja el área de influencia es de 40 mil hectáreas y en maíz unas 15 mil hectáreas este año”.</p> <p>“trabajo soja y maíz...veníamos trabajando 300 hectáreas” “alfalfa, mucho forrajero también tenemos tambo. Y después sorgo y maíz para silo”.</p>	<p>La totalidad de los asesores brindan sus servicios para cultivos extensivos, principalmente para Soja, Maíz y Trigo. En promedio, asesoran unas 2500 a 3000 hectáreas en la zona productiva de Córdoba.</p> <p>En cuanto a los distribuidores, el tipo de cultivo se mantiene al igual que en el caso de los asesores, principalmente en soja y maíz. Difiere la cantidad de hectáreas a las que llegan, dependiendo del tamaño de la distribuidora, pero en promedio llegan a unas 60 mil hectáreas por zonas de cultivos.</p> <p>Los productores zonales, realizan siembra principalmente de soja, con una cantidad de hectáreas en promedio cercanas a las 300 – 500 has. Se observan también en este caso, otro tipo de cultivos como alfalfa y sorgo para alimentación particular del ganado.</p>	<p><i>Principales cultivos y hectáreas</i></p>

Transcripciones de relatos en la entrevista	Anotaciones del investigador	Categorías
<p>“Elegía por eficiencia, lo que me parecía que andaba mejor: la financiación es importante también”</p> <p>“Hoy tenes distintos productores, un sector le gusta mucho la tecnología y apuntan a productos muy innovadores, de última generación, y tenes productores que te apuntan más al precio, lo priorizan.”</p> <p>“Que tengan productos confiables, que haya sido probado y efectivo que cumplan con la entrega de los productos, que tengan buenas condiciones comerciales. Financiación con tarjetas, financiación con cheques, financiación en pesos a cosecha. que sea efectivo”</p> <p>“Por ahí vas y decís quiero este grupo de nutrientes y te dicen no tengo ese, pero tengo este que también hace el mismo trabajo. Voy más por producto que por fabricante.”</p> <p>“La calidad, que yo lo conozca y que sepa que funciona. Y el precio sí, es la variable más importante. Y financiación según como andas en el momento.”</p>	<p>El 100% de los asesores, distribuidores y productores considera que el principal atributo que sus clientes tienen en cuenta a la hora de elegir un insumo agropecuario, es el precio y las posibilidades de financiación que ofrecen.</p> <p>En segundo lugar, la calidad y eficiencia de resultados de los productos aplicados son muy valoradas a la hora de realizar una compra o recompra.</p> <p>Por último, los atributos valorados responden a la composición o mezcla de nutrientes de los productos, independientemente de la marca que los comercialice.</p>	<p><i>Atributos al elegir productos agrícolas</i></p>

Transcripciones de relatos en la entrevista	Anotaciones del investigador	Categorías
<p>“creo que en ese sentido está bastante avanzada”.</p> <p>“en lo que es el productor, hay un grupo que está más avanzado que el resto, y en el medio hay toda una transición.</p> <p>En general te diría que un 20% de los productores usan las tecnologías más de punta. Y después en el 80% hay de todo, hay gente que hace análisis y que fertiliza y hay algunos que no hacen nada.</p> <p>“bien somos pioneros en la siembra directa, en agricultura de precisión.”</p> <p>“En tecnología y maquinaria bien. el nivel de fertilización se ha aumentado con los años. En tecnología estamos bien, en maquinaria, en programas para hacer el mapeo satelital en cosechadoras”</p> <p>“Por ahí depende que están más formados y la voluntad de cada uno también”.</p> <p>“Yo notaría como característica común es que terminan en grupos como CREA o Apresid, porque hay productores grandes que por ahí no apuntan tanto a tecnología.”</p>	<p>Existe consenso entre los distintos grupos entrevistados, que el nivel de desarrollo de tecnología agropecuaria difiere según las zonas o tipos de productores. No obstante, se evidencia que el nivel de adopción de tecnología es de bajo a medio en términos generales.</p> <p>Las principales innovaciones referidas, consisten en los tipos de siembra, maquinarias agrícolas y sistemas de monitoreos de cultivos.</p> <p>El perfil de productores que están más abiertos a esta tecnologías, según los entrevistados está relacionado al nivel de formación y la participación en grupos del sector.</p>	<p><i>Tecnología agropecuaria</i></p> <p><i>Perfil tecnológico</i></p>

Transcripciones de relatos en la entrevista	Anotaciones del investigador	Categorías
<p>“Sólida o líquida puede ser. Urea es lo más básico y a veces económico, la urea vale 600 dólares la tonelada.”</p> <p>“El sólido se utiliza por ahí cuando está 100 dólares por debajo, todo el mundo se vuelca al sólido por una cuestión de costo”</p> <p>“Fertilización biológica, sólidos. Urea, fosfato diamonico, los tradicionales.”</p> <p>“Al momento de la siembra algunos arrancadores, fosfato de amónico, y re fertilizaciones básicamente con urea”.</p> <p>“urea o fósforo para maíz.”</p> <p>“Algo conozco, no he usado mucho, pero conozco algo”.</p> <p>“No está muy difundida. Sé que esta, yo de hecho la he usado y algunos lo han usado pero no está muy difundida.”</p> <p>“Ósea, si viene un productor y lo pide sí, pero no es una cosa que se ofrezca.”</p> <p>“No usé nunca pero escuche que existen.”</p> <p>“Me han dicho. Después en el 2012 hubo una granizada grande acá y hablaban que echándole un producto reaccionaba más rápido”.</p> <p>“También es tipo hormonas, me suena a esas formulas promotoras de crecimiento. No son nutrientes de suelo, sino esas cosas que hace la planta.”</p>	<p>Del análisis, se desprende que la mayoría de los asesores, distribuidores y productores utilizan fertilizantes sólidos como único tipo de fertilización para la siembra de cultivos. No se hace referencia en ningún momento al tratamiento de semillas antes de la siembra con fertilizantes líquidos o biorreguladores.</p> <p>Todos los entrevistados coinciden en que han escuchado alguna vez hablar de fertilizantes líquidos y biorreguladores, sin embargo no conocen en profundidad su utilidad y beneficios, y a la mitad de ellos se le ha tenido que leer la tarjeta con la definición de este tipos de fertilizantes para que den su opinión.</p>	<p><i>Tipo de fertilización utilizada</i></p> <p><i>Conocimiento Fertilizantes líquidos & Biorreguladores</i></p>

Transcripciones de relatos en la entrevista	Anotaciones del investigador	Categorías
<p>“Usaría seguramente que sí. Pero a veces se deben aplicar en pequeñas cantidades, son cosas que no deben ser caras, que mejoran el estado de la planta y después la planta hace el resto”.</p> <p>“Conozco, pero no los he usado”.</p> <p>“más que información el productor es muy escéptico, entonces necesita probarlo en su campo. Si él hace un ensayo, osea que le provean los materiales a modo de prueba. Se hace bien la medición científicamente se convence por verlo”.</p> <p>“Si, si mejora sí. Todo lo que sea para sumar. Me anduvieron bien.”</p> <p>“En forma masiva no, algunos por ahí para probar sino no. Y menos estos años que son poco rentables. A lo mejor años más rentables pueden usar para probar. Cuando viene emjor la situación, le pones todo el condimento, sino cuando es así le pones lo justo y necesario, y lo que sabes que va a andar.”</p> <p>“Creo que no, no cierra los números sin fertilizante, con fertilizante menos.”</p>	<p>Todos los entrevistados coinciden en que han escuchado alguna vez hablar de fertilizantes líquidos y biorreguladores, sin embargo no conocen en profundidad su utilidad y beneficios, y a la mitad de ellos se le ha tenido que leer la tarjeta con la definición de este tipos de fertilizantes para que den su opinión.</p> <p>En cuanto a la predisposición de uso, la tendencia es a la reticencia, debido a los altos costos del paquete productivo actual.</p> <p>Sólo algunos entrevistados muestran alguna apertura, pero siempre realizando una prueba a pequeña a escala para testear el resultado de este tipo de tecnología.</p>	<p><i>Actitudes y disposición de uso respecto a fertilizantes líquidos & Biorreguladores</i></p>

Transcripciones de relatos en la entrevista	Anotaciones del investigador	Categorías
<p>“Pero para mí el tema del líquido es precio y logística. Operativamente es mucho más fácil, el problema que yo le veo es la logística”</p> <p>“Y porque vos bien fertilizado o poco fertilizado algo vas a cosechar igual.”</p> <p>“Me parece básicamente eso, que no conoce mucho la tecnología. Y que por ahí no ha comprobado los resultados de esta tecnología. “que venderlos no es fácil, te lleva tiempo, y tienen que ser muy rentables”</p> <p>“Porque tenes que convencer al cliente. Así como vos me explicaste a mi, yo tengo que enseñarles que esto es así y así.</p> <p>“yo hoy en día el primer argumento que te doy es por el margen pequeño que hay. Cuando el margen es un poquito más amplio la gente investiga cosas nuevas para mejorar”</p> <p>“Por ahí a uno le falta un poco de información, de cómo aplicarlos. Alguna vez pregunté y averigüé, pero no. Por ahí uno cuando asesora recomienda y después el productor decide, pero nunca lo hemos evaluado en cuanto a respuesta.”</p>	<p>Entre las razones del no uso de este tipo de tecnología, la falta de información respecto a su aplicación y uso, es la principal barrera que se presenta en el sector.</p> <p>Los encuestados consideran que las empresas del sector, deberían hacer un esfuerzo por acompañar la venta de productos con información de calidad, ya que sería útil para el productor y el asesor que genera la venta de los mismos.</p> <p>Sin embargo, más de la mitad de ellos coincide en que la barrera más fuerte es el bajo margen que poseen los cultivos en la región debido a las políticas de exportación y los altos costos productivos. Por tal motivo, consideran innecesario invertir dinero en un cultivo que al fin de ciclo no reportará grandes márgenes.</p> <p>Consideran que incluso sin fertilización, se obtienen rindes, por lo que buscan optimizar y racionalizar sus curvas de costos productivos.</p>	<p><i>Razones de no uso</i></p>

Transcripciones de relatos en la entrevista	Anotaciones del investigador	Categorías
<p>“Pero si vos querés una estrategia comercial, un boom, tenés que organizar una cena o un almuerzo. Después yo creo que haciendo ensayos, porque la realidad la ves en los lotes”</p> <p>“Tenés que organizar y traer algún referente del INTA, alguien que se dedique a dar charlas”.</p> <p>“Tenes que traer unos técnicos, alguien que hable un poco de mercado, que eso siempre interesa al productor, o algo de clima.</p> <p>“Puede ser la entrada por grupos de productores, Apresid o CREA son grupos referentes de productores y como que en esto funciona mucho el boca a boca.</p> <p>“Y otro, hace una charla, una reunión, eso es bastante común, con una cena. Es una forma de posicionar”</p> <p>“Para eventos tienen que ser cena o comida, a los gringos los traes con comida, sino estas vos, el que habla y dos o tres más”</p> <p>“Una charla con un asado. Alguna charlita para presentar algún producto siempre llegan.”</p> <p>“Me gustaba ir es un economista que venía, que tiraba pautas y cosas que se vienen”</p>	<p>Entre las acciones que los entrevistados consideran más efectivas y valoradas por el sector para que una empresa se dé a conocer, la totalidad de ellos, independientemente de si son asesores, productores o distribuidores, coinciden en que una charla informativa con una cena o almuerzo son claves para generar convocatoria en este tipo de eventos.</p> <p>A su vez, se considera importante ligar a las empresas agropecuarias a grupos de entidades oficiales o privadas del sector, realizando charlas, y ensayos en conjunto para legitimar los resultados y poder difundir gracias a su poder de referentes hacia otros productores.</p> <p>Finalmente, entre las temáticas más solicitadas, se mencionan la información técnica de los productos, clima y economía.</p>	<p><i>Acciones valoradas por parte empresas</i></p>

Transcripciones de relatos en la entrevista	Anotaciones del investigador	Categorías
<p>“En semilla, maíz y soja está bastante avanzado. En herbicidas hay una materia pendiente porque hace muchos años que no se descubre un modo de acción para controlar malezas difíciles. Y al usar mucho tiempo los mismos productos generan resistencias en las plantas”</p> <p>“No conozco tanto de afuera, pero por lo que he leído y lo que he visto está bien, no hay un retraso tecnológico”</p> <p>“En Argentina y el mundo hay muchas malezas que se llaman resistentes, al glifosato y otras cosas. Tendrían que empezar a aparecer cosas nuevas para matar esas malezas que han hecho resistencia a las cosas que ya existen. Osea nuevas tecnologías vienen bien”.</p> <p>“En cuanto a fertilizantes viene usando si, siguió con la mayor parte de las ventas de fertilizantes son de sólidos. Básicamente usa fosforo y urea. No ha innovado tanto, hay fertilizantes líquidos que si bien algunos lo usan, han sido los menos”.</p>	<p>En relación a los productos que consideran faltan desarrollar en el país, no existe consenso entre los entrevistados.</p> <p>La mayoría coincide en que el nivel tecnológico en materia de semillas es el adecuado, no obstante, una de las temáticas que podría desarrollarse más en el agro Argentino está relacionada a la problemática de malezas resistentes y el uso de herbicidas más selectivos y eficientes.</p> <p>Respecto a la fertilización, consideran que no han existido grandes innovaciones en la materia, sumado a que el 100% de los entrevistados utiliza fertilización base o sólida únicamente en su paquete productivo. No consideran la fertilización como una variable clave que deba ser desarrollada en Argentina.</p>	<p><i>Productos o insumos a desarrollar en Argentina</i></p>

Transcripciones de relatos en la entrevista	Anotaciones del investigador	Categorías
<p>“Mucho internet por buscador Google. Muy pocas radios, continental y mitre”.</p> <p>“En internet. Leo la parte de campo de La Nación, que es más información tipo revista. Pero creo que la publicidad va más por internet y la información también”</p> <p>“Acá lo que me parece que funciona más es un contacto directo, si puede ser vía mail o de alguna forma de llegada directa.</p> <p>“Más que todo internet, el 80%. Generalmente en las páginas del CREA de Apresid.”</p> <p>“No, si te caen una vez por mes si, pero si es todos los días no, te llenan la casilla de mensajes.”</p> <p>“Internet y después los programas agropecuarios, no todos, miro Canal Rural por ahí cuando veo algún programita.. Por ahí por el correo me manda información, ahora me acuerdo de agro consultas, pero de alguna otra que por ahí te aparezca.</p> <p>“Mucho internet, en diarios, el Nación. Radios, Continental a la tarde y a la mañana variado Entro a páginas de precios agrícolas”.</p> <p>“Yo entro a dos o tres, fyo o a la bolsa de cereales directamente”.</p>	<p>En relación a los medios de comunicación utilizados por los segmentos de interés, el 100% de los entrevistados utiliza principalmente como medio para obtener noticias de interés general y del sector, internet, a través de buscadores.</p> <p>Entre las páginas con mayor número de menciones, podemos destacar páginas de organismos privados del sector como CREA, o páginas con contenido relativo a cotizaciones de granos y economía tales como FyO o la Bolsa de Cereales.</p> <p>En segundo lugar de importancia, se encuentra como medio preferido para obtener información, las radios am, de alcance Nacional, tales como Continental y Mitre.</p> <p>Casi la mitad de los mismos, reconoce mirar programas agropecuarios en la televisión, en canales de cable, principalmente canal Rural.</p> <p>Por último, en relación al e-mail marketing y el envío de newsletter digital, los encuestados coinciden en que están suscriptos a este tipo de herramienta y la consultan, siempre y cuando la frecuencia de envío sea al menos de una vez por mes.</p>	<p><i>Medios de comunicación utilizados</i></p>

Transcripciones de relatos en la entrevista	Anotaciones del investigador	Categorías
<p>“No en general no vienen con recomendación. Es como te digo, en esto hay casos puntuales en que directamente el técnico de un productor viene él a comprar. Pero en general piden cotizaciones y compran, no únicamente lo que tenemos nosotros, pero no vienen a buscar un producto”.</p> <p>“O por ahí vas a buscar un producto y te dicen por ahí no esto no vendemos y te ofrecen otro”</p> <p>“No permanentemente, pero los he consultado. Me da las recetas. Hacemos de vez en cuando una recorrida en el campo y me hace una receta. A veces hago lo que dice él a veces lo acomodo a gusto mío.”</p> <p>“Seguramente que sí. Si uno tiene un distribuidor más conocido, terminas llevando los productos que tiene él, no los que te recetan. Aparte generalmente te recetan drogas en general asique vos compras la marca que querés”.</p>	<p>Dentro del análisis del poder de influencia de referentes o líderes de opinión, nos enfocaremos en los que ejercen los distribuidores y asesores a sus clientes, los productores agropecuarios.</p> <p>Del análisis, se desprende que el que mayor poder de influencia posee es el distribuidor de productos agrícolas, ya que es el que presenta el producto final al cliente.</p> <p>El ingeniero agrónomo asesor es consultado, pero los entrevistados coinciden en que suelen variar las recomendaciones brindadas según sus propios criterios, y asiste el distribuidor a buscar una droga en particular, sin importar la marca del producto o empresa fabricante.</p> <p>Al momento de la compra de determinado producto o droga, es el distribuidor el que ejerce la mayor influencia, cuyos clientes terminan adquiriendo el producto que éste les ofrece.</p> <p>Es por ello, que el distribuidor es una pieza clave en la cadena de comercialización de insumos agropecuarios.</p>	<p><i>Referentes y líderes de opinión</i></p>