



**Departamento Académico de Administración**

**Trabajo de Contador Público**

**Distribución de agroinsumos al mercado agropecuario argentino**

**El caso Dow Agrosience**

**Andrés de Zavaleta**

**Legajo 19059**

**Mentor**

**Diego Pando**

**Firma del Mentor**

**Victoria, Marzo 2014**

## **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo de graduación busca comprender los cambios en el modelo de distribución de productos agroquímicos en la Argentina por parte de la empresa Dow Agroscience. El modelo llevado a cabo por la empresa es mayormente mixto combinando distribución independiente junto con Joint Ventures, y es un sistema únicamente utilizado por la empresa en Argentina y no es adoptado en otras geografías. Esto lleva a estudiar las razones tanto externas como internas que generan el origen de estos Joint Ventures, que eran asociaciones con distribuidores zonales para la comercialización de productos al mercado agropecuario. Una de las razones fue el hecho de que Argentina fue el segundo país en utilizar la soja transgénica que fue aprobada por el gobierno de turno. Este producto junto con el glifosato lo que provocó fue un cambio sideral en las zonas de cultivos en Argentina. La empresa Dow Agroscience no contaba con el glifosato dentro de su cartera de productos y la expansión en el uso de este producto obligaba a la empresa a concentrarse en otros cultivos. Por este motivo, se decidieron crear 4 joint ventures en el año 1996 en las zonas donde el girasol fue cultivado y cosechado en el corto plazo. De aquí, que estos 4 joint ventures se ubicaron en el oeste de la provincia de Buenos Aires, sudoeste de Córdoba, este de La Pampa y Chaco, con la intención de defender el territorio y poder estar próximo a los productores agropecuarios. Sumado a la expansión de la soja transgénica, la empresa decidió comercializar por joint ventures debido a que el mercado agropecuario es un sector con gran riesgo económico y al mismo tiempo cuenta con una gran cantidad de productores agropecuarios a lo largo del territorio nacional. Estos dos factores hacen que comercializar de forma directa al mercado sea una opción riesgosa mientras que utilizar joint ventures permite poder desplegarse a lo largo del país a bajos costos y al mismo tiempo se puede delegar la función comercial en la Pyme zonal, que es aquel que conoce de mejor forma la zona geográfica que cubre y tiene el *know-how* de saber a quién venderle a crédito y con qué plazo. Este modelo que nació como una estrategia defensiva y de cuidado de mercado, hoy en día, es una estrategia de avance y de mejor llegada al consumidor final.

*Palabras claves: Dow Agroscience – Caso de Estudio – Estrategia de distribución – Estrategia - Marketing – Plaza- Sector Agropecuario Argentino – Industria agroquímica.*

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Problemática .....</b>	<b>7</b>
<b>Pregunta de investigación .....</b>	<b>12</b>
<b>Justificación de las razones de estudio.....</b>	<b>12</b>
<b>Marco conceptual .....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo 1: Una aproximación al contexto agrícola .....</b>	<b>23</b>
1.1 Ambiente Tecnológico.....	24
1.2 Ambiente Político .....	26
1.3 Ambiente Económico .....	27
1.4 Rivalidad entre compañías establecidas.....	29
1.5 Nuevos competidores.....	30
<b>Capítulo 2: Análisis Interno de Dow Agroscience .....</b>	<b>33</b>
2.1 Producto .....	34
2.2 Promoción.....	35
2.3 Precio .....	37
2.4 Plaza.....	37
<b>Conclusiones.....</b>	<b>44</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>47</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>48</b>
Anexo 1-A: Entrevista a Rolando Meninato.....	49
Anexo 1-B: Entrevista a Federico Elorza .....	53
Anexo 1-C: Entrevista a Edgardo Caceres .....	55
Anexo 1-D: Entrevista a Luciano Locane.....	58
Anexo 1-E: Cartera de productos de Dow Agroscience .....	67

Anexo 1-F: Joint Ventures creados en 1996 .....	72
Anexo 1-G: Joint Ventures al presente .....	73
Anexo 1-H: Producción Anual de Soja, Trigo y Girasol (Año 1970-2011) .....	74
Anexo 1-I: Producción Anual de Soja y Girasol en Provincia de Buenos Aires, Córdoba y La Pampa (Año 1990-2011) .....	76



## **Introducción**

El presente trabajo de graduación busca estudiar la alternativa por la cual optó la empresa Dow Agrosience a partir del año 1996 en materia de distribución al mercado agropecuario argentino.

En la problemática se plantea el camino por el cual optó Dow Agrosience a partir de 1996. Este fue un camino que combinaba la comercialización con distribuidores independientes sumados a 4 Joint Ventures zonales que se decidieron crear ese mismo año. Esto es acompañado por una mínima distribución directa al mercado.

La sección de preguntas de investigación plantea cuáles fueron los objetivos y los interrogantes que se buscaron contestar a lo largo del trabajo de graduación. En el presente trabajo, las preguntas están orientadas a comprender razones internas y externas que determinaron la nueva aproximación al mercado por parte de Dow Agrosience. Una forma de aproximación al mercado que no fue replicada a nivel mundial, y está originado por las particularidades del mercado agropecuario/agroquímico en Argentina.

En la sección de marco conceptual se define el tipo de bibliografía que fue utilizada tanto para el análisis externo como interno. Se destaca como fuente primordial, la escuela de diseño planteada por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) que persigue los objetivos de entender tanto el comportamiento interno como el entorno en el cual se desenvuelve una empresa. Sumado a este enfoque, también fueron utilizados otros autores con sus respectivas visiones y planteos para hacer el análisis aun más completo. En la sección de la metodología se explica cómo se llevó a cabo la investigación con un gran eje sobre un enfoque cualitativo. Mientras que en los anexos se pueden observar todas las entrevistas que fueron realizadas con el principal objetivo de poder entender y aproximarse a la comprensión del caso.

En el Capítulo 1 se apunta entender el entorno en el cual participa la empresa, y las características de este entorno. Se analiza tanto el plano macroeconómico como el plano industrial para poder tener una visión completa, y al mismo tiempo pudiendo detectar amenazas y oportunidades de ese mismo contexto.

En el Capítulo 2 se lleva a cabo un detallado análisis de cómo fue el comportamiento de la empresa y cómo fue su reacción al entorno al cual se enfrentaba. Esto es de gran importancia para poder comprender el porqué de la creación de los Joint Ventures en el rubro agropecuario.

Por último, las conclusiones representan una sección indispensable del trabajo ya que resumen los principales puntos tratados en los capítulos anteriores. Además, en esta misma sección se elaboran conceptos e ideas para comprender mejor el caso de Dow Agrosience en Argentina, y se contestan las preguntas que fueron planteadas para el análisis del caso estudiado.



### **Problemática**

La empresa Dow Agrosciense es una empresa que se dedica a producir híbridos innovativos y variedades de semillas para aumentar la productividad y resistencia a plagas y factores climáticos adversos, y además elabora moléculas que formuladas adecuadamente ofrece protección a los sembrados contra plagas y malezas que malgastan los nutrientes del suelo. Es una empresa que se creó en el año 1989 y a partir de ese año fue creciendo e incrementando su participación a nivel mundial. Dow Agrosciense es un negocio global dentro de la compañía Dow Chemical; y ofrece todos sus productos invirtiendo fuertemente en innovación y tecnología que son fundamentales para lograr una agricultura competitiva y sustentable. A su vez, es una empresa que busca que se incremente la producción agrícola sobre los cimientos de la sustentabilidad. Entre los principales productos que ofrece al mercado, se destacan los insecticidas, los herbicidas, fungicidas, fertilizantes y semillas.

Tal como se mencionó anteriormente Dow Agroscience se dedica a la comercialización de productos agroquímicos que son luego utilizados por los productores agropecuarios. El mercado agropecuario en Argentina se desarrolla en un contexto político y económico bastante particular que afecta sin lugar a dudas las operaciones que se desarrollan en dicho sector. Según CASAFE (2009), el sector agropecuario en Argentina ha sido desde siempre la ventaja comparativa y competitiva que Argentina ha tenido para desarrollar su economía. Este crecimiento se ha dado independientemente de los gobiernos y de las políticas liberales o intervencionistas. Este mismo avance hizo que hoy en día se encuentren cultivadas 30 millones de hectáreas en el país. CASAFE (2009) sostiene que este crecimiento en la cantidad de área cultivada fue posible por el esfuerzo de los productores agropecuarios, por las empresas que desarrollaron maquinaria para el campo y aquellas empresas que invirtieron en biotecnología, agroquímicos y semillas.

En la misma dirección se manifestaron Balsa, Mateo y Ospital (2007:285) cuando sostienen que “por la población asentada en los territorios rurales, el decisivo abastecimiento interno, los encadenamientos de servicios, el empleo y la participación en las exportaciones, el sector agropecuario y agroindustrial argentino tiene una trascendencia económica y social de gran magnitud” (Balsa, Mateo y Ospital, 2007:285). Además estos autores sostienen que

el aumento en los precios de las materias primas al igual que el de los alimentos produjo condiciones internacionales óptimas para el desarrollo agropecuario en la Argentina.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura destaca que el sector agropecuario argentino ocupa un lugar muy importante dentro de la economía argentina. Esta organización sostiene que este crecimiento se dio de manera notable durante las últimas tres décadas dando como resultado una triplicación en la producción agregada de cereales y oleaginosas, destacándose la primera parte de la década del 90 como el inicio de la modernización agrícola.

La empresa Dow Agroscience al ser proveedora de productos agroquímicos y estar en contacto con todo lo que concierne a lo agropecuario se encuentra sumergido en ese contexto.

De la entrevista realizada a Nahuel Locane (**Anexo 1-D**), se desprende el hecho de que la empresa Dow Agroscience Argentina comercializaba sus productos únicamente a través de distribuidores zonales independientes de la empresa (que luego se encargan de distribuir los productos a los pequeños y medianos productores agrícolas de la zona a la cual pertenecían) y con mínima distribución directa, hasta que en el año 1996 la empresa decidió llevar a cabo un proyecto novedoso y desafiante: formar un joint venture en Argentina con un distribuidor de productos agroquímicos. Este proyecto significaba una unión entre una empresa multinacional como Dow Agroscience y una pyme zonal dedicada a la distribución. De dicha unión surgió un Joint Venture que se encargaba justamente de distribuir productos agroquímicos destacando el hecho de que la empresa Dow Agroscience tenía la prioridad y la exclusividad en la comercialización de ciertos productos. Un Joint Venture es una estructura independiente de las empresas que adquiere una nueva identidad legal, así como también objetivos y riesgos compartidos entre las dos empresas firmantes. En este Joint venture formado, la empresa Dow Agroscience se encargó de manejar la parte administrativa y financiera de los Joint Venture, mientras que el socio local estuvo a cargo de las ventas y la logística de los productos agroquímicos. Dow Agroscience al dedicarse plenamente a la parte financiera designaba un gerente financiero para que este sea el encargado de llevar a cabo la administración de los joint ventures. Los distribuidores locales que terminaban ingresando y siendo parte de los joint ventures se terminaban

convirtiéndose en socios locales de la empresa en las zonas en las cuales distribuían. Es importante que estos socios locales sean jugadores fuertes y con mucha presencia en la zona geográfica en la cual se desempeñan. Es decir, que a partir de la formación de este Joint Venture, la distribución de productos de Dow Agroscience, se empezó a llevar a cabo tanto por distribuidores tradicionales como por JV creados especialmente por la empresa.

Con este sistema, Nahuel Locane (**Anexo 1-D**) menciona que la empresa Dow Agroscience podía estar más cerca de los productores agropecuarios ya que la asociación con un distribuidor independiente le permitía poder estar próximo a las necesidades e inquietudes de los consumidores finales que son aquellos que adquieren y utilizan los productos agroquímicos. Esto sin dudas era una gran ventaja ya que la proximidad al consumidor permite conocer de mejor forma el mercado y adaptarse a cambios. Otra gran ventaja que implicaban estas estructuras era el hecho de que le permitieron a la empresa Dow Agroscience poder tener la exclusividad en la venta de ciertos productos a convenir con el asociado. Esto representa un gran beneficio ya que implica que de una cierta línea de productos solamente van a poder ser comercializados aquellos que produzca y comercialice Dow Agroscience. Esto sin dudas genera un aumento en las ventas y en la participación en el mercado. Esta exclusividad solo se remontaba a ciertos productos ya que el objetivo de Dow Agroscience era crecer conjuntamente con su asociado sin debilitar el canal de ventas. Como último e importante beneficio, se puede mencionar que esta unión implicaba que el manejo de la cartera de créditos iba a ser manejada por el distribuidor pero con la supervisión de la empresa Dow Agroscience. Esto en un mercado agropecuario es fundamental ya que al ser un gran conocedor de la zona en la cual opera, la PYME zonal conoce en profundidad como repartir la cartera de créditos y manejar situaciones de posible incobrabilidad entre los tomadores de crédito.

Por el lado de la PYME, Nahuel Locane (**Anexo 1-D**) sostiene que las ventajas que surgían por esta asociación eran más que interesantes ya que la simple unión con Dow Agroscience implicaba la compra del 50% de su estructura lo que generaba mayor flujo de dinero para un posible crecimiento. Como segundo beneficio para estos distribuidores, el hecho de unirse con una empresa multinacional genera una mejor posición en el mercado y mayor confiabilidad por parte de los que adquieren agroquímicos. Otra gran ventaja de la cual

gozan estos asociados de Dow Agrosience es una prioridad en lo que se refiere a soporte técnico. Esto implica recibir mayor atención y tener prioridad en casos de que los distribuidores zonales quieran tener mayor información con respecto a los productos y su logística. El soporte técnico adquiere una importancia preponderante en el mercado ya que los productos que son comercializados son productos complejos que poseen una importante inversión tecnológica detrás.

La empresa decidió inclinarse por la formación de Joint ventures para mejorar su comercialización dejando de lado la opción de ampliar su muy escasa distribución directa, que es un método utilizado de forma usual por la gran mayoría de empresas que compiten en la misma industria. Distribución directa implica comercializar en nombre de la empresa sin necesidad de intermediarios en lo que implica los canales de distribución.

Tal como se mencionó anteriormente, en el año 1996 se creó el primer Joint Venture que fue JV Agro. Este Joint Venture se encontraba ubicado en la zona de Junín y Ameghino, provincia de Buenos Aires. Ese mismo año se crearon 3 más que fueron los siguiente (**Anexo- 1-F**): Fedea, Ámbito Das y Chaco Das. Ámbito Das se ubicaba en la provincia de Córdoba, más precisamente en la localidad de Laboulaye y Río Cuarto. Mientras que Fedea se ubicó en la provincia de La Pampa abarcando las zonas de General Pico, América y Santa Rosa; y por último, Chaco Das se localizo en la provincia de Chaco (Villa Ángela). Tal como se mencionó anteriormente, estos Joint Ventures comercializan productos específicos de Dow Agrosience en algunas líneas de productos mientras que en otras líneas de productos, el distribuidor cuenta con la libertad de poder comercializar productos agroquímicos desarrollados por la competencia. Este sistema fue tan exitoso para la empresa en términos comerciales y financieros que termino fomentado la creación de una mayor cantidad de joint ventures de estas características a lo largo del país. Actualmente, la empresa cuenta con 9 joint ventures dentro de su estrategia de distribución en Argentina. A los Joint Ventures mencionados anteriormente se sumaron los siguientes desde 1996 a la fecha (**Anexo 1-G**): Terramar JV (Mar del Plata- Buenos Aires), Rinde y Cultiva DAS (Tandil- Buenos Aires), Daser Agro (Gualedguaychu- Entre Ríos), Desab (Santa Fe) y Ubajay DAS (San Salvador- Entre Ríos). La característica particular de este tipo de estructura es que fue creada y desarrollada exclusivamente en Argentina y en la actualidad,

no es aplicada por la misma empresa en otros países en los cuales opera. Es decir, que estos JV fueron una estructura novedosa creada en el país que dieron resultados muy positivos para la organización.



### **Pregunta de investigación**

La pregunta principal que se planteará en el trabajo de graduación y que se buscará responder a lo largo de la investigación es la siguiente:

¿Cuáles fueron los motivos que originaron que Dow Agroscience Argentina empiece a utilizar este tipo de estrategia y plan de marketing?

Las preguntas secundarias que a su vez buscarán respaldar y sostener la pregunta principal serán las siguientes:

- a) ¿Cuáles fueron las condiciones del contexto que llevaron a la formación de la primera asociación con un distribuidor independiente?
- b) ¿Qué aspectos internos de la organización fueron determinantes para la creación de la primera asociación con un distribuidor local?

### **Justificación de las razones de estudio**

Se decidió abordar este caso porque es una estructura novedosa dentro del mercado agropecuario para la empresa Dow Agroscience. Resulta interesante analizar el hecho de que esta forma de distribución es solamente utilizada en Argentina por parte de la empresa. En el presente trabajo será fundamental poder abordar el contexto y comprenderlo en su totalidad para de esa forma estudiar el caso otorgando una visión global y conjunta desde el punto de vista de la estrategia y el marketing. Otra de las razones por las cuales resulta interesante el estudio de este caso es que se tratará de una organización que se mueve por una industria que es dinámica y compleja como lo es la industria agropecuaria que a su vez está envuelta en un contexto político y económico cambiante.

### **Marco conceptual**

Tal como se describió en la problemática, lo que hay que definir en este trabajo de investigación son las razones que llevaron a Dow Agrosience Argentina a adoptar este tipo de estrategia y plan de marketing frente a un contexto determinado, y al mismo tiempo poder explorar que razones del contexto dieron origen a este cambio de comercialización. Este cambio de comercialización fue de una distribución mayormente terciarizada a una mixta combinando joint ventures con tercerización en la entrega de productos.

En el libro “Safari a la estrategia”, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998: 27) utilizan una definición de Porter (1996) para explicar el concepto de estrategia. Este autor define a “la estrategia como la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto de distintas actividades” (Porter 1996: 68, citado por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998:27).

El termino estrategia es también explicado por Serra (2000:208). Este autor sostiene que “la estrategia son los objetivos, opciones y búsqueda permanente de caminos o trayectorias alternativas alineadas con la visión y el posicionamiento, que se adecuan a la evolución del entorno” (Serra, 2000:208).

De la definición de estrategia de Serra se puede observar la importancia que adquiere el entorno al momento de establecer y llevar a cabo una estrategia. Por este motivo en el presente trabajo se estudiará el entorno en el cual se desarrolla Dow Agrosience en Argentina, y también se analizará la forma en que son llevadas las operaciones a cabo por parte de esta empresa multinacional.

No solo es importante referirse a la bibliografía relacionada con el análisis de contexto sino que también es importante poder investigar con respecto a cómo una determinada empresa aborda y se desenvuelve en la industria de un país. Por esta razón, se desarrollará a continuación el enfoque presentado por la escuela de diseño, cuyas ideas se encuentran expuestas en el libro de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998). Este modelo hace hincapié en un análisis del contexto y también hace referencia a como una determinada empresa se desarrolla en dicho entorno. Al explicar el enfoque de la escuela de diseño, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) describen el modelo de Andrews (1982) que “pone un especial

énfasis en la evaluación de las situaciones externas e internas: la primera descubre las amenazas y oportunidades del entorno mientras que la última revela las virtudes y flaquezas de la organización” (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998:42). Es decir, que esta visión no solo observa el contexto sino que busca definir los componentes y objetivos de una organización. El siguiente esquema muestra el modelo básico de la escuela de diseño incluido en el texto publicado por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998:43):



En el modelo básico de la escuela de diseño se puede observar tanto la evaluación externa como la interna. De un análisis de ambos componentes, la empresa llega al momento de creación de estrategias que luego son puestas en práctica. Todo lo relacionado con el entorno se estudiará basándose en algunos aspectos de el modelo de 5 fuerzas de Porter incluyendo el análisis de los factores macroeconómicos (Hill y Jones- 1996), en un esquema de análisis industrial y macroeconómico expuesto por Bertagnini (2009) y se aplicarán conceptos expuestos por la escuela ambiental presentada por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998). Mientras que aquella evaluación interna que lleva a cabo una empresa al momento de establecer una estrategia se hará en base a lo que Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) presentan como listado de virtudes y flaquezas de las empresas entre los cuales se destacan los siguientes ítems: marketing, investigación y desarrollo,

sistema de información de los directivos, equipo de Management, operaciones, finanzas y recursos humanos. Al ser un caso en el cual hubo un cambio importante en la estrategia de distribución y llegada al mercado por parte de la empresa, se pondrá una atención importante a aquellas virtudes y flaquezas relacionadas con el campo del marketing.

Se mencionó anteriormente que tanto para el análisis del entorno como de la industria en la cual se destaca Dow Agrosience se utilizarán algunos aspectos y variables del modelo de 5 fuerzas de Porter. Estos conceptos fueron desarrollados por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) bajo el paraguas de la escuela de posicionamiento, y por Hill y Jones (1996). Comprender la industria y el entorno resultará de gran utilidad para de esa forma poder entender y comprender el comportamiento de la empresa, que implicó el desarrollo de su primer Joint venture y la modificación de su plan de marketing.

Tal cómo se explicó anteriormente, para poder analizar el contexto agropecuario argentino se tomarán algunas variables del modelo de “5 fuerzas” desarrollado por Michael Porter (1980). Este modelo explica cómo funciona una industria al analizar todas las variables que repercuten en ella y de esa forma poder conocer el ambiente en el cual se desarrolla Dow Agrosience. Hill y Jones (1996) en su libro “Administración estratégica” desarrollan el modelo de 5 fuerzas de Porter (1980). Estos autores sostienen que los gerentes de las organizaciones tienen la tarea de analizar el sector en el cual se desempeñan con el fin de encontrar oportunidades o amenazas con las cuales se puede encontrar su propia organización. Una vez analizado este sector es el mismo directivo de la compañía el que debe desarrollar e implementar estrategias adecuadas.

De las 5 fuerzas expuestas por Porter (y presentadas por Hill y Jones -1996- ) solo se utilizarán las siguientes dos variables en el presente trabajo de graduación:

- Rivalidad entre compañías establecidas: En esta fuerza se buscará explicar cómo se encuentra distribuida y cuál es la situación de las empresas que se dedican a la producción y comercialización de productos agroquímicos y semillas. En base a lo presentado por Hill y Jones (1996) se buscará determinar si es una industria fragmentada o si es una industria consolidada, y al mismo tiempo se buscará averiguar con respecto a la competencia y rivalidad entre estas empresas. Para efectuar un análisis completo además se explicará las

características de la industria agropecuaria en general incluyendo de esa forma a los productores agropecuarios y observando la competencia de este sector. Serra (2000:35) define a los competidores como “aquellos jugadores que persiguen obtener mejores recompensas a expensas de los resultados de los demás participantes” (Serra, 2000:35).

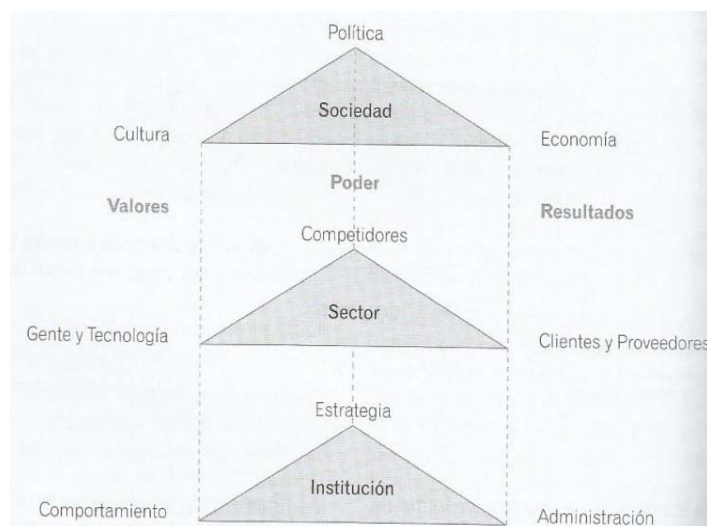
- Riesgo de ingreso de competidores potenciales: Hill y Jones (1996) esgrimen que los competidores potenciales son aquellas empresas que no son parte del sector pero que cuentan con la posibilidad de poder ser parte del mismo en el futuro. Serra (2000) también sostiene que se debe contemplar como posibles competidores a todos aquellos jugadores que posean el potencial o los recursos suficientes como para poder atender las necesidades de los consumidores de una determinada industria. Esta fuerza buscará determinar si existen en el mercado compañías o productores agropecuarios que, viendo el crecimiento del mercado agropecuario, quieran ingresar y competir en el rubro de agroquímicos. Cuanto más firme sea la posibilidad de ingreso de nuevos competidores menores ganancias tendrán las empresas que ya están consolidadas en ese sector. Es por esto que los autores Hill y Jones (1996) exponen el concepto de barreras de entrada (lealtad a la marca, ventajas de costo absoluto y economías de escala) que son aquellas limitaciones con las cuales pueden toparse las empresas que quieran ingresar al sector. Se analizará el mercado de agroquímicos en 1996 y se observará como las barreras de entrada jugaban su rol dentro de esta industria.

Volviendo al texto de Hill y Jones (1996); ambos autores introducen y desarrollan el concepto del “macroambiente”, y cómo este macroambiente puede alterar la industria de un país. En el presente trabajo de graduación va a ser importante explicar el macroambiente ya que este juega un papel incisivo en la industria agropecuaria y agroquímica en Argentina, que a su vez es el ambiente en el cual se desempeña Dow Agrosience. Tal y cómo plantean Hill y Jones (1996:80) “los cambios en el macroambiente pueden tener un impacto directo en cualquiera de las cinco fuerzas expuestas en el modelo de Porter” (Hill y Jones, 1996:80). Las cinco variables que afectan las cinco fuerzas de Porter son las siguientes: ambiente macroeconómico, ambiente tecnológico, ambiente social, ambiente demográfico y ambiente político y legal. De estas cinco variables se considerarán para el trabajo la

variable tecnológica, la económica, y la política, y se analizarán estas tres variables y su impacto sobre el sector agropecuario argentino.

El ambiente macroeconómico se encuentra formado por la situación general de la economía. Hay varios factores que mencionan Hill y Jones (1996) entre los cuales se destacan la tasa de interés, el tipo de cambio monetario, crecimiento de la economía e índices de inflación. Mientras que el ambiente tecnológico es aquel que también puede generar oportunidades y amenazas para una empresa de un determinado sector industrial. Modificaciones a nivel tecnológico pueden determinar la obsolescencia de un producto y cambios importantes en la industria. Por último, la variable política y legal produce oportunidades y amenazas para una empresa. Esta variable contempla todas aquellas medidas tomadas por entidades gubernamentales u otros organismos creados por los gobiernos de turno.

Para continuar con este análisis de contexto, Bertagnini (2009) plantea que las organizaciones generan o modifican sus estrategias en base a los cambios que se producen en los contextos. El autor manifiesta que son las estrategias aquellas herramientas que le permiten a las organizaciones poder cumplir con los objetivos planteados y alcanzar aquellos resultados deseados. El mismo autor manifiesta que las estrategias contienen dos facetas. Una de estas facetas es conocida como la “concepción estratégica” que es el proceso de observar de “afuera-adentro” (del contexto hacia el interior de la organización) y la otra faceta es caracterizada como el proceso de “implementación estratégica” que responde a una situación que va de “adentro-afuera”, es decir, desde las mismas empresas hacia los entornos que las rodean. A su vez, Bertagnini (2009:40) sostiene que “el funcionamiento de una institución se da dentro de determinados contextos que podemos caracterizar descriptivamente por la interacción entre factores políticos, culturales y económicos” (Bertagnini, 2009:40). El autor plantea que existen tres tipos de niveles que son el nivel de la organización, el nivel meso (industrial) y un nivel macroeconómico.



Bertagnini (2009: 42). Contexto e Institución.

Para continuar analizando de un punto de vista de contexto es importante introducir los conceptos desarrollados por la “Escuela Ambiental”, presentada por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998). Estos autores plantean que esta perspectiva ambiental considera al entorno como un actor al cual la empresa debe adaptarse. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) plantean que la perspectiva de la contingencia tiene en cuenta respuestas ante las dimensiones externas que rodean a una organización y es la empresa la que debe desarrollar en sus tácticas y estrategias de negocios, acciones reactivas para poder reacomodarse a las modificaciones que sufren tanto el plano industrial como el plano macroeconómico. Las dimensiones externas son las siguientes: estabilidad, complejidad, diversidad del mercado y hostilidad. Según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), la variable de “*estabilidad*” (de estable a dinámico) depende en gran medida de aquellos factores externos que pueden hacer que el ambiente sea estable o dinámico. La dimensión de la “*complejidad*” (de simple a complejo) nace de observar el expertise que debe contar la empresa para comercializar al mercado. En cuanto a la “*diversidad del mercado*” (de integrado a diversificado), esta depende de la cantidad de clientes o consumidores finales que compren los productos de una empresa. Finalmente, la cuarta variable es la de “*hostilidad*” (de munífico a hostil) y se encuentra determinado por la competencia que hay en la industria, y los grupos que pueden tomar decisiones que afectan al sector.

Una vez analizado el entorno se efectuara un análisis interno de la empresa haciendo foco principalmente desde una perspectiva estratégica y de marketing. Anteriormente se mencionó la importancia de efectuar un análisis interno que le permite a la empresa hacer una evaluación de sus capacidades para poder llegar al instante de creación de herramientas estratégicas. Este análisis surge del modelo de la escuela de diseño que plantea virtudes y flaquezas (mencionadas anteriormente) de las organizaciones que compiten en un mercado. Es importante analizarlo desde un punto de vista de marketing porque justamente esta adopción de joint ventures hace que Dow Agrosience cambie su forma de distribución de productos de una distribución terciarizada con mínima distribución directa a una distribución mixta (que se da a través de distribución terciarizada sumado a los joint ventures zonales que creó la empresa.)

Serra (2000) presenta 3 tipos de estrategias que están intrínsecamente relacionadas. En un primer nivel habla de una estrategia corporativa que es aquella que establece la esfera de negocios a la cual aspira una empresa a nivel global. En un segundo nivel hace referencia a la estrategia de negocios que sintetiza la visión y estrategia de un determinado negocio pero dentro de los parámetros de la estrategia corporativa. Por último, Serra (2000) menciona y explica las estrategias funcionales como aquellas estrategias llevadas a cabo por cada departamento dentro de una empresa.

Para aportar una perspectiva del marketing y la comercialización, se utilizarán los autores Mc Carthy y Perreault (1994). Ambos autores sostienen que el planeamiento comercial que lleva a cabo una compañía se encuentra inmerso dentro de un planeamiento global y gerencial estratégico de la compañía que se ocupa principalmente de alinear los recursos de la empresa en función del contexto que los rodea. En esta misma línea, Mc Carthy y Perreault (1994) definen una estrategia comercial como la necesidad de determinar un mercado al cual apuntar y poner en práctica una mezcla comercial para aproximarse a este mercado. La mezcla comercial está definida por las 4 “P”: Productos, Promoción, Plaza y Precio; y son variables controlables por parte de la empresa. La variable de producto hace hincapié en la creación del producto a comercializar que satisfaga las necesidades de los clientes. El producto puede llegar a ser un bien físico o servicio que cuenta con determinadas características y es ofrecido al público. En este caso, el producto es el

agroquímico y su función es la de aumentar la productividad evitando plagas. La “P” de promoción es la variable del plan de marketing que Mc Carthy y Perreault establecen que (1994:30) “se refiere a informar al mercado meta respecto del producto adecuado” (Mc Carthy y Perreault, 1994:30). Mientras que la variable precio es el costo en el que incurrirá el cliente al momento de pagar por el producto. Por último e indispensable para analizar el caso de Dow Agrosience, se encuentra la “P” de Plaza que es una variable que las empresas utilizan para poder aproximarse al mercado meta. Dentro del concepto de Plaza, se encuentra desarrollado el termino canal de distribución que es aquel que Mc Carthy y Perreault (1994:30) establecen que “está formado por toda serie de firmas o personas naturales que participen en el flujo de bienes y servicios desde el productos al usuario o consumidor final” (Mc Carthy y Perreault, 1994:30). Es importante destacar como en el caso de Dow Agrosience la “P” que fue modificada para desarrollar esta estrategia de Joint Ventures fue la de la Plaza. Lo que se va a analizar en profundidad en el presente trabajo de graduación es como se encontraba la empresa en términos de su marketing mix en el momento anterior a la creación del primer joint venture de distribución agrícola para de esa forma determinar las razones para el cambio y el porqué del apalancamiento en la plaza. Para poder desarrollar esto va a ser importante analizar tanto el contexto cómo la situación específica de la empresa.

Mc Carthy y Perreault (1994) también establecen que este planeamiento estratégico que cuenta con variables controlables (precio, plaza, promoción y producto) se encuentra inmerso en un contexto de variables impredecibles que deben ser observadas con atención. Estas variables son: el medio competitivo; el medio económico y tecnológico; medio político y jurídico; medio cultural y social; y recursos y objetivos de la firma. Estas variables son similares a las desarrolladas en el modelo de Porter de las 5 fuerzas.

A partir de toda la bibliografía presentada en el marco conceptual se hará el trabajo de graduación haciendo énfasis en dos aspectos importantes. En un primer lugar se buscará entender y comprender los cambios en el contexto no solo industrial sino también macroeconómico que se dieron en Argentina en 1996. Y luego se buscará analizar el cambio de modelo de negocios que llevo a cabo Dow Agrosience en el país a partir del contexto analizado.

## **Metodología**

Sampieri (1998) definió los tipos de investigación que se pueden realizar en las ciencias sociales. Uno de estos tipos de investigación es el descriptivo. Sampieri incluye en su texto una definición de Dankhe (1986) que explica que un estudio descriptivo es un estudio que busca estudiar un fenómeno o una comunidad buscando determinar las propiedades de dichos sujetos de análisis. En el presente trabajo de graduación se utilizará este tipo de investigación.

Para este trabajo de graduación se eligió estudiar el caso de Dow Agrosience y la formación de joint ventures como mecanismo de distribución en la Argentina. Basándonos en Stake (1999) el que se llevará a cabo es un estudio intrínseco de caso ya que se estudiará el caso para poder comprenderlo. Para llevar a cabo este estudio se utilizará en profundidad un tipo de investigación cualitativa planificando en detalle y utilizando como principal herramienta de investigación la entrevista. Este enfoque cualitativo lo que permite principalmente es poder obtener una visión esclarecedora del caso.

La elección del caso se debió a que es un caso interesante al ser una estrategia de distribución que utiliza la empresa solamente en Argentina y que no es utilizado por la misma en otro país del mundo. Esto genera un interés por saber cuáles son las razones que hacen que esto se origine en Argentina y se expanda haciéndose foco en cómo esta estrategia se inició en 1996.

A lo largo de la investigación se utilizarán libros, papers académicos y sitios webs especializados en el tema. Se utilizará bibliografía para poder comprender el caso en cuestión y el contexto que rodea al caso. Siguiendo con este análisis, se utilizarán mecanismos de recolección de datos como entrevistas a empleados de la empresa Dow Agrosience que fueron parte de este proceso de creación de joint ventures. Estas entrevistas ayudarán a entender cómo se formaron estas uniones y como perduraron en el tiempo. Además, será importante entrevistarse con representantes de federaciones agrícolas y cámaras especializadas en fertilizantes y agroquímicos para poder comprender en mayor profundidad el contexto en el cual se están llevando a cabo estas asociaciones empresariales. Todas estas entrevistas aportarán un valor agregado importante al trabajo ya

que permitirán comprender tanto el contexto como la situación de la empresa Dow Agrosience.



## **Capítulo 1: Una aproximación al contexto agrícola**

Tal cómo se mencionó anteriormente, el foco del análisis estará sobre la base de la escuela de diseño desarrollada y expuesta por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998). Esta escuela analiza tanto la situación externa como el comportamiento interno de la empresa. Para arrancar con el trabajo de investigación se empezará a analizar el contexto en el cual se encontraba Dow Agroscience en 1996. Se toma como punto de referencia este año ya que fue el momento en el cual la empresa desembarcó con su nueva estrategia de distribución que implicó el uso de joint ventures para mejorar su forma de llegada al consumidor final que es ni más ni menos que el productor agropecuario.

En el marco conceptual se especificó que las herramientas que serán de utilidad para comprender el mercado agropecuario en 1996 serán algunos componentes del esquema de 5 fuerzas de Porter junto con el esquema desarrollado por Bertagnini (2009) y los principios expuestos por la Escuela Ambiental (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel -1998).

Tal cómo se mencionó en el marco conceptual, Hill y Jones (1996) sostienen que los gerentes de las organizaciones tienen la tarea de analizar el sector en el cual se desempeñan con el fin de encontrar oportunidades o amenazas con las cuales se puede encontrar su propia organización. Esto es lo que se relevará con el siguiente análisis del entorno para de esa forma poder comprender en su totalidad el cambio de estrategia y las razones para esa modificación.

De las fuerzas de Porter (1980), expuestas por Hill y Jones (1996), solo se tomarán como fuentes de análisis las variables de rivalidad entre compañías establecidas y el riesgo de ingreso de competidores potenciales. Es importante destacar que para efectuar dicho análisis se hará un profundo relevamiento de cómo estos factores se desarrollaban tanto en el sector agropecuario como en el sector en el cual se desempeñan las empresas que comercializan fitosanitarios y productos agroquímicos. Esto se debe a que el análisis de ambos sectores llevará a una comprensión total del área en la cual se desempeña la empresa Dow Agroscience. Hacer el estudio de uno de los sectores sin consideración del otro llevaría a tener una visión sesgada e incompleta, por lo cual se considera que ambos sectores deben ser parte y estar presentes en la investigación que se está llevando a cabo. Siguiendo con el esquema de Porter (1980), se estudiarán las variables macroeconómicas

que comprenden el ambiente económico, el ambiente político y el ambiente tecnológico. Todo el análisis del entorno fue desarrollado en base a las entrevistas realizadas tanto a empleados de Dow Agrosience como a miembros de CASAFE.

### **1.1 Ambiente Tecnológico**

Comenzando el análisis del ambiente tecnológico resulta importante mencionar cual fue el gran cambio que se llevó a cabo durante 1996. En este año ingresó al mercado argentino la soja transgénica RR que era principalmente una semilla resistente al glifosato. Este dato surge de la entrevista realizado a Federico Elorza, coordinador técnico de CASAFE. **(Anexo 1-B)**

Tal como evidencia el artículo de Clarín titulado “Una nueva Soja Transgénica podría elevar 10% la cosecha” (2013), la soja transgénica RR tuvo su inicio en Estados Unidos aplicándose posteriormente en Argentina que de esa manera se convirtió en el segundo país en utilizar esta tecnología para el sector agropecuario. Fue Monsanto la empresa que introdujo dicho avance tecnológico en 1996 tras la aprobación de Felipe Sola, quien en su momento ocupaba el puesto de Secretario de Agricultura para el Gobierno de Carlos Menem. Monsanto es una empresa agroquímica con una presencia mundial muy importante y es un referente para una gran cantidad de productores agropecuarios.

De la entrevista realizada a Federico Elorza **(Anexo 1-B)**, se desprende que la soja transgénica fue comercializada al mercado por la empresa Monsanto y también la misma empresa comercializó el producto Roundup que era un glifosato muy efectivo. Una de las razones que hacían que este producto fuera demasiado exitoso era el hecho de que era uno de los productos menos tóxicos del mercado por esas fechas. Federico Elorza sostiene que este mismo producto tenía nivel toxicológico 4 (la escala de toxicidad de productos agroquímicos para los seres humanos es del 1 al 4, los productos más tóxicos tienen nivel 1 mientras que los menos dañinos presentan un nivel 4) que implicaba que era un producto sustentable y más ecológico que el resto de los productos dedicados al cuidado de la producción agropecuaria.

Sumado a la poca toxicidad del producto, el glifosato también era un producto demasiado barato. Según palabras de Nahuel Locane, Director de Ventas de Dow Agrosience **(Anexo**

**1-D)**, el objetivo de Monsanto en su momento era hacer de este mismo producto un bien masivo, y siendo muy barato el producto, esto les permitía a los mismos productores agropecuarios poder ahorrar costos en cuidado del campo y tratamiento de plagas. Esto en un mercado agropecuario resultó fundamental para abaratar costos de producción y para ampliar los márgenes de ganancia en esta actividad. Sumado al bajo precio al cual se comercializaba el glifosato, se añadió el hecho destacado por Rolando Meninato (**Anexo 1-A**) de que el uso de la soja transgénica en 1996 no generaba el pago de regalía o licencias para su uso.

Otra clave del éxito del inicio del uso del glifosato era su simplicidad para el uso. Elorza (**Anexo 1-B**), coordinador técnico de CASAFE, destaca la simpleza que implica el uso de este herbicida que no requería de grandes inversiones en término de maquinarias por parte de los productores agropecuarios. Rolando Meninato (**Anexo 1-A**) también se expresa en el mismo sentido cuando sostiene que la soja transgénica le permitía al productor facilitar los procesos sin necesidad de recurrir a un experto en todo lo que concierne con la actividad agrícola. Esta simplicidad sumado al ya afianzamiento de la siembra directa, según Federico Elorza (**Anexo 1-B**), permitía producir en grandes escalas el cultivo de la soja.

Todas estas ventajas anteriormente expuestas que venían aparejadas por el desembarco de la soja transgénica junto con el glifosato generaron un cambio abrupto en el mapa agrícola del territorio argentino. Como dato relevante, Elorza (**Anexo 1-B**) aporta que hoy en día la Argentina es el tercer máximo productor de soja a nivel mundial por detrás de países como Estados Unidos y Brasil. Ahora bien, todos los beneficios mencionados anteriormente originaron que la soja vaya ganando cada vez más terreno en la Argentina. Rolando Meninato (**Anexo 1-A**) opina que los cultivos como el trigo, el girasol y el maíz, los cuales eran muy importantes antes de 1996 fueron corridos por la expansión de la soja en nuestro país. No solo la agricultura fue modificándose sino que también la ganadería fue perdiendo su lugar en la Pampa Húmeda y esto generó menor cantidad de producción ganadera, y lo más llamativo de este hecho es que la ganadería fue moviéndose hacia el oeste y hacia el norte del territorio argentino, que eran zonas no tan aptas para el desarrollo agrícola.

Como dato importante Rolando Meninato (**Anexo 1-A**) destaca el hecho de que antes de la expansión de la soja, el girasol ocupaba gran cantidad de hectáreas en Argentina y

predominaba principalmente en el oeste de la provincia de Buenos Aires y en el sudoeste de Córdoba. Luego la soja fue arribando gradualmente a la zona y por ende ocupando el espacio que ocupaba el girasol. Este dato es de suma importancia para entender luego el cambio de estrategia de la empresa Dow Agrosience.

En la página web del ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina se puede observar los datos con respecto a cómo varió la distribución de cultivos en Argentina (**Anexo 1-H**). En 1996, la producción de girasol era de 5.557.800 toneladas, la de soja era de 12.448.200 toneladas y la producción de trigo a nivel nacional era de 9.445.015 toneladas. Luego, a partir de este año, la soja fue incrementando su producción a niveles altísimos, mientras que tanto el trigo como el girasol se mantuvieron a partir de esos años en valores similares a los de 1996.

A nivel zonal se puede observar que el crecimiento en el cultivo de la soja se dio de manera imponente en provincias como Córdoba, La Pampa y Buenos Aires (**Anexo 1-I**) al mismo tiempo que se reducía considerablemente la producción de girasol en dichas provincias. El listado de datos que se encuentra en “Anexo 1-I” es de suma importancia para poder comprender el abordaje del presente trabajo de graduación.

Una frase aportada por Nahuel Locane resume gráficamente y de forma efectiva como se estaba dando este profundo cambio en el sector agrícola a partir de la expansión de la soja:

*“En 1996 yo trabajaba como técnico de ventas para Dow Agrosience en el partido de Villegas. El girasol, por ejemplo, en el partido de Villegas estaba cultivado en más de 150.000 hectáreas. Y en dos o tres años ya no había más girasol.”* (**Anexo 1-D**)

## **1.2 Ambiente Político**

Rolando Meninato (**Anexo 1-A**) menciona que si bien el sector agrícola era el sector productivo más importante del país en 1996, esta importancia no era tan destacada como lo es actualmente. Esto también se veía reflejado en la opinión pública que no estaba tan avocada a la agricultura en contraposición a lo que sucede hoy en día. Meninato (**Anexo 1-A**) argumenta que esto sucedía debido a que los precios internacionales de los cultivos eran bajos y la cosecha de cultivos no se hacía en grandísimas cantidades como se producen en la actualidad. El foco de atención en ese momento estaba principalmente sobre otras

cuestiones como lo eran las inversiones sobre rubros energéticos y tecnológicos. La soja transgénica lo que produjo fue una expansión total y un impulso de este sector en términos de cantidad de hectáreas producidas.

Tal como se introdujo anteriormente el ingreso de la soja transgénica a Argentina fue autorizada por la Secretaría de Agricultura del gobierno de Menem que en su momento estaba encabezada por Felipe Sola. Rolando Meninato (**Anexo 1-A**) manifiesta que la aprobación de esta semilla fue hecha con rapidez siguiendo los específicos lineamientos ambientales, pero esta rapidez de aprobación no es algo que se podría conseguir actualmente debido al gran crecimiento en ONG's que hubiesen hecho este proceso aun más lento.

Rolando Meninato (**Anexo 1-A**) también destaca que hubieron instituciones que favorecieron el impulso de la soja transgénica en Argentina. Una de ellas fue la AAPRESID (Asociación Argentina de productores de siembra directa) que cumplió un rol fundamental para la propagación del uso de este cultivo en la Argentina. Esto se originaba en gran parte debido al hecho de que la soja transgénica generaba un mayor uso de siembra directa en el país. Sumado a esta asociación de productores, hubo también sustento (en menor medida) de otros organismos como el grupo CREA que nuclea a una gran cantidad de productores agropecuarios, y del INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria).

### **1.3 Ambiente Económico**

En 1996, la Argentina estaba bajo un modelo económico de convertibilidad. Este modelo económico seguido por las autoridades gubernamentales generaba beneficios y desventajas para la actividad agropecuaria.

Rolando Meninato (**Anexo 1-A**) plantea que la convertibilidad permitía una mayor cantidad de importaciones en todo lo referido a maquinarias y agroinsumos, que eran herramientas importantes para llevar a cabo el proceso productivo en el campo en termino de costos para la producción. Una gran desventaja de ese momento era que la convertibilidad no permitía vender competitivamente sin un cambio de la moneda devaluado (como lo es actualmente). Otro factor de suma importancia que destaca Rolando Meninato (**Anexo 1-A**) es que los precios internacionales para los cultivos eran bajos por mediados de la década de los 90.

Otro punto que será vital desarrollar en el ambiente económico es observar como los factores económicos afectaron y afectan a todo el ambiente agropecuario. Más precisamente se explicará el riesgo económico de esta actividad y sus consecuencias sobre los productores y distribuidores que se desempeñan en este rubro. Tal como enuncia Edgardo Cáceres (**Anexo 1-C**), la actividad agropecuaria es una actividad que tiende a ser mas riesgosa que otras actividades industriales o comerciales ya que el sector agropecuario se encuentra expuesto a muchos riesgos para el productor agrícola entre los cuales se destacan los riesgos climáticos (inundaciones, sequías, granizos y vientos), los riesgos a plagas, riesgos generados por decisiones políticas (que en el caso del campo repercuten fuertemente y pueden ir desde retenciones hasta imposibilidad de exportación sobre un determinado cultivo) y los riesgos que puedan ser parte de la volatilidad de los precios de los cultivos en los mercados. Todos estos riesgos se terminan convirtiendo en riesgos económicos que a su vez son variables indeterminadas e incontrolables para el productor agropecuario y atentan contra las ganancias que pueda haber en la actividad. Edgardo Cáceres (**Anexo 1-C**) sostiene que el mismo productor agropecuario puede cubrirse y alivianar los riesgos utilizando mecanismos financieros como vender a futuros en distintos lugares como en el MATBA. Pero que a pesar de eso, los riesgos siguen estando presentes al estar sujeto a un contrato que se firmó y debe cumplirse.

Todos los riesgos anteriormente enumerados lo que producen según Edgardo Cáceres (**Anexo 1-C**) es una dificultad al momento de querer obtener un préstamo bancario para financiar una campaña agrícola. Esto se produce en parte por los riesgos de la actividad y otro factor que también acentúa esta falta de apoyo de bancos privados o públicos es el hecho de que una gran parte de la producción agropecuario es llevada a cabo por empresas o sujetos especializados que deciden arrendar campos para poder producir y luego vender al mercado local o extranjero. Edgardo Cáceres sostiene (**Anexo 1-C**) que estos actores al no contar con un capital de trabajo (ya que el campo lo están alquilando y por ende no son propietarios del mismo) origina que los bancos no quieran entablar actividades financieras con sujetos que no cuenten con un capital de trabajo (que está formado por los activos a corto plazo menos los pasivos a corto plazo) acorde al préstamo solicitado. Todo esto lo que origina es que sean las mismas empresas que comercializan agroinsumos (como por ejemplo, Dow Agrosience) a este sector las que asuman el rol de financiar al sector a

través de transacciones comerciales dando crédito a un plazo que es corto, pero que a su vez le permite al productor poder soportar los gastos de una campaña y luego poder abonar una vez que la cosecha fue comercializada al consumidor final.

Todo lo explicado anteriormente demuestra como son las mismas empresas agroquímicas las que están conjuntamente expuestas al riesgo junto con los productores con los cuales comercializan. Esto es un dato muy importante para entender el motivo por el cual la empresa Dow Agrosience comenzó a comercializar a través de Joint Ventures.

Sumado al riesgo económico de la actividad al cual está expuesto el productor agropecuario, se añade el hecho de que desde la óptica de Nahuel Locane (**Anexo 1-D**) los distribuidores locales que comercializan a los productores no cuentan con un capital de trabajo adecuado para poder soportar esta actividad, como si ocurre en otros países del mundo. Es aquí donde se va a poder observar la aproximación al mercado por parte de Dow Agrosience que soluciona estos aspectos operativos.

#### **1.4 Rivalidad entre compañías establecidas**

En esta fuerza se buscará explicar cómo se encuentra distribuida y cuál es la situación de las empresas que se dedican a la producción y comercialización de productos agroquímicos y semillas. Luego, se pasará a explicar la competencia que hay dentro del mercado agropecuario.

Rolando Meninato (**Anexo 1-A**) sostiene que la industria agroquímica es un mercado oligopólico en donde las grandes empresas que comercializan actualmente en el país productos agroquímicos son Monsanto, Dow Agrosience, Syngenta, Atanor, BASF y Bayer. Sin embargo, Meninato aclara que en 1996 la presencia en el mercado estaba principalmente dominada por Monsanto, Dow Agrosience, Atanor y con una presencia fuerte (que se fue diluyendo con los años) de Bayer y BASF. Con la salida de la soja transgénica y el glifosato vendido por Monsanto, fue esta misma empresa la que aventajó por sobre las demás en 1996 generando una transformación en el mercado agroquímico y un avance gigantesco en materia de innovación. La aclaración que hace Rolando Meninato (**Anexo 1-A**) es que en mitad de la década de los 90 la competencia era más fragmentada debido a que importar productos agroquímicos y luego venderlos al mercado era una

práctica usual y simple, que actualmente no se puede llevar a cabo en gran medida por las restricciones que existen a las importaciones de productos y al tipo de cambio devaluado.

En cuanto al mercado agropecuario y tal como resalta Elorza (**Anexo 1-B**), este mercado contempla precios internacionales que no pueden ser modificados por los productores agropecuarios. Los productos que se comercializan son commodities y esto implica que no puede haber diferenciación entre la cosecha o los granos que son vendidos. Además, Rolando Meninato explica (**Anexo 1-A**) que la industria agropecuaria está compuesta por una gran cantidad de productores a lo largo de todo el territorio argentino. Cita el ejemplo de que en la Pampa Húmeda debido a cuestiones hereditarias la tenencia de la tierra se ha ido fragmentado aun más. Esta fragmentación es un factor clave para comprender la aproximación al mercado por parte de la empresa Dow Agrosience.

### **1.5 Nuevos competidores**

Tal como resalta Nahuel Locane (**Anexo 1-D**), la expansión en el uso del glifosato generó que la industria de agroquímicos se equipare y se haga más simple a finales de la década del 90. El mayor uso de este agroquímico desembocó en que la investigación y la innovación por nuevos productos no sea un objetivo central de las empresas de este rubro, ya que en el mercado lo que más se demandaba justamente era el glifosato. Entonces las empresas si deseaban ser competitivas debían empezar a ofrecer a este producto al mercado agrícola. Esta expansión en el uso de glifosato generó mayor ingreso de nuevos competidores ya que las barreras de entrada a la industria eran menores, solo había que considerar la importación del glifosato y uno ya estaba adentro en el mercado. Esto sumado al hecho que expone Rolando Meninato (**Anexo 1-A**) de que el productor agropecuario empezó a comprar mayormente glifosato y no era leal a una marca. Esto lo que genera es aun más competencia en la industria.

Desde la perspectiva del sector agrícola, Federico Elorza (**Anexo 1-B**) considera que la expansión de la soja transgénica en Argentina fue uno de los factores que generó un aumento en la cantidad de área sembrada y cosechada en el país. Esto lo que origina es un mayor número de competidores que viendo el abaratamiento de costos de producción deciden volcarse a la explotación del suelo dejando de lado entre otras actividades, la explotación ganadera.

En el análisis hecho anteriormente se puede observar con claridad como el macroambiente puede repercutir fuertemente sobre cómo está funcionando la industria de un determinado país.

La escuela Ambiental presentada por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) expone la perspectiva de la contingencia que presenta 4 dimensiones que son la estabilidad, la complejidad, la diversidad del mercado y la hostilidad. En cuanto al nivel de *estabilidad*, se puede concluir que el entorno de Dow Agroscience es un entorno dinámico en el cual hubo cambios inesperados mayormente tecnológicos como el arribo de la soja transgénica que generó turbulencias en la industria (**Anexo 1-B**). Desde la óptica de la *complejidad*, la empresa Dow Agroscience está en un entorno complejo ya que comercializa productos sofisticados que requieren de una gran inversión en desarrollo tecnológico. La tercera dimensión es la *diversidad del mercado*, y anteriormente se pudo observar con claridad que la empresa está ante un mercado diversificado que está formado por una gran cantidad de productores agropecuarios que se encuentran distribuidos en todo el territorio argentino (**Anexo 1-A**). Finalmente, la última dimensión es conocida como la *hostilidad* del entorno. En el caso de Dow Agroscience, el entorno es uno medianamente hostil en el cual hay una competencia intensa y el mismo sector industrial está afectado por medidas gubernamentales. (**Anexo 1-A**).

Todo este análisis que se realizó basado en el modelo de Porter (1980), modelo que es desarrollado en el libro de Hill y Jones (1996), también puede ser revalidado desde la óptica planteada por Bertagnini (2009). Este autor sostiene que una organización se encuentra siendo parte de un contexto que está a su vez fragmentado en factores que pueden ser políticos, culturales y económicos. Estos factores dan lugar a tres niveles que son reconocidos como el nivel institucional, el nivel sectorial y el nivel que representa a la sociedad. Durante este capítulo se llevó a cabo lo que Bertagnini (2009) plantea como la observación de afuera hacia adentro buscando observar y caracterizar el entorno al cual estaba expuesto Dow Agroscience. En esta sección se pudo distinguir y comprender el plano macroeconómico como también el plano industrial del sector agropecuario. Se pudo visualizar y explicar claramente como se encontraba el contexto en 1996. Todo este análisis

es fundamental para poder explicar las acciones llevadas a cabo por parte de la empresa Dow Agrosience en Argentina.



## **Capítulo 2: Análisis Interno de Dow Agroscience**

Tras el análisis externo se pudieron observar las amenazas y oportunidades del contexto agropecuario, y también se pudo determinar que el entorno de la empresa Dow Agroscience es un entorno dinámico, complejo, diversificado y medianamente hostil. Partiendo de dicho relevamiento del contexto es pertinente explicar la situación interna de la empresa destacando virtudes y flaquezas, y también considerando como el contexto afectó y modificó la estrategia de comercialización de Dow Agroscience. Este análisis está basado en el diagnóstico interno de la organización que es planteado por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) al explicar la escuela de diseño.

Tal cómo se mencionó en la problemática, a partir de 1996 la empresa Dow Agroscience comenzó a comercializar sus productos utilizando Joint Ventures. Esta nueva modalidad de distribución se sumó a la ya utilizada estrategia de comercialización a través de distribuidores independientes de la empresa y con escasa distribución directa en el territorio. Nahuel Locane (**Anexo 1-D**) expresó que actualmente Dow Agroscience cuenta con más de 250 distribuidores zonales y 9 Joint Ventures a lo largo de la Argentina. De este dato se deriva la importancia y expansión que tuvo el modelo por parte de la empresa. La empresa tomó una decisión muy importante que fue empezar a comercializar sus productos con Joint Ventures dejando de lado la opción de posible expansión de la distribución directa que implican muchos riesgos y actividades que Dow Agroscience no estaba dispuesto a encarar.

Como se expuso en la sección de la problemática, en estos joint ventures formados con PYME zonales, todo lo que concierne con las actividades financieras son manejadas y llevadas a cabo por el gerente financiero del Joint Venture que es una persona que es designada por la empresa Dow Agroscience. Mientras que es el mismo socio local es aquel que va a estar monitoreando y controlando actividades relacionadas con las operaciones de los Joint Ventures zonales (**Anexo 1-D**).

Todo lo analizado en el contexto tiene un correlato y una conexión profunda con las acciones llevadas por parte de Dow Agroscience en 1996. Tal como se explico en el análisis del contexto, la soja transgénica irrumpió en Argentina en 1996 y esto originó en

un principio un cambio de contexto sideral lo que hizo replantear la estrategia de Dow Agrosience en nuestro país.

Basándose en las entrevistas realizadas a los distintos empleados de la empresa Dow Agrosience se realizará el estudio interno de dicha empresa (**Anexo 1-D**). Desde una óptica del marketing se efectuará un análisis detallado de cómo cambio la estrategia de la empresa en 1996. Por empezar, se llevará cabo un análisis de la mezcla comercial de Dow Agrosience y como esta mezcla se fue modificando para de esa forma poder adaptarse a un entorno que en un principio se asomaba como un horizonte hostil e incierto para las operaciones de la empresa. Se arrancará analizando, dentro de la mezcla comercial, la faceta del producto para terminar ahondando sobre las particularidades de la plaza y su modificación.

## **2.1 Producto**

Analizando la “P” de producto hay varias cuestiones que deben ser consideradas. Dow Agrosience comercializa productos agroquímicos y fitosanitarios entre los que se destacan herbicidas, fungicidas, fertilizantes e insecticidas.

En la sección de investigación del contexto se mencionó como la soja transgénica modificó completamente el mapa agrícola/ganadero en la Argentina. De pasar de un territorio en el cual había una tendencia a variedades de cultivos y a rotación, se pasó a una realidad en la cual el cultivo de la soja predomino favorecido por muchos factores entre las cuales se destaco el abaratamiento de costos para la producción de este cultivo. El glifosato comenzaba a ser un producto muy demandado por parte de los productores agropecuarios. Este producto era un bien ofrecido al mercado por parte de la empresa Monsanto. A partir del éxito del glifosato, y tal cómo se mencionó en el análisis de contexto, ingresaron nuevos competidores a la industria y esto aumentó la competencia del sector. Basándonos en la entrevista realizada a Nahuel Locane (**Anexo 1-D**) se puede inferir que la empresa Dow Agrosience no contaba entre su cartera de productos el glifosato y esto significaba un debilitamiento muy grande para la empresa. Nahuel Locane expone el concepto de que en 1996, la empresa Dow Agrosience contaba con una cartera de comercialización que se encontraba focalizada principalmente en 4 productos. Un 30% de las ventas de Dow Agrosience se encontraban en su momento representadas por dos productos (Lorsban y

Starane). El Lorsban era un tipo de insecticida que podía ser utilizado en una cantidad importante de cultivos desde su aplicación en el maíz hasta su uso en el algodón (**Anexo 1-E**). El otro producto era el Starane que cumplía la función de herbicida y podía ser aplicado tanto en cereales de invierno como en trigo (**Anexo 1-E**). Nahuel Locane plantea que en su momento el Starane era muy utilizado como herbicida para el trigo y también para pasturas en el Norte de Argentina. Ambos productos que formaban el 30% de las ventas no fueron afectadas por el ingreso de la soja transgénica a nuestro país. Pero en lo que si fue afectado Dow Agrosience fue en el otro 70% de sus ingresos por ventas que se basaban principalmente en dos productos llamados Galant y Precide. Estos dos productos eran de la rama de los herbicidas y podían ser utilizados para combatir las malezas en la soja. Pero al ingresar la soja transgénica a la Argentina tanto Galant como Precide dejaron de ser adquiridos en gran medida por parte de los productores agropecuarios que decidieron volcarse a la utilización del glifosato. Sin embargo, y a pesar de que estos productos no eran utilizados para la soja, Nahuel Locane (**Anexo 1-D**) menciona que el herbicida Galant empezó a ser utilizado para el cultivo del girasol que era un cultivo que predominaba en el Oeste de la provincia de Buenos Aires, en el este de La Pampa y en el Sur de Córdoba (las áreas de desarrollo del girasol fueron también explicadas en el análisis externo).

Al no estar la cartera de productos en sintonía con el nuevo entorno la empresa se encontraba claramente en una desventaja enorme con respecto a las empresas que si contaban con productos relacionados con el desarrollo de la soja. Un producto busca satisfacer las necesidades de los consumidores finales (productores agropecuarios) pero en este caso Dow Agrosience no podía cumplir plenamente con esta condición fundamental del marketing ya que el contexto había cambiado a pasos gigantescos.

## **2.2 Promoción**

La promoción incluye todas aquellas actividades llevadas a cabo por Dow Agrosience para generar demanda de sus productos y darlos a conocer al mercado meta. De la entrevista brindada por empleados de Dow Agrosience (**Anexo 1-D**) se desprende que uno de los métodos de promoción más utilizados por la empresa es trabajar conjuntamente con los técnicos referentes de la industria agropecuaria. Estos técnicos son sujetos especializados en todo lo que concierne con productos agroquímicos y conocimiento en agricultura. El

grupo CREA es una asociación que reúne a más de 1900 productores agropecuarios y es una referencia muy importante para el productor agropecuario. Junto con grupos agropecuarios como el grupo CREA también es importante para la empresa recurrir a la promoción de sus productos a partir de la cooperación con ingenieros agrónomos que cuenten con un reconocimiento y sean líderes de opinión en las zonas en las cuales residen, ya que el productor agropecuario suele tener confianza en las opiniones de estos ingenieros agrónomos. Nahuel Locane (**Anexo 1-D**) también manifiesta que otra forma de hacer publicidad es a través de los productores que son los grandes protagonistas de la industria agropecuaria, y también son referentes de opinión en el sector al cual pertenecen. Esto origina que los productores más pequeños imiten las técnicas y los productos que son aplicados para el trabajo del campo por parte de estos grandes productores. De aquí se visualiza la importancia de contar con una buena relación comercial con aquellos que cuentan con una participación importante en el sector agrícola.

Otras actividades que según Nahuel Locane se pueden llevar a cabo para promocionar los productos pueden ser participar en conferencias dedicadas al rubro agropecuario, involucrarse en eventos hechos en las ciudades rurales y también realizar trabajos de campos en exposiciones para mostrar los beneficios de los productos de Dow Agrosience y de esa forma lograr que los mismos sean adquiridos por productores agropecuarios.

Todo lo que se definió anteriormente fueron todas aquellas actividades de promoción que son utilizadas frecuentemente por la empresa. Ahora, si uno analiza el sistema de promoción de productos que utilizó Dow Agrosience durante la expansión de la soja transgénica puede observar cambios importantes que se llevaron a cabo por parte de la empresa en su política de comunicación. El debilitamiento del posicionamiento del producto de Dow Agrosience en el mercado originó que la empresa tenga que redoblar sus propuestas en cuanto a sus técnicas de publicidad de producto. Nahuel Locane (**Anexo 1-A**) sostiene que anteriormente al desembarco de la soja transgénica eran los mismos técnicos referentes los que conocían de las características y beneficios de los productos de Dow Agrosience. Más específicamente, antes de 1996, tanto el producto Galant como el Precide eran muy utilizados y requeridos por aquellos ingenieros especializados en la materia y eran ellos mismo los que se acercaban a la empresa o a distribuidores a adquirir esos

productos. Pero a partir del mayor uso del glifosato, la situación de compra-venta se dio a la inversa. Era la misma empresa Dow Agrosience la que debía acercarse a estos líderes de opinión para reforzar las características de los productos que ofrecían y de alguna manera comunicar que estos mismos productos, llamase herbicidas o insecticidas, podían ser utilizados con el glifosato aumentando la producción agraria.

### **2.3 Precio**

En el marco conceptual que fue desarrollado anteriormente se expuso que el precio es aquella variable que simboliza el costo en el cual debe incurrir el cliente para poder hacerse con el producto/servicio.

En el caso que se está analizando se podía observar (basándonos en la entrevista a Nahuel Locane- **Anexo 1-D**- y a Federico Elorza- **Anexo 1-B**-) en 1996 que el precio del glifosato ofrecido por la empresa Monsanto era un precio bajo en comparación con otros productos fitosanitarios/agroquímicos. De todo lo explicado en la sección de análisis de contexto, se puede observar el gran uso que empezó a tener el glifosato por parte de los productores agropecuarios. Esto sumando a su bajo costo de adquisición hizo que el producto se expandiera y sea utilizado en grandes volúmenes. Esto sin dudas los favorecía a los productores agropecuarios ya que reducía enormemente los costos en los cuales se incurre al momento de planificar una campaña agropecuaria.

Este precio bajo en el glifosato afectaba a Dow Agrosience porque no les permitía poder competir a nivel de precios, ya que esta técnica iba a reducir aún más los márgenes de ganancia de la empresa. Entonces, al no poder competir por precio la empresa debía recurrir a otras opciones.

### **2.4 Plaza**

Por último, se efectuará un análisis de lo que vendría a ser la variable comercial de mayor importancia en lo que se refiere al cambio de estrategia de la empresa Dow Agrosience. Todo el análisis de esta variable fue concluido a partir de la entrevista realizada a Nahuel Locane, Director de Ventas de Dow Agrosience (**Anexo 1-D**). Como fue destacado anteriormente, previo a 1996 toda la comercialización de la empresa en Argentina era manejada a partir de distribuidores localizados en las distintas partes del país y un margen

muy menor de esa distribución era llevado de forma directa a pocos jugadores de la industria. Al estar debilitado en la variable de producto y correr en desventaja con el factor del precio, la empresa encontró en el uso de Joint Ventures la mejor manera de defender su posición en el mercado. Tal cómo se mencionó al inicio del desarrollo del análisis interno, en el joint venture con un distribuidor local es la empresa Dow Agrosience la encargada de designar un “JV Manager” que cumple la función de monitorear las finanzas de la asociación y también cumple un rol fundamental que es la de ser el administrador del crédito. Por el otro lado, el socio local se aboca a tareas comerciales y es responsable de la cobranza en la zona en la cual comercializa. Es indispensable mencionar que los Joint Ventures tienen una zona de acción definida que significa que en la misma zona en la que hay un Joint Venture la empresa decide no comercializar por medio de distribuidores independientes. Esto se lleva a cabo para expandir el modelo de Joint Ventures de distribución y es un gran beneficio para el socio local que decide unirse con la empresa Dow Agrosience ya que el productor agropecuario para poder conseguir la línea de productos Dow Agro está obligado a recurrir al Joint Venture zonal que esté ubicado en su localidad.

Nahuel Locane (**Anexo 1-D**) expone que en el año 1996 se creó el primer Joint Venture que fue JV Agro que estaba localizado en la zona oeste del Gran Buenos Aires, más precisamente en las localidades de Junín y Ameghino. Unos meses después y en el mismo año, se terminaron creando 3 Joint Ventures más que fueron los siguientes: Fedea, Ámbito Das y Chaco Das. Ámbito Das se ubicaba en el sur de Córdoba, Fedea se ubicó en la provincia de La Pampa y por último Chaco Das se localizó en la provincia de Chaco.

Hay varias razones por las cuales la empresa decide utilizar este tipo de estrategia de comercialización. En primera medida, y tal cómo se desarrolló en el análisis externo, fue la soja transgénica resistente al glifosato la que modificó el mapa agrícola en el territorio argentino en un contexto de convertibilidad y de mayor competencia a nivel de industria agroquímica. Esto originó (y fue mencionado en la sección de análisis de producto) que la cartera de comercialización de Dow Agrosience no sea la más adecuada para el nuevo contexto que se asomaba. Entonces ante esta incertidumbre, la empresa tomó una decisión exitosa que fue formar estos Joint Ventures con distribuidores zonales importantes y con

una fuerte presencia en las zonas en las cuales operaban. De la llegada de la soja transgénica dependió la localización de los Joint Ventures creados por Dow Agroscience. Estos 4 Joint Ventures se ubicaron repartidos por el territorio argentino en las zonas del oeste de la provincia de Buenos Aires (JV Agro), este de La Pampa (Fedea), sur de Córdoba (Ámbito DAS) y en Chaco (Chaco DAS) (**Anexo 1-F**). Rolando Meninato (**Anexo 1-A**) menciona que estas zonas eran lugares en los cuales el girasol era el cultivo principal al cual apostaban los productores agropecuarios. Basándonos en la entrevista y los datos provistos por Nahuel Locane (**Anexo 1-D**), en esta zona a pesar de llegada de la soja transgénica el girasol representó en el corto plazo casi el 60% de la cosecha del área mientras que la soja solamente era cultivada en un 25% de este territorio. Esa fue la mejor forma que la compañía encontró de defenderse del cambio de paradigma que se estaba dando en el contexto ya que al ser dueño de distribuidores podían posicionar de mejor manera sus productos. Nahuel Locane sostiene que estos Joint Ventures lo que permitían era posicionar productos rápidamente y de forma más eficiente que otras alternativas como lo es la distribución terciarizada o la misma distribución directa. Y justamente la empresa consideró que estas eran zonas estratégicas en las cuales debía hacer pie ya que eran sitios estratégicos en los cuales se podían instalar los productos destinados al girasol que eran el fuerte de la empresa Dow Agroscience, y al mismo tiempo poder estar cerca de las necesidades que podían surgir de los productores agropecuarios. Específicamente, la empresa Dow Agroscience estaba buscando posicionar al producto “Galant” (que representaba un ingreso muy fuerte para la empresa) para que este pueda ser utilizado como herbicida para el girasol en estas zonas donde el cultivo en el corto plazo fue muy popular.

Hay otro aspecto que debe ser considerado y no es un detalle menor en estas asociaciones. Nahuel Locane sostiene que la empresa al ser dueña de los joint ventures también contaba con exclusividad en la venta de productos, lo cual aseguraba ventas al implicar que los productores agropecuarios de la zona en caso de querer comprarle a ese distribuidor solamente podía optar por las opciones de producto de la empresa Dow Agroscience en cierta línea de bienes fitosanitarios. Esto reforzaba aun más la venta del producto “Galant” que era considerado un producto estrella para la empresa. Resulta fundamental aclarar que el mismo joint venture también puede comercializar productos de otras empresas agroquímicas ya que justamente se busca evitar a toda costa el debilitamiento de este canal

de ventas al haber productores agropecuarios que tenían preferencias por productos ofrecidos por otras empresas del rubro agroquímico.

Se mencionó y se desarrolló en el análisis del contexto el riesgo propio de la actividad agrícola y como este riesgo puede generar grandes perjuicios económicos a los productores agropecuarios. Comercializar con productores agropecuarios puede implicar estar sujeto a un ambiente en el cual hay un riesgo muy grande de posible incobrabilidad de transacciones comerciales, todo esto generado por las características particulares de esta actividad (riesgo ocasionado por el clima y por las plagas). Hay una gran conexión entre este riesgo y la creación de joint ventures de distribución. Al participar y estar en constante contacto con el mercado agrícola, la empresa Dow Agroscience no es ajena a este inconveniente que puede surgir en la industria agraria. Nahuel Locane manifiesta que al operar a través de Joint Ventures eran los propios socios locales los que se encargaban de todos los aspectos comerciales y operativos del negocio. Esto fue fundamental y fue una de las condiciones que estableció Dow Agroscience ya que es la PYME zonal la que conoce a los productores agropecuarios de la zona y sabe perfectamente a quien venderle a crédito y con qué plazo. En esta misma línea se expresa Nahuel Locane (**Anexo 1-D**) al aclarar que si bien el distribuidor local es el responsable por las cobranzas, es el mismo JV Manager el que aprueba el crédito dado a los distintos productores agropecuarios. Este conocimiento de la región en la cual opera por parte del socio local permite poder anticiparse a posibles problemas de incobrabilidad entre los que compran a crédito. El socio local no solo cuenta con el conocimiento de los productores sino que también presenta un conocimiento muy importante de la región a la cual pertenece, y al mismo tiempo conoce la historia y la cultura de ese mismo sitio. El socio local que era elegido para integrar el Joint Venture tenía que ser un actor fuerte y con mucha ascendencia en la zona a la cual pertenece. No es un dato menor el que es aportado por Nahuel Locane, que el Joint Venture llamado “FEDEA” sea uno de los 10 distribuidores de agroquímicos más importantes de Argentina actualmente. Esto resalta el hecho de que estos socios locales elegidos eran realmente referentes de la actividad. El conocimiento profundo del mercado no es un *know how* que tenga la empresa Dow Agroscience ya que la empresa está ante un mercado fragmentado (tal como se explicó en el análisis externo) con muchos productores agropecuarios, y conocer a los diferentes jugadores de la industria resulta una tarea muy difícil, por lo cual

hacer distribución directa implicaría estar con exposición financiera ocasionados por los riesgos propios de la actividad agropecuaria, y es por eso que recurre al *know how* del distribuidor zonal. Reforzando esta idea, los directivos de la empresa Dow Agroscience (**Anexo 1-D**) están convencidos de que la tarea de la cobranza la efectúa de una manera más eficiente el Joint Venture (junto con el socio local) a un costo mucho más bajo que si la misma empresa multinacional se dedicará a perseguir a aquellos deudores incobrables. En simples palabras, esta unión de negocio genera una sinergia al estar el distribuidor zonal en el día a día de las operaciones. Otro dato que no es menor y resulta vital mencionar es que al estar la empresa Dow Agroscience como parte de estos Joint Ventures se puede acceder a créditos con entidades financieras de una forma rápida en comparación con lo que puede llegar a demorar el acceso al crédito con un banco solamente por un distribuidor de agroquímicos nacional. En el análisis del contexto se pudo llegar a la conclusión de cómo los riesgos económicos a los cuales está expuesto un productor agropecuario y distribuidor agroquímicos deben ser lidiados a través del crédito comercial ante la imposibilidad/dificultad de poder obtener un préstamo ante entidades financieras (**Anexo 1-C**) Esto se debe a que los bancos, tal como se describió en el análisis de contexto, prestan dinero basados en el capital de trabajo de una empresa y en el riesgo de la actividad. Y en el sector agropecuario, Nahuel Locane menciona que los distribuidores nacionales no cuentan con un capital de trabajo adecuado como para asumir una campaña agrícola. Esto sumado al riesgo de la actividad, les impide poder obtener préstamos de los bancos con tasas de interés bajas y hasta en algunos casos no se pueden ni siquiera obtener préstamos. Es aquí donde Nahuel Locane (**Anexo 1-D**) sostiene que los Joint Ventures que forma Dow Agroscience son una gran ventaja desde el punto de vista financiero. Estando Dow Agroscience como parte de estas asociaciones, los bancos privados están dispuestos prestar el dinero porque saben de la solvencia que tiene una empresa multinacional como lo es Dow Agroscience independientemente del bajo capital de trabajo que pueda tener el distribuidor local que sea parte del Joint Venture. Y lo que es aun más importante es que este préstamo es dado a tasas de intereses bajas, lo que permite operar con mayor libertad comercial. Nahuel Locane (**Anexo 1-D**) aclara que la empresa prefiere que el Joint Venture recurra a un banco para poder obtener un crédito, sin embargo, en caso de que el préstamo tenga que darse más rápidamente, Dow Agroscience está dispuesto a prestarle este dinero

ya que justamente la empresa tiene el 50% de esta asociación y sumado a esto, tiene plena confianza en el JV Manager que es el encargado de controlar las finanzas del Joint Venture. Entonces como conclusión de este concepto, se puede sostener que este rápido acceso a créditos al estar Dow Agrosience aportando solidez financiera ayuda a que las operaciones del Joint Venture pueden ser mayores en términos de transacciones comerciales. Otro dato que es importante mencionar es el hecho de que un Joint Venture de Dow Agrosience puede hasta obtener crédito ilimitado de los grandes proveedores de productos fitosanitarios por el motivo de estar la empresa multinacional como parte de esta unión.

En la problemática se planteó que la empresa opto por formar Joint Ventures dejando de lado la opción de hacer crecer su distribución directa (que ya en si es mínima y solamente apunta a los grandes productores agropecuarios que son pocos en la Argentina) en el mercado o reforzar su distribución terciarizada e independiente. Todo lo que se planteó anteriormente con respecto al riesgo de la actividad y el conocimiento que puede aportar el distribuidor local de la zona es un argumento sólido como para que la empresa decida no expandirse en términos de distribución directa. Nahuel Locane (**Anexo 1-D**) sostiene que otro aspecto que va en desmedro de la distribución directa es el relacionado con la fuerza laboral. Dow Agrosience tiene la convicción de que para un mercado tan fragmentado como lo es el mercado agropecuario con una gran cantidad de productores distribuidos a lo largo del territorio, resulta imposible poder abarcar dicha zona con empleados que respondan a Dow Agrosience. En caso de que se decidiera esta opción la empresa incurriría en gastos muy altos para reforzar y mantener una gran plantilla laboral que al mismo tiempo no traería resultados tan positivos como los que se producen en los Joint Ventures de distribución. Nahuel Locane, director de Ventas de Dow Agrosience (**Anexo 1-D**), sostiene que hay empresas competidoras en el mercado que confían y le dan un rol muy importante a la distribución directa. La ventaja de utilizar este tipo de sistema es que te permite estar más cerca del productor agropecuario pero la empresa sostiene que a pesar de ese beneficio de cercanía, este tipo de distribución te expone financieramente e implican costos de mantenimiento que no se justifican. Añadido a esto, desde la empresa sostienen que vender directamente es contraproducente y puede llegar a generar malos vínculos con los actores sociales que pertenecen al mercado agrario.

Como conclusión de este análisis interno se puede destacar que en 1996, la estrategia de creación de Joint Ventures fue un éxito ya que el contexto era realmente hostil y la empresa no contaba con una mezcla comercial acorde para afrontar dicho escenario. Se expuso anteriormente cómo la empresa se encontraba debilitada en la variable de producto (e imposibilitada de competir por precio) y necesitaba reposicionarlos concentrando todos sus bienes agroquímicos y fitosanitarios en el cultivo del girasol. Esta estrategia fue más bien una estrategia defensiva apalancando sobre la variable de la “Plaza” porque la empresa procuraba defender su territorio acercándose más al productor agropecuario y poder ofrecer calidad de productos en todo lo que se refería al girasol. Es importante mencionar que esta estrategia de crear 4 joint ventures en 1996 arrancó siendo una estrategia defensiva para que de esa forma la empresa pueda resistir y adaptar su cartera de productos destinándola mayormente a toda la irrupción y explosión del aumento en el cultivo de la soja (**Anexo 1-E**). Esta estrategia de defender el territorio de comercialización fue muy efectiva pero a medida que transcurrieron los años pasó a ser una estrategia ofensiva ya que la empresa pudo invertir fuertemente en investigación y desarrollo, y de esa forma adecuarse al contexto (**Anexo 1-D**).

## Conclusiones

La pregunta de investigación planteada buscaba contestar las razones internas y externas que originaron que la empresa Dow Agrosience en Argentina decida llevar a cabo un sistema de Joint Ventures de distribución que tuvo su origen en 1996. Un sistema que es únicamente utilizado en Argentina por parte de la empresa y que no es replicado en otros sitios del mundo; y que tiene la particularidad de que es una asociación entre una empresa multinacional y PYMES zonales. Partiendo del modelo de la escuela de diseño planteado por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), se analizó en profundidad el entorno que rodeaba a Dow Agrosience encontrando amenazas y oportunidades. Una vez encontradas estas amenazas y oportunidades, se procedió a hacer un diagnóstico de las capacidades internas de la empresa para posteriormente analizar la creación, evaluación y elección de la estrategia comercial. Esta estrategia comercial cumple con los requisitos establecidos por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) ya que es una estrategia coherente, consonante y viable para la empresa Dow Agrosience. Las razones externas están vinculadas estrechamente con las razones internas que llevaron a la empresa a este nuevo enfoque en lo que se refiere a esquema de negocio. Comprendiendo el entorno se pudo llegar a ahondar en las razones que fueron determinantes para la creación de estas estructuras.

En base a las entrevistas realizadas (**Anexo 1-A, 1-B, 1-C y 1-D**) se pudo llegar a responder las preguntas de investigación planteadas. Desde la óptica externa, hubo un hecho muy importante que modificó el accionar estratégico de la empresa Dow Agrosience. Este hecho fue la llegada al país de la *soja transgénica* que modificó el mercado agrícola. Este avance tecnológico cambió radicalmente el mapa de distribución de cultivos a lo largo del territorio argentino. Este cambio en el entorno originó una *obsolescencia en la cartera de productos* de Dow Agrosience (razón interna) que era ofrecida al mercado. Los productores agropecuarios se habían inclinado por el uso del glifosato, producto que no era comercializado por la empresa. Es por este motivo que la empresa decidió crear 4 joint ventures en zonas donde el girasol pudo prevalecer en el corto plazo. Con estos Joint Ventures, Dow Agrosience buscaba poder posicionar de una forma superior sus productos (en especial el producto Galant que era un producto con mucha importancia para las operaciones de la compañía) y al mismo tiempo poder estar más

próximo a las necesidades de los consumidores finales de los productos, contando con exclusividad en la venta de determinados bienes. La empresa con esta nueva forma de comercializar podía estar lo más próximo posible al productor agropecuario, pero al mismo tiempo dejando el aspecto comercial y operativo del negocio manejado por el socio local. Toda esta estrategia se daba en un momento muy competitivo del sector agroquímico, en el cual Monsanto empezaba a liderar el mercado y había ingreso de nuevos competidores que comenzaron a observar la expansión del glifosato como una oportunidad interesante.

Otro factor externo que generó un cambio de aproximación al mercado fue el hecho de que el sector agropecuario es una actividad riesgosa en comparación con otras actividades, en donde los riesgos climáticos y los riesgos a plagas pueden generar grandes perjuicios económicos en el sector. Este riesgo de la actividad, sumado a la forma en la que esta segmentado el mercado agropecuario que cuenta con una gran cantidad de productores agropecuarios, hicieron que estar asociado a un jugador fuerte de las zonas rurales generara un beneficio fundamental para la empresa Dow Agrosience. Este socio local contaba con un conocimiento profundo de la zona en la cual comercializaba y esto le permitía conocer a todos los productores agropecuarios de el área y saber a quién financiarle la compra y a quién no. Todo esto con el gran respaldo económico y financiero de la empresa Dow Agrosience que permitía que el distribuidor pueda trabajar con una cartera de clientes muy numerosa bajo la estricta supervisión del JV Manager, designado por la empresa multinacional. Esta gran cantidad de productores agropecuarios también significaba que el comercializar a través de venta directa, conociendo los riesgos del sector, hacía esta práctica muy difícil de llevar a cabo por la empresa. La empresa considera que en un mercado agropecuario de las características que tiene el mercado argentino, son exitosos gracias a su forma de manejar la política de canales de distribución y la forma de posicionar al producto.

Todas las razones expuestas anteriormente llevaron al cambio de estrategia de comercialización de la empresa Dow Agrosience. Entonces, la empresa se concentró en zonas girasoleras hasta que pudo adaptar su estrategia y replantearla para llegar de la mejor forma al mercado. En el corto plazo los joint ventures y su profunda política de promoción le permitieron a la empresa defender su territorio y sus ventas para de esa forma, sumando

investigación y desarrollo, poder readaptar su estrategia al contexto. Luego, cuando fue llegando la soja a los lugares donde se hicieron los joint ventures la empresa ya contaba con un conocimiento muy profundo de la zona y contaba con una cartera de productos totalmente adaptada (**Anexo 1-E**)

Actualmente, la empresa cuenta con 9 joint ventures para distribuir sus productos de la mejor forma y es la manera por la cual deciden comercializar el 65% de sus productos al mercado agropecuario (**Anexo 1-G**). El caso de Dow Agrosience es interesante porque muestra como una empresa puede superar la adversidad que planteaba el contexto, resurgir, readaptar y acomodar su estrategia, y al mismo tiempo poder posicionarse como una de las empresas más grande del mercado y de América Latina. Serra (2000) expone el concepto de “posicionamiento dinámico” y es justamente la postura que adoptó la empresa Dow Agrosience al llevar a cabo acciones fundamentales para poder prevalecer en el largo plazo dentro de la industria agroquímica en Argentina. En la sección del marco conceptual se incluyó el razonamiento planteado por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) que sostienen, desde una perspectiva de la escuela ambiental, que el entorno es como un actor al cual la empresa debe adaptarse. Esto es justamente lo que hizo la empresa al adaptarse a un entorno, que es a su vez es un ambiente complejo, dinámico, diversificado y en cierta medida hostil. Esta estrategia que decidió emprender le permitió a la empresa defender su posición en el sector agroquímico por 3 años, en una época en la cual no hubo incremento de ventas ni de ganancias, pero tampoco hubo pérdidas importantes. Fue una etapa de adaptación para después poder ingresar al mercado y posicionarse de la mejor manera como una de las empresas más importantes del sector.

## **Bibliografía**

### **Libros**

- Balsa, J., Graciela, M. y Ospital, M.S.; “*Pasado y presente en el Agro argentino*”. Ediciones Lumiere, Buenos Aires, 2008.
- Bertagnini, Armando. “*Management: Como entenderlo, aplicarlo y aprenderlo*”. Ed. Pearson, Buenos Aires, 2009.
- CASAFE. “*La Argentina 2050. La revolución tecnológica del agro*”. Buenos Aires, 2009.
- Hill, Charles y Jones, Gareth. “*Administración estratégica*”. Ed. Mc Graw Hill, 1996.
- Mc Carthy, Jerome y Perreault, William. “*Fundamentos de Comercialización Principios y métodos*”. Ed. El Ateneo 1994.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. “*Safari a la estrategia*”. Ed. Granica, Buenos Aires, 1998.
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C. y Lucio P.B. “*Metodología de la investigación*”. McGraw-Hill, 1998.
- Serra, Roberto. “*El nuevo juego de los negocios*”. Norma, Buenos Aires, 2000.
- Stake, Robert “*Investigación con estudios de casos*”. Ediciones Morata, 1999.

### **Paginas Web**

- [www.fao.org](http://www.fao.org)
- [www.dowagro.com.ar](http://www.dowagro.com.ar)
- [www.clarin.com.ar](http://www.clarin.com.ar)
- [www.minagri.gob.ar](http://www.minagri.gob.ar)

# **Anexos**

The logo of the University of San Andrés is a circular emblem. It features a central shield with a white cross on a grey background. The shield is surrounded by a decorative border of stylized leaves and flowers. Below the shield is a banner with the Latin motto "QUAERERE VERUM".

Universidad de  
**SanAndrés**

### **Anexo 1-A: Entrevista a Rolando Meninato**

Entrevista a Rolando Meninato. Formó parte de CASAFE como primer vocal titular.

#### **A) ¿Cómo estaba configurado el mapa agrícola en el país y como quedó configurado este mapa después del arribo de la soja transgénica?**

La soja transgénica trajo una simplificación enorme de todos los procesos, y se redujo a algo muy simple porque el productor agropecuario no necesitaba de ningún asesoramiento. Y también permite empezar a manejar extensiones más grandes de las que se manejaban hasta ese momento. Esto era el principio de permitir las inversiones de los pools de siembra que hasta ese momento era muy limitado. También hasta ese momento la soja venía creciendo porque la soja en Argentina tiene una especie de ventaja ambiental que tolera más la sequía, ya que Argentina es más seca que otros lugares en el mundo como EEUU o países de Europa del Este. Pero la soja transgénica le hace pegar un mayor despegue. A esto hay que pensarlo en un contexto de precios internacionales bajos y en la mitad del contexto de la convertibilidad. Y había un beneficio muy grande que es que la soja transgénica se adopta con la particularidad de que no se pagaban regalías ni licencias. La soja te permite replantar y usar la misma semilla que se cosechó. Actualmente en Argentina solo se paga el 30% de las regalías de la cantidad de soja que se siembra. Entonces no pagar regalías baja demasiado los costos y se empieza a expandir la soja a lugares donde antes había girasol, maíz y trigo. Se juntaron un par de condiciones para hacer un gran despegue de la soja bajando el costo al productor porque se estaba utilizando un herbicida que era más barato.

En ese momento el girasol era muy importante especialmente en el oeste de la provincia de Buenos Aires y en el Sudoeste de Córdoba. El girasol llegó a tener 4 millones de hectáreas en Argentina y fue perdiendo terreno por la soja. Pero el cultivo más importante en ese momento era el trigo, y en segundo lugar la soja, el maíz y el girasol. El girasol era un cultivo importante para la zona oeste porque es un cultivo que aguanta más la sequedad.

#### **B) ¿Cómo era el marco político e institucional en 1996? ¿Favoreció la expansión de la soja transgénica?**

En ese momento no había un gran debate porque en el mismo momento en que se aprobó en Estados Unidos, al poco tiempo se aprobó en Argentina. No había un debate sobre

medio ambiente u otros aspectos y se aprobó, como capaz lo hubiese sido hoy. Se hicieron estudios y se terminaron consiguiendo las aprobaciones. Hoy en día, si se quisiese hacer un avance como este, este mismo avance hubiese sido mucho más lento por la gran cantidad de ONG. La soja transgénica fue aprobada por la secretaria de Agricultura. Había un marco de política pública y público al cual no le importaba mucho esto porque no estaba en el radar. La opinión pública estaba más sobre la deforestación y otros temas.

La institución que fue más importante para llevar esto adelante fue el AAPRESID que es la asociación argentina de productores de siembra directa. Estaba empezando la siembra directa en ese momento y la soja transgénica le da una herramienta para llevar la siembra directa a algo que fue una revolución para la agricultura argentina. Es la institución más importante que llevo esto adelante, y el INTA como institución pública apoyo pero no tanto como el AAPRESID. Y CREA que es otro movimiento importante de productores siempre estuvo detrás de AAPRESID llevando esto adelante.

**C) ¿Qué papel ocupaba la agricultura Argentina en 1996, en pleno gobierno de Carlos Menem? ¿Era la actividad más importante?**

El valor agregado de la agricultura Argentina en ese momento era mucho menor. La agricultura Argentina siempre fue importante porque Argentina es un país de poca población, y para las zonas del interior una etapa de buena cosecha es importante. Pero en ese momento, estaba la combinación de poco volumen más precios internacionales muy bajos, por ejemplo, el precio de la soja era de 150 a 200 dólares. Hoy la soja vale más del doble y llegó a más del triple. Entonces la importancia relativa en la economía era bastante menor pero era la actividad más importante. La importancia que la gente le daba a la agricultura era menor. En pueblos chicos siempre fue importante ya que mucha gente vive de la agricultura. En el 95 y 96, estábamos en un proceso de pensar que Argentina iba a un cambio a un país más avanzado, más industrial, más abierto al mundo. Había muchísimas obras de infraestructura y energéticas. La infraestructura que tenemos hoy en día se produjo en esa época como por ejemplo las telefonías. En ese momento era mucho menor tanto el rol y la participación real de la agricultura en la economía como la impresión de la gente de cómo estaba el sector.

**D) ¿El tipo de cambio en 1996 (convertibilidad) en que afectaba y en que favorecía a la industria agropecuaria?**

Lo beneficia en importación de maquinarias e importación de agroquímica pero lo afectaba al momento de vender con un cambio que no estaba devaluado. En la época de la convertibilidad, el sector agropecuario se maneja sin retenciones. No había retenciones a las importaciones y por los precios internacionales bajos era imposible poner retenciones en ese momento. La convertibilidad en ese momento era un momento de estabilidad. También se bajaron los impuestos de exportación sumado al tipo de cambio que permitía la baja de costos de los insumos. En ese momento no estaba tan presente la etapa de desvalorización de los precios con respecto a la moneda, que va a finalmente llegar con la crisis del 2001. A mitad de los 90 estabas en un lugar de equilibrio razonable sacando los precios internacionales que eran bastante bajos.

**E) ¿Cómo está distribuida la tenencia de tierra en Argentina? ¿Fue siempre igual de 1996 a la fecha o esta concentración de hectáreas fue cambiando con la llegada de la soja transgénica?**

Cuando vos en Argentina miras propiedades mayores a 2000 hectáreas, estas propiedades han venido reduciéndose consistentemente con los años aumentando la cantidad de productores agropecuarios. La ley de herencia funciona y se van achicando las propiedades enormes en Argentina. Hay pocas propiedades grandes en Argentina, y son muy pocas las propiedades mayores a 20000 hectáreas en la pampa húmeda. Esta simplificación de procesos permitió el crecimiento de los pools de compra. El arrendamiento del alquiler termina siendo exitoso porque podían desplazar las maquinarias y ganar en economías de escala. Los pools de siembra hoy vuelven a estar en una semi-crisis y probablemente hoy cubran del 10% al 15% de la superficie Argentina.

En relación con otros países, por ejemplo, en Brasil hay grandes productores que son dueños de las tierras.

**F) ¿La soja transgénica aumento la cantidad de área sembrada y reemplazo a la ganadería?**

Lo desplaza totalmente. Argentina era un país de rotaciones. Había muchos cultivos que convivían con la ganadería. Al simplificar la soja transgénica todos los procesos y al haber un mejoramiento de la soja a través del tiempo, esto hizo que la ganadería se vaya desplazando hacia tierras de menor riqueza como lo son las tierras del oeste y del norte. Esto esta empujado por diferencias de rentabilidad, se gana más dinero con la soja que con la ganadería. Entonces la ganadería está en la zona oeste de la Argentina que es una zona de pocas lluvias y hacia el Norte que es una zona que era de muy baja explotación (zona del Chaco, Formosa, el oeste de Salta) donde la ganadería entra con muy baja inversión. Y se tuvo que correr porque en la Pampa Húmeda ya no había más lugar. Lugares que eran usualmente ganaderos en el oeste de la provincia de Buenos Aires como Lincoln dejaron de serlo.

**G) ¿Cómo consideras que es la competencia dentro de la industria agroquímica?  
¿Cuáles son los grandes jugadores en Argentina?**

Los grandes jugadores en Argentina son Syngenta, Monsanto, Atanor, Dow Agrosience, BASF y Bayer. Argentina siempre fue un país muy abierto para la importación de productos agroquímicos a pesar de las restricciones. Muchos importadores chicos importaban productos chinos y los vendían al mercado, y esto pasaba mucho con el glifosato que es el principal producto para la soja. Pero con las restricciones actuales del gobierno, los importadores chicos que no pueden justificar la importación quedaron medio fuera del mercado. Entonces esto originó una mayor concentración en las empresas grandes. La expansión del glifosato hizo que el mercado sea mucho menos especializado, recién ahora después de muchos años de uso de glifosato con la resistencia de malezas hay necesidad de traer otro producto. En ese momento el productor agropecuario pasaba de comprar muchos productos diferentes a comprar solo glifosato, y cualquier glifosato de cualquier marca.

En 1996, Syngenta no estaba en el país. En el mercado había más presencia de BASF y Bayer que hoy pasaron a un segundo plano. Y había presencia fuerte de 2 compañías argentinas que eran Compañía Química y Atanor que estaba en un gran momento.

## **Anexo 1-B: Entrevista a Federico Elorza**

### **Entrevista con Federico Elorza, Coordinador Técnico de CASAFE**

#### **A) ¿Qué fue la soja transgénica que se lanzó en 1996 y cuáles eran las características que tenía?**

Monsanto creó la soja transgénica y lo lanzó en 1996. Esto fue tomado por los productores agropecuarios ya que tenía simplicidad de manejo aparejado. Monsanto lanzó esta semilla junto con el Roundup que era un glifosato que ayudaba a combatir las malezas.

#### **B) ¿Cómo fue el inicio del uso de esta soja transgénica a nivel mundial? ¿Argentina fue uno de los primeros países en utilizarla? ¿Cuáles fueron sus beneficios para los productores agropecuarios?**

La soja transgénica se lanzó primero en EEUU y después se replicó en otros lugares. Necesitaba la aprobación antes de salir al mercado. En su momento no había una ley y se terminó aprobando por parte del gobierno argentino y por eso Argentina se convirtió en el segundo país en adoptar esta tecnología. Lo tomaron acá y lo lanzaron al mercado inmediatamente. Los distintos agroquímicos (herbicidas, insecticidas) tienen distintos niveles de toxicidad para las personas. Estos niveles de toxicidad se clasifican en base a una clase toxicológica en donde el más tóxico es el 1 y el menos tóxico es el 4. El glifosato tiene nivel toxicológico 4. O sea, es el menos tóxico de casi todos los productos que están en el mercado. Entonces, se incorporó un insecticida al mercado con clase toxicológica 4 que es de baja toxicidad en un momento en donde las clases toxicológicas para los distintos productos agroquímicos en el mercado eran 1, 2 o 3. Incorporar un producto clase 4 y en el volumen que se empezó a utilizar que fue muchísimo ayudó a utilizar productos mucho menos tóxicos. Esta fue una de las causas, pero la causa más importante por la cual se adquirió la tecnología fue el uso de la siembra directa. La siembra directa es sembrar el suelo sin utilizar ningún tipo de arado. Eso lo que genera es mucha más sustentabilidad, y se podía producir mucho más durante más tiempo sin perjudicar mucho el suelo. El hecho de tener que arar el suelo te produce un desgaste del suelo con pérdida de nutrientes. El uso de la siembra directa te da más estabilidad y te permite usar el suelo por más años. Entonces el glifosato permitió la no utilización de arados y entonces le daba mayor

sustentabilidad al sistema productivo. Y una tercera razón para uso era una simpleza en su manejo y unos menores costos que insumían por no tener gasto de maquinaria y por no tener que usar otros herbicidas. Todo este conjunto de factores ayudaron para que la soja sea uno de los cultivos más importantes para la Argentina. De hecho del 1996 hasta hoy aumentó casi entre 7 y 8 millones de hectáreas la siembra de soja. Hoy Argentina es el tercer productor más grande de soja y el primer país productor de derivados de la soja (aceites, por ejemplo). Hoy la producción está entre los 53 y los 54 millones de toneladas de soja. Después de EEUU y Brasil somos los grandes productores de este cultivo.

**C) ¿Cómo fue la adaptación de la soja transgénica por parte de los productores agropecuarios? ¿Fue rápida o hubo una resistencia al cambio?**

Fue muy rápida la adaptación. En 15 años aumentó la superficie casi 8 millones de hectáreas muestra que la adaptación fue altísima. Hoy una gran cantidad de soja que se siembra es transgénica por la simplicidad del manejo.

**D) ¿Antes de la llegada de la soja transgénica como estaba distribuido el mercado agropecuario? ¿Y después de la llegada de la soja transgénica como quedó configurada el mapa agrícola en términos de cultivos utilizados?**

Antes de la llegada de la soja transgénica predominaba el trigo, el maíz y el girasol. La soja en ese momento no ocupaba ni el 10% de la superficie. Y después de la llegada de la soja transgénica, el trigo, el maíz y el girasol junto con gran parte de la actividad ganadera fueron desplazadas por la soja proporcionalmente y no en cantidad de hectáreas. Hoy el trigo no está siendo sembrado por situaciones coyunturales del mercado. Pero el maíz siempre estuvo en la misma cantidad de hectáreas, lo que si aumento a nivel general es la cantidad de superficie sembrada en la Argentina, y proporcionalmente creció más la soja. Y los demás cultivos cayeron proporcionalmente.

**E) ¿Cómo consideras que es la competencia entre productores agropecuarios?**

Es un mercado transparente en donde se venden commodities con un precio internacional. No hay competencia entre productores agropecuarios. No hay diferenciación de producto, una soja es igual que la otra. Y el precio está determinado por quienes son los importadores.

### **Anexo 1-C: Entrevista a Edgardo Caceres**

#### **Entrevista a Edgardo Caceres, empleado de Finanzas de Dow Agrosience**

**A) ¿La industria agropecuaria es una industria con riesgo para el productor agropecuario? ¿Cuáles son esos riesgos que debe enfrentar el productor agropecuario? ¿Cómo se pueden contrarrestar?**

Están los riesgos climáticos y los riesgos que surgen de la volatilidad de los precios al ser commodities y estar establecidos en un mercado transparente. Hay muchos mercados de referencia como el Mercado de Chicago y tenes mercados a futuro que te los marca el Matba. Otra referencia es la pizarra de Rosario que es para el precio del grano disponible, y después hay pizarras individuales como por ejemplo, pizarra Bunge o pizarra Cargill. Cada exportador puede tener su propia pizarra. En el momento de cerrar un contrato (que es una de las maneras de reducir el riesgo para la volatilidad del precio) un productor agropecuario en la mitad de la siembra puede decidir venderse o comprarse en el mercado futuro en el MATBA. Ahí el productor le pone precio a la producción. Lo que hacen muchos productores agropecuarios es considerar los costos de los insumos que son el alquiler de la tierra (para los no propietarios), agroquímicos, semillas y fertilizantes. Una vez que están los costos se decide una posible producción y venden en el mercado a término una parte de su producción futura. Todo esto tiene su costo pero le reduce la incertidumbre en cuanto al riesgo. Nadie sabe lo que va a poder pasar con el riesgo pero vos podes tener parte de tu producción calzada a un precio. Pero si tenes una inundación, un incendio o un granizo, y si vendiste a futuro el productor está atado a un contrato y tiene un problema si no tiene más producción.

Hay también riesgo a plagas y es parte del riesgo climático. El productor tiene un rinde esperado que se ve afectado por factores negativos y positivos dentro de los cuales está el clima. Específicamente, podes tener pocas o muchas lluvias, también te puede afectar el viento, granizo, ataque de plaga o alguna enfermedad. Se puede tomar una actitud preventiva y con la misma semilla podes tener “cura semilla” que te protege contra algunos insectos o tenes algunos genes en las plantas que protege contra insectos. Comprar una semilla con ese gen es caro.

**B) ¿La actividad agropecuaria tiene más riesgo que otras actividades?**

Sí. Con respecto a una actividad industrial o comercial, en la actividad agrícola tenes mucho más riesgo. No solo no conoces los precios sino que también tenes factores políticos que no afectan a todas las actividades en la misma magnitud. En Argentina pasamos a tener retenciones y eso te cambia la ecuación económica. Y por ejemplo, para determinados cultivos como trigo y maíz hay limitaciones políticas que te impiden exportar. Entonces puede pasar que un productor decida sembrar un determinado cultivo y al momento de venderlo, se encuentre con la imposibilidad de exportar y solo tiene la posibilidad de vender a nivel local a un precio de 30% o 40% más barato. En ese tipo de cuestiones el campo está mucho más expuesto que otras actividades.

**C) ¿Es difícil acceder a un crédito con un banco en la Argentina por parte de una Pyme que se desempeña en el rubro agropecuario con respecto a otras actividades?**

Es bastante difícil. Encima se da la condición de que la gran mayoría de la actividad agropecuaria está desarrollada por no tenedores de tierra. Los propietarios limitan sus riesgos y dan en alquiler el campo, y prefieren eso, a hacer el laboreo y lidiar con el clima, los precios y el gobierno. Entonces han dejado la tarea productiva en manos de personas o empresas que se dedican a eso. Pero estas personas o empresas no tienen capital de trabajo. Tienen conocimiento pero al momento de acercarse a un banco su patrimonio neto es cercano a cero. Entonces lo que hacen los productores agropecuarios y los pools de siembra es endeudarse durante la etapa de la siembra y después pagar todo durante la época de la cosecha. Pero no tienen capital para respaldar un préstamo ante los bancos. Y además los bancos perciben el riesgo de esta actividad. Entonces una de las características de esta actividad es que se desarrolla en base a un fuertísimo soporte crediticio comercial y no bancario. Y los que financian la mayor parte de la actividad son empresas como Dow Agrosience, BASF, Monsanto, y todas aquellas empresas productoras de semillas y agroquímicos, y también los distribuidores de estos productos. Todos ellos son los encargados de financiar en mayor medida la actividad.

**D) ¿Cuál es la política que tienen las empresas como Dow Agrocience para comercializar con este sector agrícola?**

En principio está limitado a productos de alta rentabilidad. Dow agrosience y las grandes empresas agroquímicas tienen mucha inversión en investigación y desarrollo. Y la rentabilidad que generan estas empresas es lo que permite poder financiar continuamente a la actividad agrícola. Son financiamiento de corto plazo, pueden llegar a ser de 6 o 7 meses. Cuando uno está en esta actividad sabe que si ocurre una sequía en el país va a haber problemas de cobranza. Y los bancos no están tan dispuestos a correr este riesgo. Hay un solo banco estatal que es el Banco Nación que acepta en menor medida este riesgo. El resto de los bancos prestan plata a los que tienen capital de trabajo para soportar el préstamo. En el caso del Banco Nación si hay problemas climáticos refinancian la deuda a los productores agropecuarios ayudándolos.



### **Anexo 1-D: Entrevista a Luciano Locane**

#### **Entrevista a Luciano Locane, Director de Ventas de Dow Agroscience**

##### **A) ¿Cómo es la estructura de los Joint Ventures de distribución de Dow Agroscience?**

Los Joint Ventures de distribución de Dow Agroscience está formado en un 50% por socios locales ubicados en Argentina y el otro 50% le pertenece a la empresa DOW Agroscience. El socio local puede ser más de uno y son dueños de los distribuidores que están en el interior que conocen la zona. En esta estructura Dow pone un gerente que maneja lo financiero y contable y es responsable de que todo esté de acuerdo a los aspectos financieros y éticos de una empresa como Dow Agroscience. En los Joint Ventures hay acuerdos en base a exclusividad en la venta de algunos productos fitosanitarios y agroquímicos. En estos Joint Ventures la empresa Dow Agroscience coloca el nombre al que va a tener el Joint Venture en cuestión.

##### **B) A partir de este la implementación de este sistema de Joint Ventures, ¿la distribución de productos de Dow Agroscience se empezó a llevar tanto por distribuidores independientes como por Joint Ventures creados específicamente?**

Hoy nos encontramos trabajando con más de 250 distribuidores en Argentina de diferentes tamaños. De estos 250 distribuidores tenemos 50 de ellos que representan una gran participación en la facturación de la empresa. De estos 50 distribuidores hay 9 que actualmente son Joint Ventures que son socios de Dow Agroscience. También Dow cuenta con un programa de Megabrowsers por el cual la empresa vende de forma directa en muy poca cantidad al mercado. Para estar dentro del grupo de los Megabrowsers, un productor tiene que producir más de 50000 hectáreas en Argentina. Y al mismo tiempo la barrera de entrada es que ese mismo productor no sea distribuidor. Hay casos de empresas que cumplen ambas condiciones y no se les vende de forma directa. El 10% de nuestras ventas son a partir de la venta directa a los megabrowsers, el 65% de nuestras ventas son a través de Joint Ventures, el 20% a través de distribuidores independientes y el otro 5% son acuerdos

entre compañías de co-distribución. Tenemos una buena cantidad de Joint Ventures, hacemos poca venta directa y también usamos distribuidores independientes.

**C) ¿Es muy importante el manejo de la cartera de créditos por el conocimiento de la zona que tiene el jugador local?**

Nosotros en el Joint Venture ponemos una persona de parte de Dow Agrosience que llamamos JV Manager. El JV Manager es un administrador del crédito. Cuando a un Joint Venture entra un productor, la línea de créditos de ese productor esta otorgada por el JV Manager. Para nosotros, si es importante que todo el manejo comercial lo haga el socio local que es aquel que conoce a los productores, conoce la región, conoce la historia, la cultura del lugar, etc. Y además, si nos parece importante que el JV manager es el que apruebe el crédito, y que el responsable de la cobranza sea el Joint Venture y no Dow Agrosience directamente. Esto es porque la presión que pueda hacer una compañía multinacional para cobrar a nivel de usuario final necesariamente debería ser igual o más grande que la de una persona local. Y nosotros no tenemos esa cantidad de recursos para poner en el campo. Nosotros preferimos delegar la responsabilidad de la cobranza en nuestro canal que lo hace mejor que nosotros y encima sale más barato.

**D) ¿Cuáles son los riesgos que hay en la actividad agrícola por los cuales el tema del crédito resulta tan indispensable?**

Hay un riesgo muy grande que está determinado por el clima que a lo mejor en otras actividades no lo es tanto. Vos podés hacer todo bien desde el punto de vista de la gestión como productor agropecuario, pero hay un riesgo implícito en el clima. El punto que es clave es que la distribución en Argentina (en otros países no se da tanto como en Chile o en EEUU) tiene la característica de que el capital de trabajo que tienen los distribuidores es muy chico. Nosotros entendemos que el capital de trabajo que tiene que tener un distribuidor es de al menos el 10% de lo que espera vender ese año. Con lo cual debería rotar ese capital de trabajo 10 veces en un mismo año, lo cual es imposible. Cuando la empresa tiene un distribuidor que trabaja muy bien y si la empresa quiere mantener esta línea de ventas, es muy difícil darle mucho crédito si no es un Joint Venture con Dow Agrosience porque no tiene un capital de trabajo o cantidad de activos adecuado a lo que

puede estar pidiendo. Y también, aparece el tema de la confianza. Entonces el hecho de ser un Joint Venture a vos te garantiza que tenes un 50% de las decisiones que el distribuidor toma. Entonces, de ahí la importancia de estos Joint Ventures. El distribuidor sin capital de trabajo y por el simple hecho de ser mitad Dow Agrosience, puede ir a cualquier banco a pedir un préstamo y le dicen que si a una muy buena tasa. Y también, si un Joint Venture de Dow va a un proveedor a pedir productos hasta puede obtener crédito ilimitado, simplemente por ser Joint Venture con Dow Agrosience y sin necesariamente tener capital de trabajo. Entonces este es un beneficio muy grande que tiene el distribuidor que se hace JV con nosotros y es un beneficio para nosotros porque no necesitamos darle todo el crédito que necesita, pero si tenemos que darlo, lo vamos a dar porque no tenemos problema. Ahora, la actividad agropecuaria si es una actividad riesgosa porque vos podés hacer todo bien con tus clientes y si no te llueve por tres meses no vas a cobrar. Vas a poder cobrar recién de acá a un año y medio cuando el productor tenga otra cosecha.

**E) ¿Cuáles son los problemas/limitaciones que surgen de tener una plantilla laboral de soporte técnico/ventas tan reducida al no querer hacer distribución directa en grandes escalas?**

Nosotros entendemos que tener menos gente en Dow Agrosience y más gente en los Joint Ventures es algo positivo. Nosotros entendemos que al Joint Venture les sale más barato que a nosotros hacer las cosas. Entonces, en el campo cuando un Joint Venture tiene cerca de 200 personas trabajando para ellos eso tiene un costo mucho menor que tendría para nosotros si quisiéramos contratar 200 ingenieros agrónomos para trabajar en el campo. Entonces nosotros entendemos que el desarrollo de campo lo estamos haciendo de forma más eficiente porque esos recursos humanos están alineados al Joint Venture y no a Dow Agrosience directo. La empresa tiene menos distribuidores y está concentrando la distribución, y eso hace que tengas menos empresa vendiendo para Dow Agrosience en el campo. Ahí puede estar parte del riesgo, en concentrar el 65% de tus ventas en 9 actores. Igualmente, nosotros consideramos que es menos riesgoso que hacer otras cosas porque estas 9 personas tienen un 50% que corresponde a Dow Agrosience. Todas las decisiones en estos joint venture son consensuadas y además tenemos el 50% de las decisiones de las 9 organizaciones. Nosotros preferimos tener 9 distribuidores grandes concentrados con el

50% que sea de la empresa, que tener distribuidores grandes concentrados en los que Dow Agrosience no tenga nada que ver. Pienso que la distribución se concentra porque la ganancia después de impuestos que pueden tener estos negocios no es tan grande. Entonces nadie que sea muy chiquito como distribuidor puede subsistir. O sea, un distribuidor que venda poco, en cuanto tenga una campaña no tan optima en términos de clima o con algún incobrable empieza a estar fuera del mercado. En cambio los distribuidores grandes pueden bancarse una campaña climática complicada y pueden aguantarse con un productor no les pague.

**F) Relacionado con el cambio en el contexto a partir de la llegada de la soja transgénica. ¿Tenía Dow Agrosience productos para vender en soja? ¿Qué era específicamente lo que no tenía Dow y que era tan demandado en el mercado? ¿Cómo estaba compuesta la cartera de productos de Dow Agrosience en esa época?**

Para nosotros el arribo de la soja transgénica fue un golpe duro porque nosotros en aquel momento teníamos un buen número en término de ventas. Pero en aquel momento nosotros concentrábamos nuestras ventas en 4 productos. Uno era el “Lorsban” que no fue afectado por el ingreso de la soja transgénica. Otro que representaba el 10% de las ventas era el “Starane” que tampoco fue afectado y era usado para trigo y para pasturas en el norte de Argentina. Y después había dos productos que representaban el 70% de nuestras ventas, uno era el “Precide” y el otro el “Galant”. Esos dos productos eran dos productos herbicidas que se utilizaban en la soja. Entonces cuando vino la soja transgénica estos productos desaparecieron y se empezó a utilizar solamente glifosato. Nosotros vendimos más tiempo que el esperado el Precide y el Galant, y por otro lado empezamos a crecer mucho con Galant en otros cultivos como por ejemplo el girasol. El girasol estaba en el oeste de la provincia de Buenos Aires, este de La Pampa y Sur de Córdoba y ahí fue donde se concentraron los primeros Joint Ventures. Acá teníamos Joint Ventures que jugaban enteramente para nosotros y de esa forma podíamos vender mucho Galant en esa zona. El impacto fue fuerte para Dow Agrosience pero después la naturaleza fue generando

resistencia o tolerancias por lo cual el portafolio de Dow paso a ser muy fuerte como lo es hoy.

**G) ¿Siguió prevaleciendo el girasol como cultivo principal en esta zona en el corto plazo o se cambio por la soja transgénica? ¿Cómo afecto esto a la empresa?**

En el corto plazo cambió. En 1996 en las zonas de dominio del girasol había un 60% de este cultivo y un 25% era destinado a la soja. Por darte un ejemplo, en 1996 yo trabajaba como técnico de ventas para Dow Agrosience en el partido de Villegas. El girasol, por ejemplo, en el partido de Villegas estaba cultivado en más de 150.000 hectáreas. Y en dos o tres años ya no había más girasol. Pero esto le dio un tiempo a Dow Agrosience para que cambie su estrategia. Entonces la empresa empezó a vender mucho para trigo, mucho para arroz siendo la única empresa que trabajaba con este cultivo. También mucho para maíz y esto hace que hoy Dow Agrosience cuente con entre el 15% y el 20% de las bolsas de maíz en Argentina. Le dio tiempo para que genere biotecnología como la que tiene hoy en día. Fue un corto plazo que le permitió a Dow Agrosience mantenerse. La empresa nunca cayó en facturación en esos años. Lo que si paso fue que entre 1997 y el 2000 la tasa de crecimiento fue menor y con menor margen. Pero una vez que Dow Agrosience pudo cambiar su forma de comercializar, volvió a crecer muy fuertemente con un muy buen margen ya que se empezó a trabajar más en moléculas que tenían resistencia al glifosato, hubo más trabajo de biotecnología con otros productos y con otros cultivos. Entonces esto nos posicionó muy bien y hoy Dow Agrosience está entre las 3 empresas más grandes de Cono Sur siendo que el año 1996 y 1997 fue un impacto muy fuerte para la compañía.

**H) ¿Cuáles fueron los Joint Ventures que se crearon 1996? ¿Por qué se eligieron estas 4 socios y porque en estas regiones? ¿Eran jugadores importantes en las zonas en las cuales trabajaban?**

Estos Joint Ventures se crearon en 1996 y los que se crearon en ese año fueron JV Agro (Junín), Fedea (La Pampa), Ámbito DAS (Córdoba) y Chaco Das (Villa Angela-Chaco). Chaco también era un sector girasolero pero depende mucho de la lluvia. Por ejemplo, este año no llovió en Octubre y desapareció el girasol del Chaco. Pero también tenía algodón y Dow salió a buscar oportunidades en otros cultivos. Es muy fuerte el algodón en EEUU. Y

por eso se termino armando un Joint Venture en Chaco. Y eran zonas en donde se podían posicionar productos y los Joint Ventures nos permitían posicionarlos de una mejor manera, y estar más cerca de los clientes. Eran jugadores muy importantes de las zonas. Es más, Desab, Fedea y Daser Agro están entre los 10 distribuidores más grandes de Argentina. Donde se establecía un joint venture se le daba prioridad al joint venture y no se comercializaba por distribuidores. Los socios locales tenían la ventaja de que recibían dinero por la mitad de la compra de su estructura y además, al estar asociado recibían prioridad en lo relacionado con soporte técnico.

**I) ¿Cuáles fueron los JV que se crearon después de 1996? ¿Son todos de las mismas características? ¿Por qué se eligieron las otras zonas para los demás Joint Ventures?**

Los Joint Venture que se crearon después de 1996 fueron los siguientes: Terramar JV, Rinde y Cultiva DAS, Daser Agro, Desab y Ubajay DAS. Fueron de las mismas características. Nosotros creamos un Joint Venture en el sudeste de la provincia de Buenos Aires con base en Tandil que es Rinde y Cultiva DAS, y otro que se llama Terramar con base en Mar del Plata. Esto se hizo porque se quería liderar el mercado del trigo. Todos fueron siguiendo un cultivo y una oportunidad que para nosotros era estratégica. Pero por ejemplo nosotros no contamos con un Joint Venture en el Noroeste de Argentina. Hoy en día los Joint Ventures son más una estrategia de avance y crecimiento en el mercado.

**J) ¿Qué métodos de distribución usa el resto de las empresas? ¿Usan métodos más directos de distribución?**

Hay empresas en el mercado que prefieren salir a vender de forma más directa y a comisionar con el distribuidor local. Otras empresas hacen venta directa y con mix con distribuidores independientes. En cambio, las empresas que vendieron de forma más directa sin comisión vieron que esta forma de comercializar es un obstáculo y genera malas relaciones con la gente del campo. Muchas empresas que usaban este sistema sufrieron las consecuencias de las crisis del 2001. Por el otro lado, hay otras empresas que no tienen un buen programa de distribución y han perdido market share. Y son mismas empresas que son grandes a nivel global pero que en Argentina tiene una porción muy chica del mercado.

**K) ¿Cómo es la competencia entre empresas del rubro agroquímico? ¿Cuáles son los jugadores más fuertes de la industria? ¿A partir de la llegada de la soja transgénica hubo más empresas que se dedicaron al negocio de vender agroquímicos?**

Hay mucha competencia. Hoy tenes en el mercado 6 compañías multinacionales de muy alto nivel y eso te garantizan una competencia muy fuerte en términos de precio. Es una competencia muy fuerte y el glifosato hoy es ofrecido por 6 o 7 empresas grandes en Argentina como por ejemplo Dow Agrosience, Monsanto, Syngenta, Atanor, etc. Nunca se va a vender con márgenes extraordinarios porque si no se pierde la participación que pueda tener una empresa en el mercado.

Y con la llegada de la soja transgénica se permitió un poco más el ingreso de nuevos competidores, porque antes de la llegada de la soja transgénica era un mercado bastante especializado porque necesitabas tener herbicidas de alta especialización para combatir malezas muy específicas, y se paso a un mercado básicamente de glifosato. Y en un mercado de glifosato cualquiera podía tener glifosato solamente con importar sin necesariamente tener investigación y desarrollo, ni packaging. Esto fue de 1997 hasta hace un par de años. Ahora lo que sucede es que hay malezas más resistentes al glifosato y el mercado se vuelva a especializar con más investigación y desarrollo para que se ofrezcan distintos productos y distintas mezclas para combatir malezas.

**L) ¿El productor agropecuario tiene una cierta lealtad a comprar una marca específica?**

Hay una parte de los productores agropecuarios que es leal a una marca y no la cambia porque es el producto que les sirve. Pero también tenes al productor agropecuario que compra lo que le gusta y al mejor precio. Y de acá se deriva la gran importancia de tener un buen canal porque capaz la diferencia la haces ahí y que el producto llegue en tiempo y forma y que este desarrollado a nivel zonal. Con el glifosato no se podía ser muy innovador porque podías tener un producto de mayor concentración o menor.

**M) ¿Cómo son las distintas actividades para dar a conocer el producto por parte de Dow Agrosience?**

Hacemos mucho a nivel de distribución para que nuestros canales estén bien informados de lo que tenemos y conozcan los aspectos técnicos de los productos. Porque los Joint Ventures son los responsables junto a nosotros de que nuestra tecnología llegue a nivel de usuario final. Y también hay mucho a nivel de técnico referente como los es el grupo CREA, y también ingenieros zonales que son reconocidos. Estos ingenieros zonales son visitados por los productores agropecuarios y son los que explican las características de los productos. También se hace publicidad con los productores referentes. Se concentra una parte del trabajo en los “Megabrowsers” que son parte de las ventas. Si un “Megabrowser” compra tu producto, expande esa tecnología a productores más pequeños. Los productores pequeños son de copiar lo que hacen los grandes productores. Entonces la promoción de productos es más técnica y también se puede hacer a través de eventos en las ciudades rurales. También se puede hacer promoción participando en eventos deportivos de las ciudades del interior para que tu marca sea conocida.

**N) Con la llegada de la soja transgénica, ¿cambió la forma de dar a conocer los productos al mercado potencial?**

Cambió mucho porque antes éramos una empresa donde el productor venía a comprarnos porque sabían de nuestra tecnología. Pero después, de un día para el otro, pasabas a tener un producto no tan requerido y tenías que salir a competir. Y por eso hubo que reforzar los esfuerzos de comercialización. Tuvimos que participar más en los eventos rurales y en ese momento la comunidad técnica, antes de la llegada de la soja transgénica, sabía que con Galant y con Precide se solucionaba el tema de la maleza en la soja y venían a pedir el producto. Entonces a partir del arribo de la soja transgénica vos tenías que ir al técnico a decirle que tenías el mejor glifosato o que tenías un producto que junto al uso del glifosato ayudaba a mejorar la producción de soja. Entonces la empresa tenía una responsabilidad muy grande en que el técnico te conozca a vos y antes de este cambio era al revés, el técnico venía y te compraba.

**O) ¿Era la soja transgénica y el glifosato productos caros o productos baratos para el productor agropecuario?**

Se agregó un valor tremendo para el productor, y Monsanto se concentró en las ventas de glifosato. En los 70, el precio del glifosato era caro, pero en los mediados de los noventa pasó a ser un producto barato. Monsanto se concentró en que se venda mucho este producto y por eso el precio era barato. Desde el lado del productor, esto fue exitoso porque el productor pasó a gastar menos cantidad de dinero en herbicidas de un año para el otro. Gran parte de los productores agropecuarios se pusieron a producir y a comprar el glifosato.

**P) ¿Por qué crees que este modelo de Joint Ventures se creó y se expandió solamente en Argentina?**

Pienso que este modelo de distribución de Argentina se dio solamente en Argentina porque en el resto de los países no se reunieron las condiciones como para crearlos. Por ejemplo, tomando América Latina, nos encontramos que no pudimos encontrar un socio local fuerte en estos países. Y sin un socio local fuerte no estábamos dispuestos a expandir este modelo a otros países. La verdad es que el resto de los países de América Latina tienen un mercado agropecuario muy distinto al argentino si consideramos cantidad de hectáreas disponibles para el cultivo, atomización del mercado, etc.

**Q) ¿Cuáles son los grandes desafíos de unirse con una PYME?**

Hay grandes desafíos que implican unirse con un socio local ubicado en el interior del país. Están las barreras culturales que son propias en la intersección de una empresa con tradición multinacional y una empresa local. Además, todo lo referido con los sistemas de información son diferentes y deben adecuarse para el momento de la puesta en marcha del Joint Venture. Un Joint venture de estas características va a seguir cumpliendo con las políticas de Dow Agrosience en todo lo pertinente a Ética y Cumplimiento, cuidado ambiental, etc.

## Anexo 1-E: Cartera de productos de Dow Agroscience

Fuente: [www.dowagro.com.ar](http://www.dowagro.com.ar)

### Herbicidas

PRODUCTO	CULTIVO
<b>Clincher<sup>®</sup> EC</b>	Arroz
<b>Combo<sup>®</sup></b>	Barbecho directo Trigo
<b>Espada<sup>®</sup></b>	Algodón Caña de Azúcar Cereales de invierno Girasol Hortícolas Maíz Papa Trigo
<b>Galant<sup>®</sup> HL</b>	Algodón Girasol Maní Poroto Soja
<b>Galant<sup>®</sup> RLPU</b>	Algodón Girasol Maní Poroto Soja
<b>Kerb<sup>®</sup> 50W</b>	Hortícolas Pasturas leguminosas

<b>Koltar<sup>®</sup> EC</b>	Algodón Barbecho directo Caña de Azúcar Citrus Forestales Frutales de carozo Soja RR Té Yerba mate
<b>Lontrel<sup>®</sup></b>	Algodón Barbecho directo Cereales de invierno Maíz Pasturas gramíneas Trigo
<b>Merit<sup>®</sup> Pack</b>	Trigo
<b>Pacto<sup>®</sup></b>	Soja
<b>Panzer<sup>®</sup> Gold</b>	Soja RR
<b>Panzer<sup>®</sup></b>	Soja RR

<b>Pastar<sup>®</sup></b>	Áreas naturales
<b>Preside<sup>®</sup></b>	Barbecho directo Cereales de invierno Maíz Pasturas gramíneas Pasturas leguminosas Poroto Soja Soja RR Trigo
<b>RebelEX<sup>®</sup></b>	Arroz
<b>Ricer<sup>®</sup></b>	Arroz
<b>Spider<sup>®</sup></b>	Maní Pasturas leguminosas Soja Soja RR
<b>Starane<sup>®</sup> Xtra</b>	Barbecho directo Cereales de invierno Citrus Frutales de carozo Frutales de la pepita Hortícolas Trigo
<b>Surpass<sup>®</sup> EC</b>	Maíz
<b>Tocon<sup>®</sup></b>	Áreas naturales
<b>Togar<sup>®</sup> BT</b>	Áreas naturales
<b>Tordon<sup>®</sup> 24K</b>	Áreas naturales Caña de Azúcar Cereales de invierno Lino Maíz Pasturas gramíneas Sorgo Trigo
<b>Tordon<sup>®</sup> D30</b>	Áreas naturales Caña de Azúcar Cereales de invierno Forestales Lino Maíz Pasturas gramíneas Sorgo
<b>Tronador<sup>®</sup> Xtra</b>	Trigo
<b>Trophy<sup>®</sup></b>	Algodón Caña de Azúcar Girasol Maíz Maní Papa Soja

## Insecticidas

PRODUCTO	CULTIVO
<b>Alika®</b>	Algodón Pasturas leguminosas Soja Trigo
<b>Delegate®</b>	Frutales de carozo Frutales de pepita
<b>Entrust®</b>	Frutales de pepita
<b>Fighter® Plus</b>	Algodón Girasol Maíz Pasturas leguminosas Soja Soja RR Sorgo Tomate
<b>Flipper®</b>	Citrus Frutales de carozo Frutales de pepita
<b>Intrepid® SC</b>	Algodón Frutales de carozo Frutales de pepita Soja Tomate
<b>Lorsban® 2,5P</b>	Hormigas
<b>Lorsban® 15G</b>	Maíz Papa
<b>Lorsban® 48E</b>	Algodón Citrus Frutales de carozo Frutales de la pepita Girasol Hortícolas Maíz Olivo Papa Pasturas leguminosas Soja Sorgo Tabaco Trigo

<b>Lorsban<sup>®</sup> 75WG</b>	Frutales de la pepita
<b>Lorsban<sup>®</sup> Plus</b>	Algodón Frutales de carozo Girasol Hortícolas Maíz Pasturas leguminosas Soja
<b>Quintal<sup>®</sup></b>	Soja
<b>Reldan<sup>®</sup> 48E</b>	Granos almacenados
<b>Reldan<sup>®</sup> Plus</b>	Granos almacenados
<b>Tracer<sup>®</sup></b>	Algodón Citrus Maíz Soja Tomate

### Fungicidas

PRODUCTO	CULTIVO
<b>Dithane<sup>®</sup> NT</b> 	Arroz Cereales de invierno Citrus Frutales de carozo Frutales de pepita Hortícolas Maní Ornamental Papa Tabaco Trigo Vid
<b>Indar<sup>®</sup> F</b>	Maní
<b>Indar<sup>®</sup> ST</b>	Trigo
<b>Planef<sup>®</sup> Xtra</b>	Soja
<b>Quintec<sup>®</sup></b>	Vid

<b>Systhane<sup>®</sup> E</b>	Césped Frutales de carozo Frutales de la pepita Hortícolas Vid
<b>Systhane<sup>®</sup> W</b>	Césped Frutales de carozo Frutales de la pepita Hortícolas Ornamental Vid

### Coadyucentes

PRODUCTO	PRINCIPIO ACTIVO
<b>Aceite<sup>®</sup> Dow AgroSciences</b>	Aceite mineral
<b>D-Plus<sup>®</sup></b>	Aceite mineral
<b>Uptake<sup>®</sup></b>	Aceite vegetal

Fuente: [www.dowagro.com.ar](http://www.dowagro.com.ar)



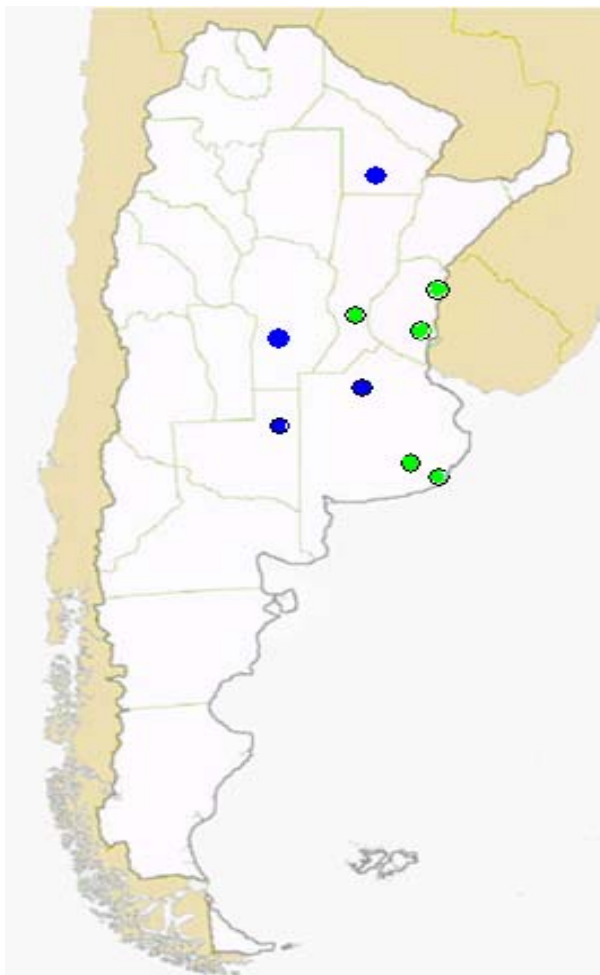
**Anexo 1-F: Joint Ventures creados en 1996**



**Referencias**

- JV Agro (Junín-Buenos Aires)
- Chaco Das (Villa Angela-Chaco)
- Fedea (La Pampa)
- Ámbito Das (Rio Cuarto-Córdoba)

**Anexo 1-G: Joint Ventures al presente**



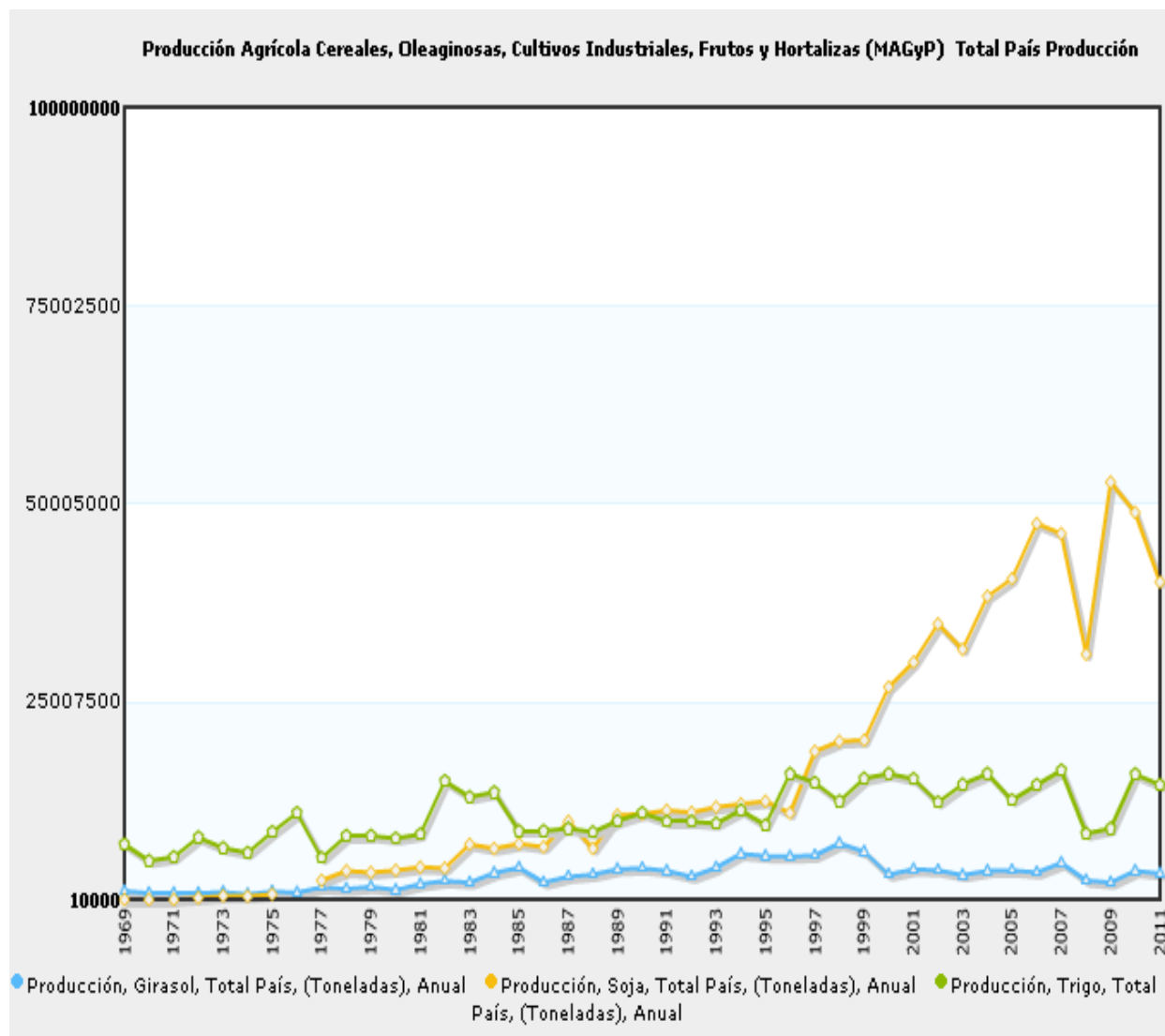
- JV Agro (Junín-Buenos Aires)
- Chaco Das (Villa Angela-Chaco)
- Fedea (La Pampa)
- Ámbito Das (Rio Cuarto)
- Terramar (Mar del Plata- Buenos Aires)
- Daser Agro (Guauguaychu-Entre Ríos)
- Ubajay Das (San Salvador-Entre Ríos)
- Desab (Santa Fe)
- Rinde y Cultiva Das (Tandil- Buenos Aires)

### **Anexo 1-H: Producción Anual de Soja, Trigo y Girasol (Año 1970-2011)**

Grafico lineal y listado de datos.

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y pesca de la Nación Argentina. Pagina Web:  
[www.minagri.gob.ar](http://www.minagri.gob.ar).

#### **Grafico Lineal**



Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. [www.minagri.gob.ar](http://www.minagri.gob.ar)

**Tabla de datos:**

Periodo	Producción, Girasol, Total País, (Toneladas), Anual	Producción, Soja, Total País, (Toneladas), Anual	Producción, Trigo, Total País, (Toneladas), Anual
1969 /70	1.140.000	26.800	7.020.000
1970 /71	830.000	59.000	4.920.000
1971 /72	828.000	78.000	5.440.000
1972 /73	880.000	272.000	7.900.000
1973 /74	970.000	496.000	6.560.000
1974 /75	732.000	485.000	5.970.000
1975 /76	1.085.000	695.000	8.570.000
1976 /77	900.000		11.000.000
1977 /78	1.600.000	2.500.000	5.300.000
1978 /79	1.430.000	3.700.000	8.100.000
1979 /80	1.650.000	3.500.000	8.100.000
1980 /81	1.260.000	3.770.000	7.780.000
1981 /82	1.980.000	4.150.000	8.300.000
1982 /83	2.400.000	4.000.000	15.000.000
1983 /84	2.200.000	7.000.000	13.000.000
1984 /85	3.400.000	6.500.000	13.600.000
1985 /86	4.100.000	7.100.000	8.700.000
1986 /87	2.200.000	6.700.000	8.700.000
1987 /88	2.915.000	9.900.000	9.000.000
1988 /89	3.200.000	6.500.000	8.540.000
1989 /90	3.900.000	10.700.000	10.000.000
1990 /91	4.033.400	10.862.000	10.992.400
1991 /92	3.676.900	11.310.000	9.884.000
1992 /93	2.955.900	11.045.400	9.874.400
1993 /94	4.094.900	11.719.900	9.658.500
1994 /95	5.799.540	12.133.000	11.306.340
1995 /96	5.557.800	12.448.200	9.445.015
1996 /97	5.450.000	11.004.890	15.913.600
1997 /98	5.599.880	18.732.170	14.800.230
1998 /99	7.125.140	20.000.000	12.443.000
1999 /00	6.069.655	20.135.800	15.302.560
2000 /01	3.179.043	26.880.850	15.959.350
2001 /02	3.843.579	30.000.000	15.291.660
2002 /03	3.714.000	34.818.550	12.301.440
2003 /04	3.160.672	31.576.752	14.562.955
2004 /05	3.662.109	38.289.742	15.959.580
2005 /06	3.759.736	40.537.363	12.593.396
2006 /07	3.497.732	47.482.786	14.547.960
2007 /08	4.650.365	46.238.087	16.347.722
2008 /09	2.483.437	30.989.469	8.376.452
2009 /10	2.223.936	52.676.216	9.023.138
2010 /11	3.671.748	48.878.771	15.875.651
2011 /12	3.340.520	40.100.197	14.500.517

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. [www.minagri.gob.ar](http://www.minagri.gob.ar)

**Anexo 1-I: Producción Anual de Soja y Girasol en Provincia de Buenos Aires, Córdoba y La Pampa (Año 1990-2011)**

**Listado de Datos**

Periodo	Producción, Soja, Buenos Aires, (Toneladas), Anual	Producción, Soja, Córdoba, (Toneladas), Anual	Producción, Soja, La Pampa, (Toneladas), Anual
1989 /90	2.800.000	2.650.000	70.000
1990 /91	2.799.000	2.642.300	21.800
1991 /92	2.533.100	2.969.100	25.600
1992 /93	2.341.100	3.183.600	38.200
1993 /94	2.429.300	3.032.900	28.100
1994 /95	2.608.200	2.658.700	26.700
1995 /96	2.377.800	3.479.400	6.620
1996 /97	2.531.800	2.906.200	6.840
1997 /98	3.859.680	5.820.700	27.465
1998 /99	4.579.260	5.263.300	28.940
1999 /00	3.777.100	6.932.900	78.800
2000 /01	5.725.568	8.154.200	253.945
2001 /02	5.776.800	9.658.300	150.700
2002 /03	7.142.260	9.851.100	206.000
2003 /04	7.852.000	8.376.200	295.900
2004 /05	10.000.746	11.190.869	476.480
2005 /06	10.526.710	11.123.165	393.568
2006 /07	11.653.274	14.173.030	510.099
2007 /08	12.245.799	12.750.000	436.000
2008 /09	6.743.391	11.172.286	264.065
2009 /10	17.054.947	12.993.225	786.356
2010 /11	15.465.223	12.252.266	599.900
2011 /12	15.396.122	9.783.899	1.030.664

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y pesca de la Nación Argentina. Pagina Web: [www.minagri.gob.ar](http://www.minagri.gob.ar).

Periodo	Producción, Girasol, Buenos Aires, (Toneladas), Anual	Producción, Girasol, Córdoba, (Toneladas), Anual	Producción, Girasol, La Pampa, (Toneladas), Anual
1989 /90	2.400.000	370.000	390.000
1990 /91	2.350.900	568.400	414.800
1991 /92	2.059.900	561.000	446.200
1992 /93	1.718.200	378.300	386.300
1993 /94	2.404.500	578.800	699.100
1994 /95	3.496.700	801.200	793.500
1995 /96	3.514.040	641.000	731.100
1996 /97	3.318.465	617.000	826.400
1997 /98	3.258.500	717.700	984.600
1998 /99	3.771.940	948.100	1.188.800
1999 /00	3.286.715	1.016.800	851.140
2000 /01	1.455.943	691.200	500.230
2001 /02	1.842.157	572.386	703.280
2002 /03	1.619.600	523.200	595.500
2003 /04	1.646.429	106.760	466.964
2004 /05	2.125.542	234.082	670.000
2005 /06	1.904.142	195.389	425.965
2006 /07	1.676.307	175.435	456.050
2007 /08	2.407.689	206.741	626.610
2008 /09	1.419.814	120.253	415.430
2009 /10	1.519.251	75.000	390.850
2010 /11	2.220.315	85.180	558.130
2011 /12	1.798.510	79.270	627.810

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y pesca de la Nación Argentina. Pagina Web: [www.minagri.gob.ar](http://www.minagri.gob.ar).