



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



Departamento de
Economía y
Ciencias Sociales

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y CIENCIAS SOCIALES

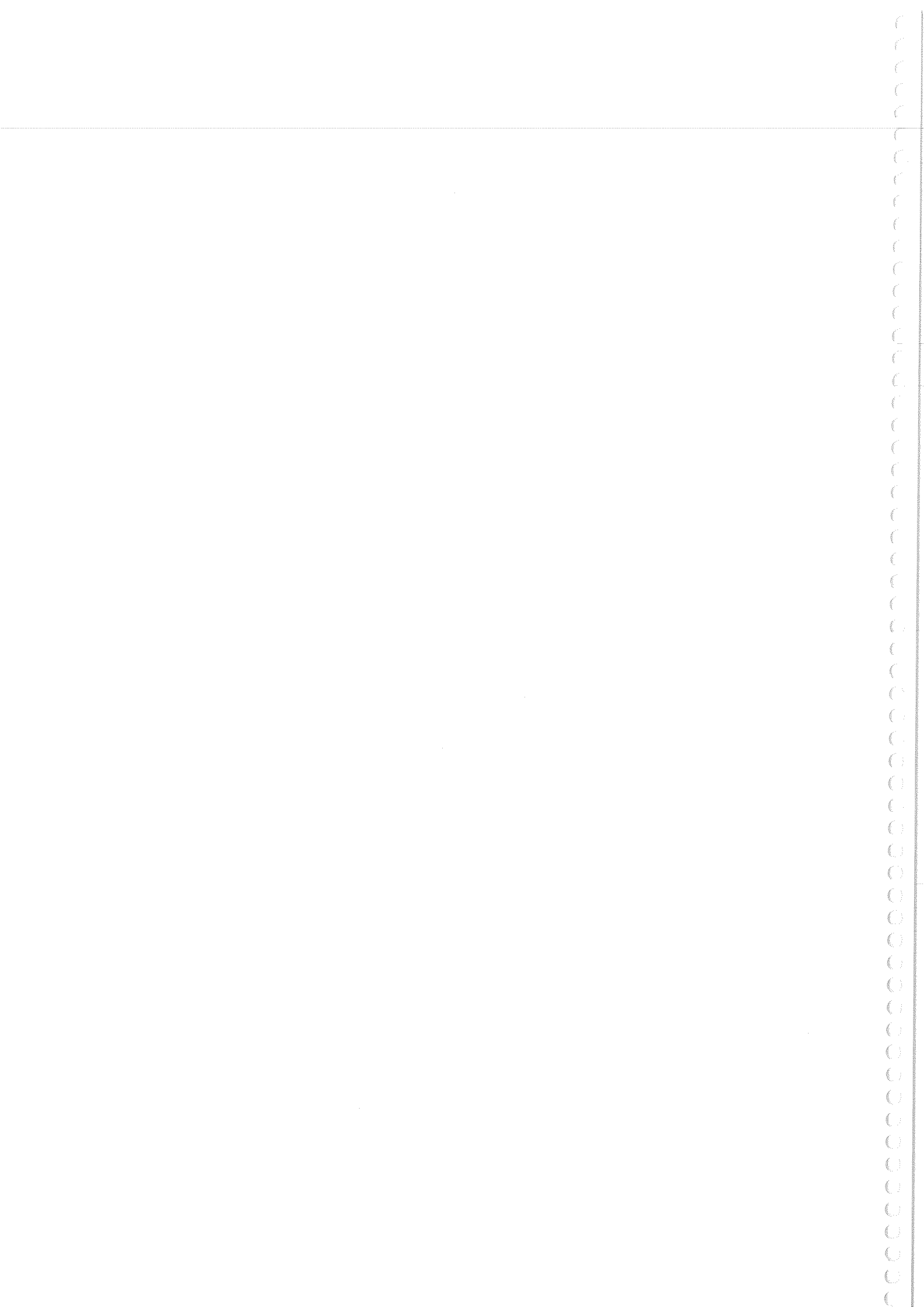
PLAN COMERCIAL OPERATIVO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA EL SECTOR AGRÍCOLA

TRABAJO FINAL DE MASTER EN ECONOMÍA AGROALIMENTARIA Y MEDIO
AMBIENTE

ALUMNO: GUILLERMO CORIA

TUTORA: CARMEN ESCRIBÁ PÉREZ

Curso Académico: 2016/2017





DEPARTAMENTO DE ECONOMIA Y CIENCIAS SOCIALES
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA AGROALIMENTARIA Y DEL
MEDIO AMBIENTE

DATOS DEL TRABAJO FIN DE MÁSTER

Autor: Guillermo Coria

Título: Plan Comercial Operativo de una empresa comercializadora de productos para el sector agrícola

Director: Carmen Escribá Pérez

RESUMEN

El contenido del presente Trabajo Final de Máster consiste en la elaboración de un Plan Comercial Operativo a un año diseñado para la empresa Integral Agropecuaria SCC, quien desarrolla la actividad comercial de productos para el sector agrícola.

Inicialmente, para comenzar con el desarrollo del plan comercial, se realizará un marco de referencia que consiste en un análisis de la situación general de la empresa que permitirá conocer el sector en el cual se desarrolla la actividad, destacando los actores influyentes del mercado que ayudan a entender su comportamiento y prever su evolución. Además, se estudiarán los agentes cercanos a la empresa como clientes, proveedores y principales competidores con los que la compañía comparte su mercado objetivo. Posteriormente, se llevará a cabo un análisis de la empresa en conjunto con indicadores económicos que nos permitirán conocer su posición actual y ver cuál fue su evolución para llegar a misma. Al finalizar esta etapa, con la información obtenida se elaborará una matriz DAFO.

Seguidamente se confeccionará el Plan Comercial donde se especificarán los objetivos que se pretenden obtener con la ejecución del plan; determinando cuál es la estrategia comercial y acciones del marketing mix en relación a las variables producto, distribución, comunicación y precio que le permitirán a la empresa alcanzar los resultados esperados. Por último, se desarrollará el presupuesto de las acciones a realizar y el método de Control para los objetivos comerciales propuestos en el Plan.

Palabras clave

Plan Comercial, Marketing Mix, Productos Agrícolas.

ABSTRACT

The content of this Final Master's Work consists of the elaboration of an Operational Commercial Plan to a year designed for the company "Integral Agropecuaria SCC", which develops the commercial activity of products for the agricultural sector.

Initially, to start the commercial plan, the general situation of the company is analyzed, it will allow to know the sector in which the activity takes place, highlighting the influential players of the market that help to understand their behavior and to anticipate their evolution. In addition, agents close to the company will be studied as customers, suppliers and main competitors. Subsequently, an analysis of the company will be carried out together with economic indicators that will allow helps us to understand the actual position of the company and how it has evolved. At the end of this stage, the information obtained will produce a SWOT matrix.

Next, the Commercial Plan will be developed, specifying the objectives to be achieved with the execution of the plan; determining which is the commercial strategy and actions of the marketing mix in relation to the variable product, distribution, communication and price that will allow the company to achieve the expected results. Finally, the budget of the actions to be carried out and the Control method are developed for the commercial objectives proposed in the Plan.

Keywords

Business Plan, Marketing Mix, Agricultural Products.

RESUM

El contingut de este Treball Final de Màster consisteix en l'elaboració d'un Pla Comercial Operatiu a un any dissenyat per a l'empresa "Integral Agropecuària SCC", qui desenvolupa l'activitat comercial de productes per al sector agrícola.

Inicialment, per començar amb el desenvolupament del pla comercial, es realitzarà un marc de referència que consisteix en una anàlisi de la situació general de l'empresa que permetrà conèixer el sector en el qual es desenvolupa l'activitat, destacant els actors influents del mercat que ajuden a entendre el seu comportament i preveure la seva evolució. A més, s'estudiaran els agents propers a l'empresa com a clients, proveïdors i principals competidors amb els quals la companyia comparteix el seu mercat objectiu. Posteriorment, es durà a terme una anàlisi de l'empresa en conjunt amb indicadors econòmics que ens permetran conèixer la seva posició actual i veure quina va ser la seva evolució per arribar a aquesta. En acabar aquesta etapa, amb la informació obtinguda s'elaborarà una matriu DAFO.

Seguidament es confeccionarà el Pla Comercial on s'especificaran els objectius que es pretenen obtenir amb l'execució del pla; determinant quina és l'estratègia comercial i accions del màrqueting mix en relació a les variables producte, distribució, comunicació i preu que li permetran a l'empresa assolir els resultats esperats. Finalment, es desenvolupa el pressupost de les accions a realitzar i el mètode de Control per als objectius comercials proposats en el Pla.

Paraules clau

Pla Comercial, Màrqueting Mix, Productes Agrícoles.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 Resumen	5
1.2. Justificación	6
1.3. Objetivos	6
1.4. Metodología.....	7
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	9
2.1. Análisis del sector.....	9
2.1.1. El sector de la agricultura argentina.....	9
2.1.2. El sector de los fitosanitarios y semillas en Argentina	11
2.1.3. Análisis Externo	12
2.1.3.1. Factor Político:	12
2.1.3.2. Factor económico:	14
2.1.3.3. Factor social:	17
2.1.3.4. Factor tecnológico:	17
2.1.3.5. Factor ambiental:.....	18
2.1.3.6. Factor legal:.....	20
2.1.4. Análisis del mercado.....	21
2.1.5. Análisis de la competencia	23
2.2. Análisis de la estrategia de marketing de Integral Agropecuaria	26
2.2.1. Introducción	26
2.2.2. Clientes.....	28
2.2.3. Proveedores.....	29
2.2.4. Indicadores económicos	30
2.2.4.1. Indicadores del mercado:	31
2.2.4.2. Evolución de ventas:	32
2.2.4.3. Evolución por línea de negocio:	32
2.2.4.4. Análisis Comercial:	33
2.2.4.5. Ranking Clientes:	35
2.2.5. Programa comercial actual	36

2.2.5.1. Funciones de marketing mix.....	37
2.3. Análisis DAFO	51
3. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.....	53
4. DEFINICION DE LA ESTRATEGIA.....	54
5. MARKETING MIX.....	55
5.1. Producto	55
5.2. Precio	58
5.3. Comunicación.....	61
5.4. Distribución.....	67
6. PRESUPUESTO	69
7. CONTROL DEL PLAN.....	71
8. CONCLUSIONES.....	73
9. BIBLIOGRAFIA	75

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 Evolución de la producción agrícola de trigo, soja y maíz Argentina (Periodo 1990-2017).</i>	10
<i>Figura 2. Evolución de la producción agrícola de trigo, soja y maíz en la provincia de Córdoba (Periodo 1991-2017).</i>	10
<i>Figura 3. Evolución del mercado de fitosanitarios en Argentina expresado en millones de dólares. Periodo 1997-2012.</i>	11
<i>Figura 4. Exportación de mercancías en porcentaje del PIB de Argentina. Periodo 2000-2016.</i>	15
<i>Figura 5. Exportación de Mercancías en millones de euros de Argentina. Periodo 2000-2016.</i>	16
<i>Figura 6. Exportaciones Argentinas por grandes rubros en porcentaje. Periodo 2015 y 2016.</i>	16
<i>Figura 7. Imagen de la zona comercial de Integral Agropecuaria.</i>	21
<i>Figura 8. Logo de Integral Agropecuaria S.C.C.</i>	27
<i>Figura 9. Evolución de ventas de Integral Agropecuaria en dólares (Periodo 2013-2016).</i>	32
<i>Figura 10. (A) Logo de Monsanto. (B) Logo Semillas de Soja. (C) Logo Semillas de Maíz.</i>	38
<i>Figura 11. Logo de Bayer.</i>	39
<i>Figura 12. (A)- Logo SUMMITAGRO (B)-Logo ADAMA (C)-Logo CHEMINOVA.</i>	40
<i>Figura 13. (D)-Logo Laboratorios NOVA (E)- Logo INSUAGRO (F)-Logo ATANOR.</i>	40
<i>Figura 14. Categoría de clientes.</i>	41
<i>Figura 15. Tasas financieras por categorías de clientes.</i>	42
<i>Figura 16. Nota Técnica sobre híbridos de Maíz Dekalb y complejo de herbicidas utilizados.</i>	46
<i>Figura 17. Oficina de Integral Agropecuaria.</i>	47
<i>Figura 18. Vehículo identificado de Integral Agropecuaria.</i>	48
<i>Figura 19. Canal de distribución 1.</i>	48
<i>Figura 20. Canal de distribución 2.</i>	49
<i>Figura 21. Logística 1.</i>	50
<i>Figura 22. Logística 2.</i>	50
<i>Figura 23. Semillas que comercializa Integral Agropecuaria.</i>	56
<i>Figura 24. Principales grupos de fitosanitarios utilizados por Integral Agropecuaria.</i>	56
<i>Figura 25. Resto de fitosanitarios que utiliza Integral Agropecuaria y sus marcas.</i>	57
<i>Figura 26. Protocolo de carteles en lotes de Soja.</i>	63
<i>Figura 27. Protocolo de carteles en lotes de Maíz.</i>	63
<i>Figura 28. Planta de procesamiento de semillas Monsanto.</i>	65
<i>Figura 29. Planta de herbicidas Monsanto.</i>	66
<i>Figura 30. Modelo de stand para exposiciones de Integral Agropecuaria.</i>	67

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Evolución de los impuestos a la exportación de cereales y oleaginosas. Periodo 2002-2017 (en porcentaje).</i>	13
<i>Tabla 2. Total de hectáreas cultivadas en la zona comercial de Integral Agropecuaria por cultivo (Campaña 2016/2017).</i>	22
<i>Tabla 3. Modelos de empresas comercializadoras de productos agrícolas en el mercado Argentino.</i>	24
<i>Tabla 4. Principales competidores de Integral Agropecuaria.</i>	25
<i>Tabla 5. Mercado total de la industria donde trabaja Integral Agropecuaria en dólares.</i>	30
<i>Tabla 6. Evolución de ventas de Integral Agropecuaria representada en porcentaje según cada línea de negocio (Periodo 2013-2016).</i>	33
<i>Tabla 7. Análisis comercial de la empresa Integral Agropecuaria (año 2016).</i>	33
<i>Tabla 8. Ranking de los principales clientes expresado en porcentaje de facturación (Periodo 2014-2016).</i>	35
<i>Tabla 9. Precios por categoría de clientes.</i>	42
<i>Tabla 10. Descuento por importe de compra.</i>	43
<i>Tabla 11. Ejemplo precios por pack.</i>	44
<i>Tabla 12. Margen de rentabilidad utilizado para el resto de fitosanitarios.</i>	44
<i>Tabla 13. Márgenes a utilizar como lista básica para todo tipo de cliente.</i>	59
<i>Tabla 14. Sistema de descuentos por importe de compra en Integral Agropecuaria.</i>	60
<i>Tabla 15. Presupuesto de gastos anual en dólares.</i>	69
<i>Tabla 16. Previsión de ventas mensuales.</i>	72

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen

El contenido del presente trabajo final de máster consiste en la elaboración de un Plan Comercial Operativo a un año diseñado para la empresa Integral Agropecuaria SCC, quien desarrolla la actividad comercial de productos para el sector agrícola.

Inicialmente, para comenzar con el desarrollo del plan comercial, se realizara un marco de referencia que consiste en un análisis de la situación general de la empresa que permitirá conocer el sector en el cual se desarrolla la actividad, destacando los actores influyentes del mercado que ayudan a entender su comportamiento y prever su evolución. Además, se estudiaran los agentes cercanos a la empresa como clientes, proveedores y principales competidores con los que la compañía comparte su mercado objetivo. Posteriormente, se llevara a cabo un análisis de la empresa en conjunto con indicadores económicos que nos permitirán conocer su posición actual y ver cuál fue su evolución para llegar a misma. Al finalizar esta etapa, con la información obtenida se elaborara una matriz DAFO en la cual se muestran las oportunidades y amenazas del entorno, como también las fortalezas y debilidades de la empresa.

Seguidamente se confeccionara el Plan Comercial donde se especificarán los objetivos que se pretenden obtener con la ejecución del plan; determinando cual es la estrategia comercial y acciones del marketing mix en relación a las variable producto, distribución, comunicación y precio que le permitirán a la empresa alcanzar los resultados esperados. Por último, se desarrolla el presupuesto de las acciones a realizar y el método de Control para los objetivos comerciales propuestos en el Plan, que le permitirá a la empresa tomar medidas correctoras en el caso de no cumplirse con lo estipulado.

En conclusión, analizando el pasado y el presente de la empresa se buscara lograr mediante la propuesta del Plan Comercial una orientación óptima de la empresa que le permita utilizar todos sus recursos de manera eficiente para alcanzar los objetivos planteados y por consiguiente un mayor beneficio empresarial.

Palabras Clave: Plan Comercial, Marketing Mix, Productos Agrícolas.

1.2. Justificación

El motivo de haber escogido una empresa dedicada a la comercialización de productos agrícolas como lo es Integral Agropecuaria para la elaboración del Plan Comercial Operativo del presente TFM ha sido, principalmente, el haber trabajado dentro de la empresa como responsable comercial durante siete años.

Este hecho me ha permitido conocer profundamente su funcionamiento, el de su entorno, cuales son las actividades que se desarrollan diariamente y las dificultades a las que se enfrentan.

Otro aspecto que ha llamado mi atención y me ha motivado a realizar este trabajo es la situación actual en la que se encuentra el sector agrícola Argentino, el mismo está atravesando una situación económica desfavorable que ha obligado a estas sociedades a replantear su idea de negocio y ser lo más eficiente posible para poder crecer y/o permanecer en el sector. Teniendo en cuenta este contexto considero que es un desafío poder crear un plan comercial que podría dar lugar a un proyecto real en el corto plazo.

Por último, sumado a lo mencionado anteriormente es importante destacar que el máster en cuestión me ha brindado las herramientas necesarias para poder llevar a cabo esta idea; principalmente la asignatura Planificación e Internacionalización en Marketing que está directamente relacionada con este trabajo.

1.3. Objetivos

El objetivo principal de este Trabajo Final de Máster es el de analizar la empresa Integral Agropecuaria en profundidad, para posteriormente diseñar y recomendar un plan comercial adecuado a las necesidades de la misma; con el fin de que la puesta en marcha de dicho plan le permita un mejor funcionamiento y la obtención de los objetivos propuestos.

Este objetivo principal puede descomponerse en los siguientes objetivos específicos:

- Analizar este tipo de sector y empresa como modelo de negocio.
- Realizar análisis internos y externos que puedan generar gran cantidad de información sobre la situación actual de la empresa y el mercado en general.

- Definir objetivos comerciales que se desean alcanzar y establecer que estrategia comercial se utilizara para llegar a ellos.
- Planear la estrategia de marketing para conseguir un buen posicionamiento de la empresa.
- Determinar un Plan Comercial que sirva como herramienta de Gestión para la empresa, que le permitirá seguir de forma sistemática y estructurada las acciones de marketing a desarrollar; llevando un control sobre las metas previstas

En definitiva, poder contar con un Plan que proponga hoy lo que será el futuro comercial de la empresa durante su implementación.

1.4. Metodología

El trabajo Final de Máster consiste en un análisis de situación de una empresa comercializadora de productos para el sector agrícola y la propuesta de mejora mediante un plan comercial.

La metodología formal seguida en la realización de este trabajo cumple la normativa del Trabajo Final del Máster Universitario en Economía Agroalimentaria y del Medio Ambiente.

La elaboración de este trabajo se apoya en la información obtenida en las distintas asignaturas del Máster, pero principalmente sobre los conocimientos adquiridos en la asignatura Planificación e internalización en marketing que ha proporcionado las herramientas necesarias para llevarlo a cabo.

En cuanto a las fuentes de información utilizadas se destacan las fuentes primarias que mediante entrevistas al propietario de la empresa y empleados de distintos niveles jerárquicos se pudo recopilar gran parte de la información; cabe mencionar que como autor del TFM tengo siete años de experiencia laboral en el área comercial de la empresa en cuestión, por lo que me ha permitido recopilar información y conocer el sector en forma directa. Además se utilizaron las fuentes secundarias a través de los registros internos de la empresa que han proporcionado información de gran utilidad, como así también bases de datos de interés y distintas páginas web.

Por último, con respecto a la metodología de investigación de los distintos métodos, procedimientos y técnicas aplicados a lo largo del trabajo, se destaca la realización de un

análisis de situación general que abarca el sector y la empresa en particular. También se debe mencionar la matriz DAFO aplicada para visualizar diferentes aspectos a mejorar y los puntos a explotar de la empresa. Como resultado de estos se realizó un Plan comercial iniciando por el establecimiento de sus objetivos, definiendo la estrategia y el marketing mix a utilizar, y ya finalizando esta etapa, se generó el presupuesto y método de control del plan.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

2.1. Análisis del sector

Antes de analizar el sector de Insumos Agropecuarios es importante hacer una introducción sobre la evolución de la agricultura en la Republica Argentina y en particular la zona de influencia en la empresa; para así poder entender cómo se comporta el mercado de productos agrícolas y conocer cuáles son los factores determinantes en su evolución.

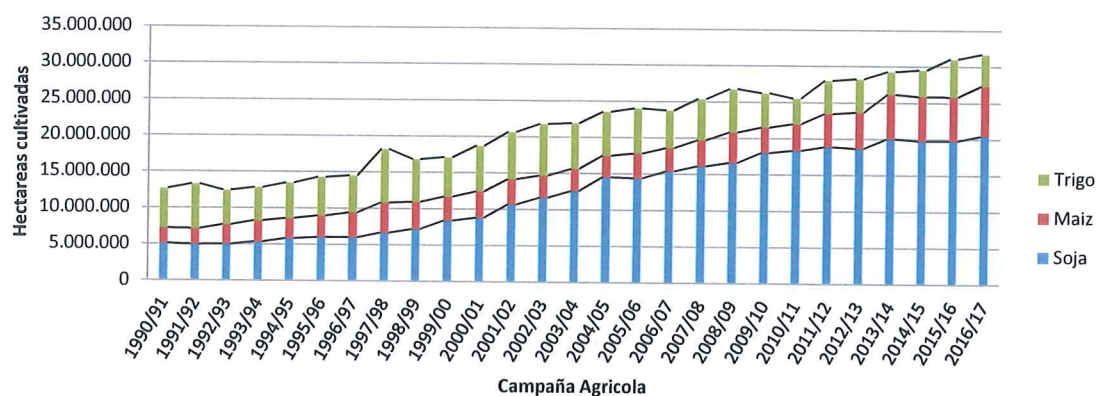
2.1.1. El sector de la agricultura argentina

El sector agrícola argentino en los últimos 25 años ha tenido una evolución productiva destacada, la producción de los 10 principales granos ha pasado de 33,3 millones de toneladas a 119,1 millones de toneladas, un crecimiento del 258% a una tasa anual de 5,22%. Sostener el crecimiento a una tasa tan alta durante tantos años es realmente un hecho a destacar y muy importante para el desarrollo del País; ya que la producción Agropecuaria representa aproximadamente el 60% de las exportaciones, y el 90% de los alimentos que se consumen en el país.

Este cambio en la base de la producción agrícola se generó como consecuencia de la evolución de los precios relativos de los productos y el margen neto de distintas actividades. Esta situación, sumada al desarrollo genético, fuertes cambios tecnológicos y nuevos modelos de producción; fueron el origen a la expansión de la frontera agropecuaria. Con respecto a estos cambios lo más importante a destacar fue la implementación del uso de semillas transgénicas combinado con la denominada siembra directa (método de siembra en el que las semillas se plantan directamente en la tierra, sin previo arado). El cambio tecnológico constituye uno de los elementos clave para el desarrollo de la agricultura y la mejora de los ingresos de los agricultores, a través de la ampliación de las fronteras agrícolas e incrementando los rendimientos medios por hectárea.

Esta expansión de la frontera agrícola se desarrolló principalmente en la región pampeana del país, la cual fue impulsada por los cultivos de soja, trigo y maíz. En las siguientes figuras se muestra la evolución de la superficie cultivada por cultivo a nivel país (Figura 1) como así también en la provincia de Córdoba (Figura 2), lugar donde la empresa en cuestión desarrolla su actividad.

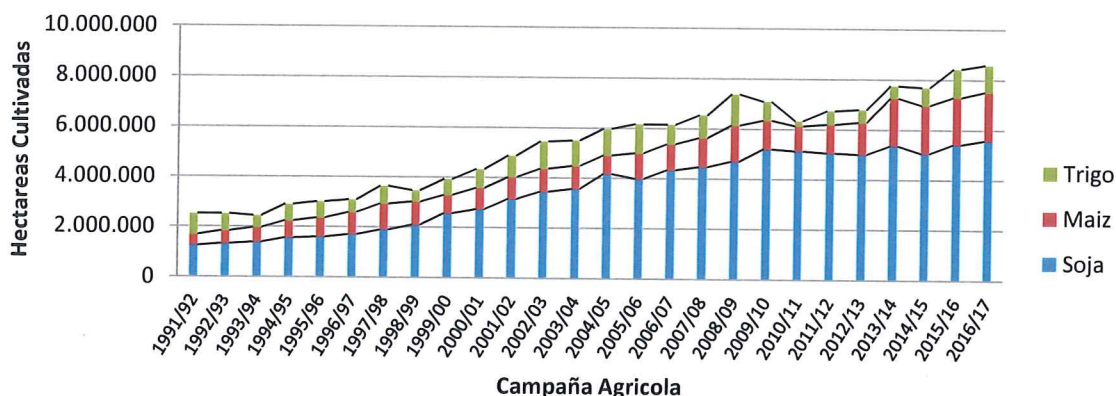
Figura 1 Evolución de la producción agrícola de trigo, soja y maíz Argentina (Periodo 1990-2017).



Fuente: MAGYP (2017).

En el gráfico anterior puede observarse como la superficie agrícola argentina va creciendo año a año, partiendo en la campaña 1990/91 con 12,8 millones de hectáreas hasta llegar a la actualidad a 32 millones; el cambio más grande comienza a surgir a partir de la campaña 1997/98 en el que se aprueba la introducción de los cultivos GM (genéticamente modificados), liderada por la Soja resistente al Glifosato. Con respecto a la provincia de Córdoba (Figura 2), la superficie comienza a incrementarse a partir de la campaña 1997/98 al igual que el resto del país y ya en los últimos 4 años muestra una estabilidad con mínimas variaciones principalmente de Trigo originadas por cuestiones de mercados.

Figura 2. Evolución de la producción agrícola de trigo, soja y maíz en la provincia de Córdoba (Periodo 1991-2017).



Fuente: MAGYP (2017).

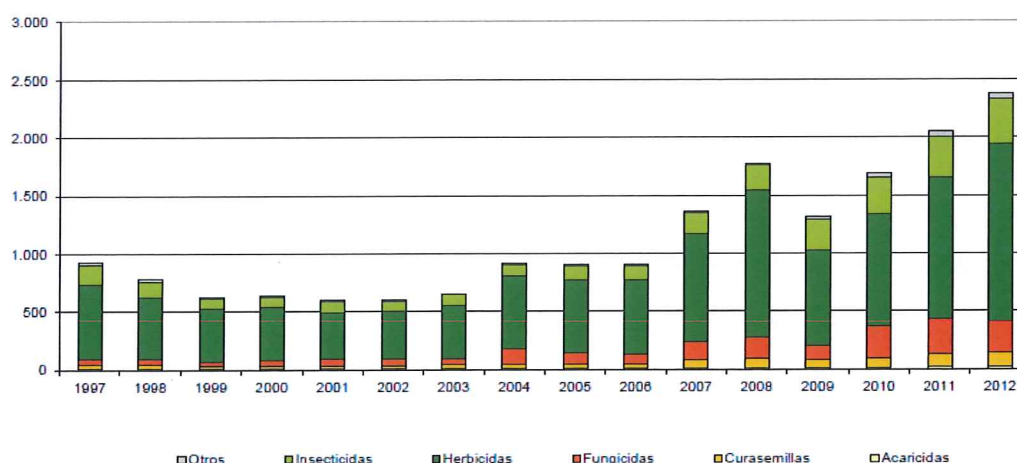
2.1.2. El sector de los fitosanitarios y semillas en Argentina

Los plaguicidas o fitosanitarios se utilizan en una gran variedad de cultivos y otras actividades agropecuarias. En Argentina, los cultivos de maíz, soja, trigo y girasol, mas los controles de malezas entre cultivos representan el 81 % de la facturación., siendo el resto para el cultivo de maní, frutales de pepita y carozo, cítricos, pasturas, hortalizas, etc.

El consumo de plaguicidas en el país ha logrado consolidarse junto con la expansión agrícola en los últimos años. Las tendencias en el consumo de los fitosanitarios poseen particularidades que se ven reflejadas en las diferentes evoluciones de los mercados analizados por cultivos. Es decir cada mercado posee un sinnúmero de variables influyentes, entre las cuales se pueden incluir relacionadas con el mercado (precio, origen de los productos, oferta, etc.), las relacionadas a los cultivos (mayor o menor incidencia de una adversidad durante un ciclo), las que tienen que ver con los productos (nivel de sustitución, amplitud y efectividad de control), y otras.

El incremento en el uso de fitosanitarios en los últimos años es notable, siendo el grupo de herbicidas el que representa el 60%, seguido por insecticidas y fungicidas. No existen valores oficiales desde 2013 hasta 2016, pero se estima una estabilidad en el volumen; ya en el año actual 2017 el valor es de 2.471 millones de dólares, prácticamente igual al del año 2012 (2.381 millones).

Figura 3. Evolución del mercado de fitosanitarios en Argentina expresado en millones de dólares. Periodo 1997-2012.



Fuente: Casafe (2012).

Respecto al origen de los fitosanitarios, Argentina produce el 17% aproximadamente de los principios activos que consume, mientras que el 83% restante se importa principalmente de China, Estados Unidos y la India.

Semillas:

La semilla es un producto básico de la agricultura, constituye un punto estratégico para la producción agrícola, es pieza fundamental de la industria agroalimentaria y de la economía argentina. El mercado argentino de Semillas es el 2° en importancia en Latinoamérica (después de Brasil) y pilar tecnológico básico de la cadena agroindustrial.

En Argentina están presentes las empresas (Criaderos) internacionales más destacadas del mundo; además existen más de 700 semilleros nacionales multiplicadores de semillas. El mercado es autosuficiente para cubrir la demanda interna de hectáreas que se cultivan en la Argentina, y en los últimos años ha crecido la exportación de semillas para la siembra de granos en países de Latinoamérica, principalmente en soja y maíz. El desafío actual que tiene el sector es aumentar la cantidad y calidad para poder proveer el mercado externo que está creciendo significativamente a nivel internacional.

2.1.3. Análisis Externo

A continuación presenta un análisis que consiste en el estudio del entorno general de la empresa, el cual está compuesto por distintos factores que son parcial o totalmente incontrolables por la empresa e influyen en su funcionamiento

2.1.3.1. Factor Político:

La empresa se encuentra localizada en la Republica Argentina, por lo tanto, analizaremos la política de este país para ver de qué manera influye en el desarrollo de la actividad.

Las decisiones de los gobiernos afectan al día a día empresarial a través de las normas o legislaciones que regulan el funcionamiento del mercado. Actualmente el sector agrícola tiene el apoyo del nuevo Gobierno (asumido el 10 de diciembre de 2015), quien ha tomado medidas que favorecen el desarrollo del sector e impulsan a su crecimiento.

A continuación se explican las políticas comerciales más influyentes en el desarrollo agropecuario de Argentina de los últimos años hasta la actualidad; para así poder entender cuál es el presente y posible futuro.

Evolución de las barreras sobre las exportaciones agropecuarias: Luego de una década en que fueron prácticamente inexistentes, los derechos de exportación fueron reintroducidos en Marzo de 2002 para ayudar a paliar las consecuencias sociales de la histórica crisis desatada por el colapso de la convertibilidad en diciembre de 2001.

Tabla 1. Evolución de los impuestos a la exportación de cereales y oleaginosas. Periodo 2002-2017 (en porcentaje).

Productos/ Año	2002	2005	2007	2008			2015/2017
				mar-08	jul-08	dic-08	
Maiz	20	20	25	27	25	20	0
Sorgo	20	20	20	20	20	20	0
Trigo	20	20	28	28	28	23	0
Soja	23,5	23,5	35	44	35	35	30
Maní	20	10	10	23,5	10	23,5	0
Girasol	23,5	23,5	32	41	32	32	0

Fuente: Secretaría de finanzas y AFIP (2017).

Claramente se observa en el grafico que las políticas arancelarias adoptadas en 2002 hasta el 2015 se transformaron en un extractor de la renta de la tierra a favor del gobierno, afectando el crecimiento del sector agropecuario. Ya en 2015 se observa un cambio radical con un evidente apoyo al desarrollo de la actividad.

Ahora procedemos a detallar dos decretos en materia de aranceles, el primero es el que rige en la actualidad y el segundo es el que entrara en vigor el próximo año.

Boletín Oficial de la Republica Argentina

Ministerio de agroindustria. Decreto 133/2015. Derecho de Exportación. Alícuota.

Fecha de Publicación: 16/12/2015

Considerando el Decreto 133/2015 fija la alícuota del CERO POR CIENTO (0%) al derecho de exportación para la mercadería de maíz, trigo y sorgo; mientras para la soja en bruto es del TREINTA POR CIENTO (30%), un 5% menos a la anterior.

Ministerio de agroindustria. Decreto 1343/2016. Derecho de Exportación. Alícuota. Modificación

Fecha de Publicación: 02/01/2017

ARTÍCULO 1º — Redúcese en un CERO COMA CINCO POR CIENTO (0.5%) mensual la alícuota del derecho de exportación aplicable a las mercaderías comprendidas en las posiciones arancelarias de la Nomenclatura Común del MERCOSUR (N.C.M.) detalladas en el Anexo I del Decreto N° 133 de fecha 16 de diciembre de 2015 y sus modificatorios. Dicha reducción operará desde el mes de enero de 2018 y se extenderá hasta el mes de diciembre de 2019, inclusive, debiendo aplicarse a partir del primer día de cada uno de los meses comprendidos en la presente medida.

En resumen el Gobierno busca con este decreto reducir gradualmente la retención a la exportación de soja con el objetivo de llegar al 1 de enero de 2020 con un porcentaje del 18 por ciento.

2.1.3.2. Factor económico:

El desarrollo de una empresa está influenciado por los factores económicos a escala nacional como internacional; por esto se considera fundamental realizar un análisis general de los actores que puedan afectar a la actividad y tratar de entender cuál será su evolución.

Para determinar en qué entorno económico se desempeña la empresa, se describirán algunos datos actuales acerca de las principales variables que influyen en la situación económica de Argentina.

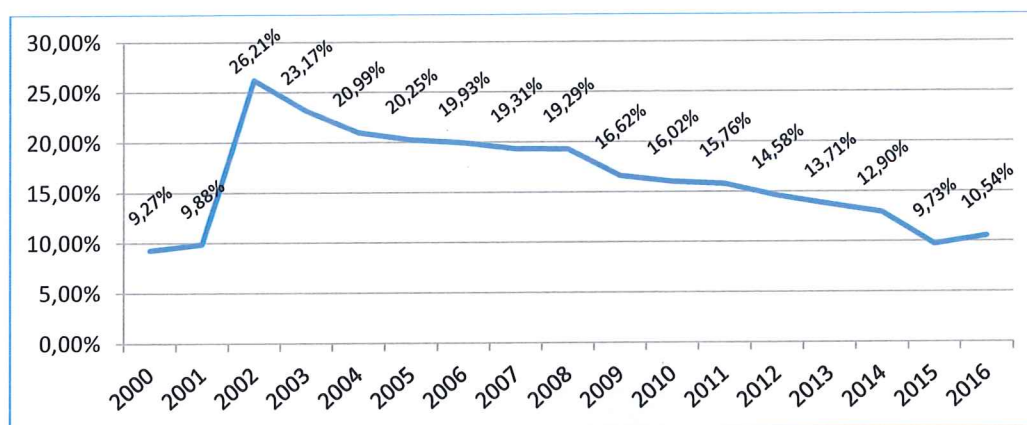
Exportaciones en el PIB

Argentina tiene abundantes recursos naturales en energía y agricultura. En su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles y un enorme potencial en energías renovables. Es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna.

Con lo que respecta a las exportaciones del país, en los siguientes gráficos se muestra el porcentaje que representan las exportaciones dentro de su PIB a lo largo de los últimos 17 años (Figura 4), la evolución de las exportaciones expresada en valores (Figura 5) y por ultimo como se componen el total de las exportaciones del país (Figura 6), es decir que porcentaje representa cada sector comparando los últimos dos periodos.

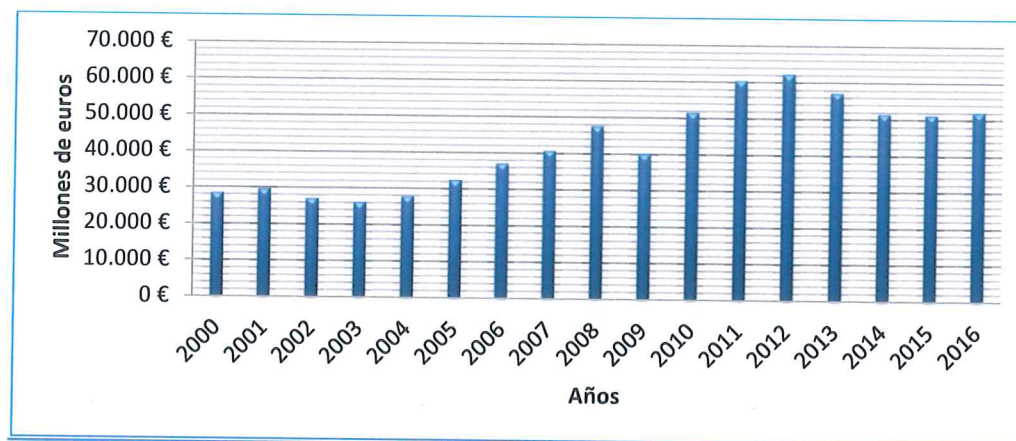
Si analizamos el porcentaje aportado por la agricultura en el PIB da un valor muy bajo, que a simple vista no refleja lo que realmente aporta, esto se da principalmente por dos razones, en primer lugar, no refleja las interacciones cada vez más fuertes con los otros sectores. Las demandas del sector implican actividad para las industrias de productos, de alimentos, maquinaria agrícola que requieren servicios de comercio, transporte, finanzas y seguros. En segundo lugar, no considera otras dimensiones económicas relevantes, que son influidas por la agricultura (exportaciones, ingresos fiscales, empleo indirecto, etc.).

Figura 4. Exportación de mercancías en porcentaje del PIB de Argentina. Periodo 2000-2016



Fuente: Ministerio de Hacienda (2017).

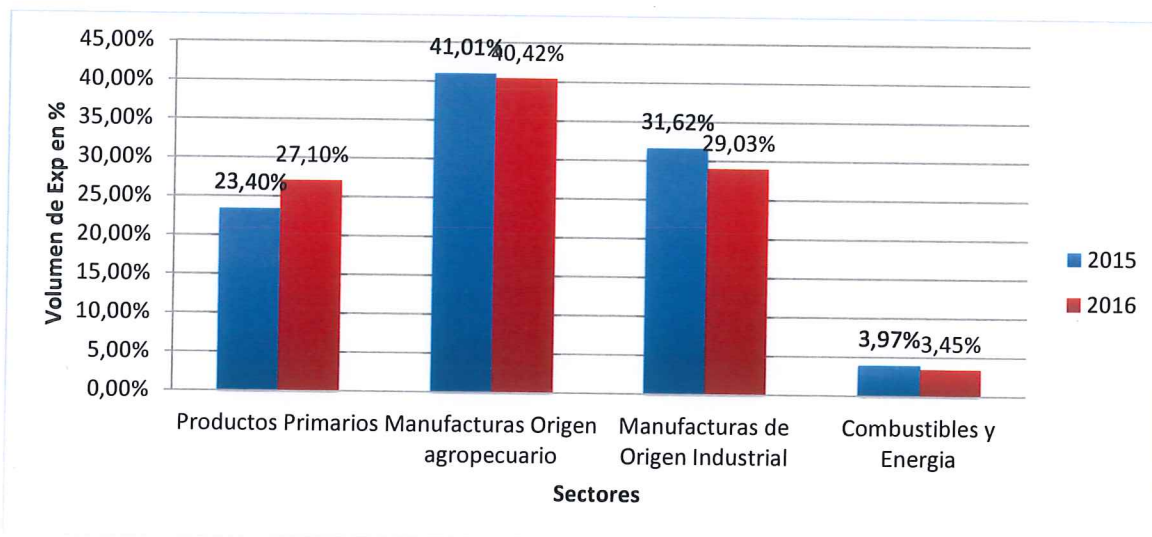
Figura 5. Exportación de Mercancías en millones de euros de Argentina. Periodo 2000-2016.



Fuente: Ministerio de Hacienda (2017).

Analizando las exportaciones según su rubro observamos que en los últimos dos periodos el 64,41% (2015) y el 67,52% (2016) de las exportaciones provienen del sector agropecuario, lo cual indica lo importante que es el sector para el País, además de que provee el 90% de los alimentos que se consumen en Argentina.

Figura 6. Exportaciones Argentinas por grandes rubros en porcentaje. Periodo 2015 y 2016.



Fuente: Ministerio de Hacienda (2017).

2.1.3.3. Factor social:

Con respecto al entorno social que rodea el mercado de productos agrícolas, podemos identificar varios factores que inciden en su evolución; los cuales están interrelacionado con factores económicos y tecnológicos.

El mercado de productos ha sido favorecido en los últimos 25 años por los cambios culturales de trabajo que ha ido integrando el productor argentino en sus explotaciones, iniciado principalmente por incorporación de siembra directa, cambios de sistemas productivos desplazando la ganadería por la agricultura; y por ultimo una mayor cantidad de productores que producen con altos niveles de tecnología.

Es importante destacar que este cambio en el modelo productivo tiene como consecuencia los siguientes hechos:

- Disminución demográfica rural a causa del desplazamiento de la población a zonas urbanas.
 - Concentración de la superficies explotadas, menor cantidad de productores pero con mayores superficie.
 - Pérdida de empleo con relación directa a la explotación, reemplazado principalmente por la tecnología y procesos productivos menos demandante de mano de obra.
- Pero como efecto positivo del nuevo modelo es importante destacar que indirectamente al aumentar el volumen de producción se generan nuevos puestos de empleos de manera indirecta como por ejemplo en la industria, transporte, etc.

2.1.3.4. Factor tecnológico:

El entorno que rodea a Integral Agropecuaria puede verse altamente influenciado por la acción de los factores tecnológicos que afectan a la industria/sector en concreto. El gasto en investigación y desarrollo tecnológico (I + D), es la base para poder mantenerse competitivo en el sector Agro comercial; es decir la incorporación de conocimiento a la producción -lo que se conoce genéricamente como "innovación"- y de nuevas tecnologías son algunos de los principales pilares de la competitividad de las empresas y del crecimiento sostenido de la economía a largo plazo. De hecho, los avances científicos y tecnológicos han cambiado notablemente el rostro de la economía mundial en las últimas décadas y han incrementado su ritmo de crecimiento.

Concluyendo con el factor tecnológico se destaca que Argentina es uno de los países líderes en la utilización de cultivos genéticamente modificados (GM), según datos estadísticos de ArgenBio (Consejo Argentino para la información y el desarrollo de la Biotecnología) en la campaña 2015/16, prácticamente el 100% de la superficie de soja y de algodón fue sembrada con variedades GM, mientras que el maíz transgénico representó el 96% del total de ese cultivo.

2.1.3.5. Factor ambiental:

La aplicación de una política cada vez más respetuosa con la protección del medio ambiente continúa siendo un gran desafío para el estado nacional. Argentina ha mejorado mucho su historial de crecimiento económico y pobreza desde la crisis financiera de 2001, aunque el desarrollo no siempre ha sido sostenible y amigable para el medio ambiente.

Desde el 2001, Argentina se ha convertido en una de las economías más grandes de América Latina, este crecimiento vino acompañado de un alto incremento en las tasas de urbanización y una transformación del medio rural; lo que han creado grandes impactos ambientales para el país.

Este análisis consistirá en identificar los diversos desafíos que enfrentan el medio ambiente y los recursos naturales en la Argentina, en especial aquellos relacionados con los retos nuevos de la economía rural, y del desarrollo industrial y urbano.

Deforestación

Argentina entre 2001 y 2014 perdió alrededor de 50.000km² de áreas boscosas; la mayor parte de la pérdida forestal sucedió en el norte de Argentina (45.000 km²), en otras palabras Argentina ha perdido, en promedio, 0,67 hectáreas de bosque cada minuto (aproximadamente el tamaño de un campo de fútbol). El principal promotor de la deforestación en el norte del país es la expansión de la agricultura a escala industrial, en particular, la producción de soja. Las causas subyacentes se relacionan con una insuficiente planificación del uso de la tierra y su aplicación, incluido un financiamiento escaso de la ley del bosque; y condiciones favorables en materia de políticas, mercado y agricultura.

Agroquímicos

El uso de agroquímicos ha aumentado y plantea riesgos para la salud humana y el medio ambiente. El gran uso se ha visto impulsado por el cambio en los cultivos hacia la soja genéticamente modificada que es resistente al glifosato. Si no se manejan adecuadamente, los agroquímicos, incluidos los fertilizantes, pesticidas, herbicidas y fungicidas, pueden afectar negativamente la salud de los seres humanos, animales y ecosistemas a lo largo de toda la cadena de valor, por ejemplo, durante el transporte, almacenamiento, aplicación y eliminación.

Contaminación del agua

La mayoría de las cuencas en la Argentina quedan expuestas a la contaminación proveniente de las actividades agrícolas, industriales y domésticas. Existen en Argentina varios sistemas fluviales importantes, incluidos el Río Paraná, Uruguay y Río Negro. El sector agrícola es el mayor consumidor de agua (75%), seguido por los municipios (15%). El agua superficial es la principal fuente de consumo de agua y es vulnerable a la contaminación debido a las descargas de aguas residuales y/o efluentes industriales, escurrimientos en las zonas agrícolas y actividades domésticas. Solamente el 65% de las aguas residuales municipales se recolectan y únicamente un 12% se trata antes de su eliminación.

Cambio climático

En los últimos cincuenta años han aumentado los eventos climáticos extremos magnificando los desafíos ambientales. Desde 1960 las precipitaciones anuales promedio en el país han aumentado 1,9 mm o un 3,5% por década; con lo que respecta a la temperatura en la mayor parte de la Argentina se ha incrementado en casi medio grado Celsius entre 1960 y 2010, mientras que en la Patagonia la subida de temperaturas ha llegado a 1 °C en algunas áreas.

Las proyecciones sugieren que el país en su totalidad experimentara un incremento en las temperaturas medias, y las regiones Norte y Central un incremento en precipitaciones y temperaturas.

Una mayor degradación de las tierras puede ser la consecuencia del cambio climático ya que los incentivos crecen para convertir tierras de pastoreo y forestales en tierras de cultivo; teniendo en cuenta que la productividad de la soja y el maíz aumentará aun más en el futuro.

2.1.3.6. Factor legal:

Dentro del análisis de los factores legales se estudiara el marco legal en el que se enmarcan estas sociedades cuya actividad comercial se sitúa dentro de "Expendedores-Distribuidores-Depósitos de Agroquímicos"; ya que estas empresas deben adaptarse a sus leyes y normativas para poder ejercer dentro del sector.

Integral Agropecuaria debe cumplir la reglamentación de la Ley N° 9164, quien la considera como entidad de "Venta de Agroquímicos con Depósito".

- **Ley N° 9164. PRODUCTOS QUIMICOS O BIOLOGICOS DE USO AGROPECUARIO**

El organismo encargado de aplicar esta ley dentro de la provincia de Córdoba es el Ministerio de Agricultura y Ganadería (de Córdoba) quien depende del Ministerio de Producción y Trabajo.

Esta ley comprende a aquellas personas físicas o jurídicas, privadas o públicas, que intervengan en algunos de los procesos relacionados con el manejo de productos químicos o biológicos destinados a la producción agropecuaria y agroindustrial, como así también para el control de las plagas urbanas, en todo el territorio nacional.

Aspectos de destacar dentro de la habilitación Anual:

- ✓ -Habilitación Municipal de las instalaciones destinadas a la actividad comercial, según lo exigido en la Ley N° 9164- Decr. Regl. N° 132/05.
- ✓ -Nota de Presentación Asesor: Declarar identidad y matricula profesional del Asesor Fitosanitario que desempeñara la función de asistente técnico, uno por cada boca de expendido.

La empresa también se encuentra dentro de un programa de certificación de seguridad en depósitos de productos fitosanitarios denominado "DEPOSITOS OK", que es regulado por CASAFE (Cámara de Sanidad Agropecuaria y Fertilizantes). Esta entidad atiende los requerimientos de la industria, dentro del marco legal nacional e internacional, en temas tales como la promoción de buenas prácticas agrícolas y manejo responsable de los productos para la protección de cultivos.

Deposito OK se apoya en el Código Internacional de Conducta para la distribución y utilización de fitosanitarios de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

(FAO); en normas aplicadas en Canadá, Estados Unidos, y en postulados CropLife International.

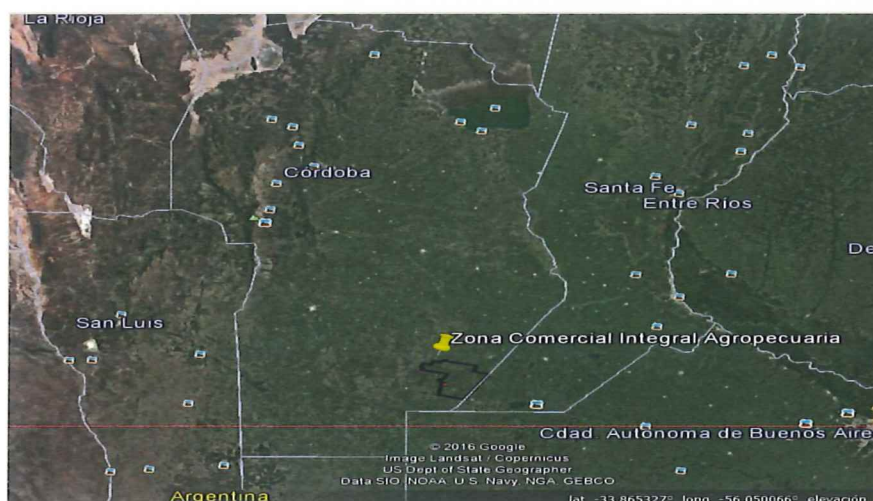
2.1.4. Análisis del mercado

El mercado objetivo está conformado por todas las empresas que desarrollan actividades agrícolas dentro de una región establecida y que son nichos atractivos para el desarrollo del negocio. Es decir que toda empresa agrícola que consume productos se considera como cliente potencial.

Antes de entrar a desarrollar las características del mercado objetivo es importante definir cuál es la región que Integral Agropecuaria considera viable para el desarrollo de su actividad. Esta delimitación geográfica (Figura 7) es establecida por una combinación de factores que se detallan a continuación:

- ✓ Delimitación comercial definida por los proveedores Monsanto y Bayer bajo las condiciones de contrato.
- ✓ Relación coste beneficio por la distancia.
- ✓ Falta de estructura para poder cubrir el mercado fuera del área.
- ✓ La región sur y oeste es limítrofe con el área comercial de otra sucursal de la misma empresa.

Figura 7. Imagen de la zona comercial de Integral Agropecuaria.



Fuente: Elaboración propia a partir de Google Earth (2017).

En la zona comercial donde trabaja dicha empresa predomina la producción de cultivos de verano con soja y maíz, participando en una menor proporción los cultivos de invierno como el trigo y cebada. En la siguiente tabla se muestra el total de hectáreas producidas por cada cultivo en la última campaña agrícola.

Tabla 2. Total de hectáreas cultivadas en la zona comercial de Integral Agropecuaria por cultivo (Campaña 2016/2017).

Cultivos	Hectáreas
Soja	67.320
Maiz	21.082
Trigo/Cebada	17.680
Otros (Sorgo, Girasol, Maní, pasturas, etc.)	16.499
Praderas	27.869
Superficie Total	132.747

Fuente: Elaboración Propia a partir de información suministrada por Monsanto (2017)

El segmento de productores en el que Integral Agropecuaria desarrolla su actividad esta diferenciado por dos grupos de consumidores homogéneos los cuales presentan distintas características en función de su modelo de negocio.

El principal tipo de cliente es el productor agrario con perfil empresarial, este modelo de productor se caracteriza por tener asesores externos, especialmente en temas agronómicos y contables; muy orientado a lo tecnológico por lo que tiene respuestas positiva a la adopción de las nuevas tecnologías y al cambio de moldelos productivos basados en la mayor eficiencia. Con respecto a la superficie de trabajo se los considera medianos a grandes bajo un esquema de producción a escala dedicada exclusivamente a la producción agrícola, en el que su plan productivo gira en torno al cultivo de soja, seguido en menor proporción por el maíz y trigo respectivamente.

Este modelo de producción tiene un alto consumo del paquete tecnológico (semillas, fitosanitarios y fertilizantes), que a partir de la introducción de la siembra directa y la incorporación de las semillas genéticamente modificadas sostuvo un nivel de demanda en crecimiento, principalmente en el uso de plaguicidas y semillas, ya que su utilización esta principalmente relacionada con cuestiones técnicas a diferencia de los fertilizantes que su consumo está afectado además por cuestiones económicas-financieras.

Por otra parte, existe un tipo de productor agrario denominados tradicionales que forman una parte mínima del sector agrario actual, caracterizados por tener escalas productivas pequeñas y actividades mixtas complementando la agricultura con ganadería, lo que en parte limita su adopción a nuevas tecnologías o cambios en sus modelos de producción. Es un sector que posee un nivel bajo de inversión en los paquetes tecnológicos, siendo menos atractivo que el anterior para el desarrollo de la empresa.

2.1.5. Análisis de la competencia

Para finalizar con el análisis del sector se llevara a cabo un estudio de los principales competidores con los que coexiste Integral Agropecuaria, antes de entrar en el estudio de sus competidores en particular se describirá cuales son los modelos de competencia existentes en el sector de fitosanitarios y semillas argentino (Tabla 3). Posteriormente se identifican sus principales competidores que han sido seleccionados debido a la zona geográfica donde desarrollan la actividad y el nivel de presencia que ejercen sobre la misma (Tabla 4).

En el mercado de productos agrícolas Argentino existen tres tipos de empresas que se diferencian claramente por su modelo de negocio, por un lado están aquellas que tiene como actividad principal la comercialización de granos y su eje de negocio gira en torno a esta, por otra parte como es el caso de Integral Agropecuaria están las que se dedican exclusivamente a la comercialización de productos agrícolas a través de la representación de empresas fabricantes, concentrando todos sus recursos en los productos, y por ultimo; las empresas elaboradoras de fitosanitarios y semillas que actúan directamente sobre el productor agrícola sin utilizar corredores, minoristas, mayoristas u otros.

A continuación se observa en el primer cuadro cuales son las características que identifican a cada una de estas, y posteriormente en el segundo se dan a conocer los principales competidores que tiene Integral Agropecuaria con una breve descripción de los programas comerciales que utilizan.

Tabla 3. Modelos de empresas comercializadoras de productos agrícolas en el mercado Argentino.

<i>Empresa</i>	<i>Actividad</i>	<i>Modelo de Negocio</i>	<i>Características</i>	<i>Ubicación</i>
Modelo A	Exportadores de cereales y oleaginosas, industria agroalimentaria, producción agrícola y ganadera. Comercialización de productos agrícolas.	Su principal negocio es la comercialización de granos, utilizan las ventas de productos agrícolas y servicios de logística para recibir como parte de pago el cereal/oleaginosa.	Se caracterizan por tener una paleta muy amplia de marcas y productos, no se identifican con una marca en particular.	Distribuidos por las zonas núcleos de producción.
Modelo B	Comercialización de productos y servicios para el sector agrícola.	Se basan en obtener rentabilidad a través de la venta de productos y servicios. Uno de los pilares para la comercialización es el asesoramiento técnico/comercial que ofrecen sus profesionales.	Son empresas distribuidoras de fabricantes que se identifican con una marca por sector (agroquímicos, semillas y fertilizantes).	Están ubicadas en un punto estratégico y tiene una zona comercial definida.
Modelo C	Fabricación y comercio de productos agrícolas (plaguicidas, fertilizantes y semillas).	Comercializar directamente el producto con el consumidor final sin tener una estructura comercial zonal. Esta dirigido a los grandes productores.	Están identificados solo por una marca y no ofrecen una gran cantidad de productos.	No tienen ubicación zonal.

Fuente: Elaboración Propia.

En el Modelo A, ambas empresas utilizan estrategias comerciales de liderazgo en costes, se enfocan en un objetivo amplio y costes bajos; debido a que su principal actividad es la comercialización e industrialización de cereales y oleaginosas utilizan la comercialización de productos agrícolas para poder captar granos.

Modelo B, donde se encuentra Tecnosur y Desab, son empresas similares a Integral Agropecuaria que utilizan programas comerciales de liderazgo por diferenciación, enfocadas a un amplio mercado ofreciendo productos con características diferenciadas. Estas empresas se diferencian por tener personal técnico altamente capacitado al servicio del cliente y por poseer presencia en el mercado mediante muestras a campo, capacitaciones a clientes, ensayos productivos, etc.

Por último, las empresas de Modelo C poseen un esquema comercial de liderazgo por especialización orientadas a un mercado reducido y específico, en donde enfocan todos sus esfuerzos a los productores de mayor superficie y denominados referentes. En general la relación con el cliente se da durante la pre campaña con el objetivo de cerrar el negocio de un producto en particular.

Tabla 4. Principales competidores de Integral Agropecuaria.

<i>Empresa</i>	<i>Ubicación</i>	<i>Tipo de Competidor</i>	<i>Marcas que comercializa</i>
 COMPAÑIA ARGENTINA DE GRANOS Porque lo importante es estar en buena compañía	Pueblo Italiano. Córdoba	Modelo A	Atanor, Bunge, Nidera, Syngenta, Cheminova, Nufarm, Nova, Agrofina.
 AGD	Canals. Córdoba	Modelo A	Bunge, Monsanto Argentina, Bayer, Dupont, Syngenta, Atanor, Gleba, Profertil.
 TecnoSur insumos agropecuarios	Canals. Córdoba	Modelo B	Monsanto Argentina, Bayer Cropscience SA, Adama, Rizobacter,

	Canals. Córdoba	Modelo B	Dow Agrosiences, Desab.
	Salto. Bs As.	Modelo C	Pioneer Semillas
	Chacabuco. Bs As.	Modelo C	Don Mario Semillas

Fuente: Elaboración Propia.

2.2. Análisis de la estrategia de marketing de Integral Agropecuaria

2.2.1. Introducción

La empresa Integral Agropecuaria nació en el año 1995 en la ciudad de Melo, provincia de Córdoba –Argentina, como respuesta a la necesidad de los productores agropecuarios de la zona para adquirir los productos necesarios en sus explotaciones. En su inicio contaba con una paleta de productos tanto para las empresas Agrícolas como también las Ganaderas, con el pasar de los años, tras un cambio radical en el sector agrario a partir del avance tecnológico en la agricultura con la incorporación de la siembra directa y posteriormente los cultivos transgénicos que ampliaron las fronteras productivas, la empresa se orientó exclusivamente al sector agrícola.

Impulsada tras ese cambio en la región del modelo productivo, sus propietarios decidieron expandir la empresa con cinco sucursales, distribuidas por el sur de la provincia en las localidades de Pueblo Italiano (sucursal en estudio), Laboulaye, Serrano, Bouchardo y Villa Valeria.

Además, a través de los años la empresa fue incorporando profesionales del sector agrícola logrando formar en la actualidad un equipo de trabajo altamente calificado como responsables del asesoramiento técnico-comercial hacia el cliente, como un servicio adicional a la venta de los productos.

A continuación se muestra el logo que actualmente utiliza Integral Agropecuaria como compañía.

Figura 8. Logo de Integral Agropecuaria S.C.C.



Fuente: Integral Agropecuaria.

Localización y estructura

Actualmente Integral Agropecuaria sucursal Pueblo Italiano se encuentra ubicada en el ejido periurbano de la localidad sobre el acceso a ruta N° 3, con una superficie de 5.000 m² compuesta por las siguientes instalaciones:

Oficinas: con una dimensión de 150 m², cuenta con una sala de espera, otra de reuniones y el resto de oficinas para el personal.

Depósitos: estos se dividen en tres, uno destinado exclusivamente agroquímicos de 750 m², otro a semillas con 500 m² y por ultimo uno de maquinaria con 500 m²; cada uno cumple con los estándares de calidad en relación a su función.

El equipo de trabajo que conforma la empresa está integrado por 1 Gerente, 2 Ingenieros Agrónomo, 2 Administrativos y 1 Encargado de depósitos. Hacen un total de 6 personas, es importante destacar que parte del trabajo administrativo general lo desarrollan desde la casa central de la empresa.

2.2.2. Clientes

Los clientes de Integral Agropecuaria representan un grupo homogéneo con respecto a las explotaciones que desarrollan dada la región geográfica, siendo que el 95 % se dedica a la agricultura y el 5% restante la combina con ganadería, por lo que se puede decir que en términos generales son similares. Pero más allá de la actividad que desarrollan presentan diferencias que hacen que existan distintos perfiles de clientes, a continuación se explican los aspectos más importantes:

- Superficie: el 16% de los productores concentra el 80% de las superficies trabajadas, esto surge como resultado de un modelo de negocio que está claramente orientado hacia una economía de escala.
- Capital Tierra: actualmente existen dos tipos de productores, uno caracterizado por ser el propietario del 100% de la tierra, considerado con un perfil conservador y generalmente de superficies medianas a pequeñas (salvo excepciones). El otro modelo tiene un porcentaje del capital tierra propio y el resto en condición de arrendatario, y se puede dar en distintas proporciones. Años atrás existía un modelo conformado por 100% capital arrendado (tierra y trabajo); y que actualmente por el contexto económico ha desaparecido.
- Frecuencia de Compra: el comportamiento de compra generalmente esta dado por un conjunto de factores que inciden en el accionar de cada productor, está aquel que tiene una estructura de personal organizada como puede ser un encargado de compra o asesor externo que lo guía en la toma de decisiones y generalmente realiza las principales compras en pre campaña, es decir de dos a cuatro meses antes de la siembra ya tiene el paquete general de productos (semillas, agroquímicos y fertilizantes); y luego en función de cada campaña realiza otras compras pequeñas de acuerdo a las necesidades puntuales. El otro extremo es el que adquiere los productos en función de las necesidades y no planifica su utilización.

Una variable que incide también en el comportamiento de compra es el recurso financiero con el que cuenta cada productor ya sea en capital circulante o capacidad para acceder a distintas herramientas financieras.

La cartera de clientes de Integral Agropecuaria está compuesta por 149 productores que oscilan desde el más grande con 9.000 hectáreas hasta los más pequeños de 30 hectáreas. Sus 20

principales clientes en facturación trabajan superficies superiores a las 400 hectáreas y utilizan un nivel tecnológico de inversión alto, por lo que son muy importantes para la empresa por los productos que demandan.

2.2.3. Proveedores

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento para Integral Agropecuaria en el mercado, porque son aquellos quienes le suministran los productos agrícolas para sus clientes.

Integral cuenta con un grupo amplio de proveedores con los cuales posee distintos tipos de relación, es decir a algunos se les compra productos esporádicamente por cuestiones netamente de mercado (precio, disponibilidad, etc.); y por otra parte está el resto de proveedores considerados los más importantes para la empresa con los que existe un compromiso de trabajo en conjunto para conseguir los objetivos planteados, más allá de que exista o no un contrato expresamente detallado. En este grupo los más destacados son las multinacionales Monsanto Argentina y Bayer CropScience, ambas son mundialmente unas de las compañías líderes e innovadoras para la protección de cultivos (Crop Protection), control de plagas, enfermedades, tecnología de Semillas y Biotecnología de Plantas. Ambas son empresas de origen extranjero por lo que sus principales centros de investigaciones se encuentran radicados fuera del país; aun así en Argentina cuentan con centros de investigación de primer nivel que les permiten adaptar o desarrollar los nuevos productos en función de las necesidades locales.

Estos proveedores le brindan todo el apoyo necesario para que la empresa pueda ser líder en su mercado, ya sea en aspectos técnicos, comerciales, de imagen, recursos humanos y logísticos. En contrapartida a todo lo que ofrecen Integral Agropecuaria se compromete en trabajar bajo un lineamiento que los distingue y caracteriza como marca.

2.2.4. Indicadores económicos

En los siguientes indicadores económicos analizaremos en primer lugar, el mercado actual de la industria en donde la empresa desarrolla la actividad, posteriormente se determinara cuál es el mercado que capta la misma con su respectivo porcentaje; y para finalizar, el de sus competidores.

Para determinar estos importes se realiza una valoración del total de semillas y fitosanitarios (herbicidas, insecticidas, fungicidas, etc.) que se utilizan en los diferentes cultivos que se producen en la zona comercial que trabaja Integral Agropecuaria.

Tabla 5. Mercado total de la industria donde trabaja Integral Agropecuaria en dólares.

Cultivos	Hectáreas	Productos	Monto de Inversión por Has	Total
Soja 1	53.856	Semillas	\$ 20,00	\$ 1.077.120
		Fitosanitarios	\$ 78,00	\$ 4.200.768
Soja 2	13.464	Semillas	\$ 20,00	\$ 269.280
		Fitosanitarios	\$ 50,00	\$ 673.200
Maiz 1	16.866	Semillas	\$ 126,00	\$ 2.125.116
		Fitosanitarios	\$ 46,00	\$ 775.836
Maiz 2	4.216	Semillas	\$ 115,00	\$ 484.840
		Fitosanitarios	\$ 40,00	\$ 168.640
Trigo/Cebada	17.680	Semillas	\$ 22,40	\$ 990.080
		Fitosanitarios	\$ 58,00	\$ 1.025.440
Otros(Sorgo, Girasol, Pasturas)	16.449	Semillas +	\$ 55,00	\$ 904.695
		Fitosanitarios		
Total de Hectáreas Cultivadas	122.531			
Total de Hectáreas Mercado total en dólares	104.851			\$12.695.015

Fuente: Elaboración Propia.

Como observamos en el cuadro los cultivos de soja y maíz se separan en dos partes, es decir de primera y segunda; siendo los de primera cultivos que se siembran en fecha óptima (septiembre hasta noviembre) y los de segunda posterior a la cosecha de trigo/cebada (Diciembre/Enero), utilizando la misma superficie para los dos cultivos en el mismo año. Esta diferenciación se realiza por que requieren distintos productos, ya que el cultivo de segunda tiene un ciclo de vida más corto y menor potencial de rendimiento, por lo que demanda menos inversión.

El total de hectáreas productivas de la región asciende a 104.851 mil hectáreas con un potencial de productos denominado Mercado Actual de la Industria de \$ 12.695.015 dólares al año.

2.2.4.1. Indicadores del mercado:

Como se comentó anteriormente y mediante la tabla 5 se procede a calcular los distintos mercados en función de la industria, empresa y competidores:

✓ **MAI (Mercado actual industria MAE+MAC)** \$ 2.044.936 + \$ 10.650.079= \$ 12.695.015 dólares.

✓ **MAE (Mercado actual de la empresa)**= \$ 2.044.936 dólares.

✓ **MAC (Mercado actual de la competencia)**= \$ 10.650.079 dólares.

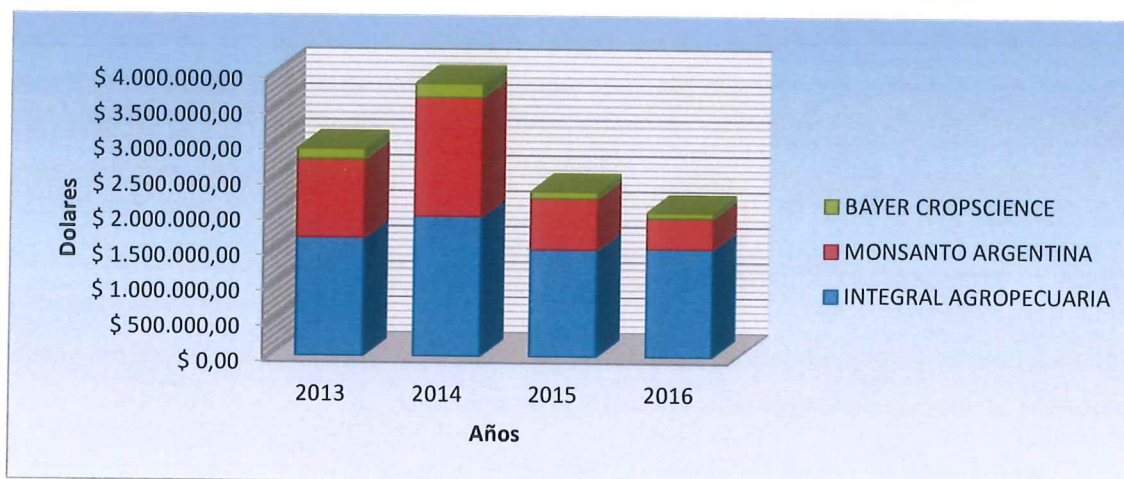
✓ **Cuota de mercado de la empresa**= $\frac{\text{MAE U\$S } 2.044.936}{\text{MAI U\$S } 12.695.015} \times 100 = 16,10\%$

Las anteriores cifras muestran que Integral Agropecuaria en el último periodo captó el 16,10% del mercado total, una cifra considerada baja teniendo en cuenta su estructura, marcas y ubicación con respecto a los competidores.

2.2.4.2. Evolución de ventas:

En el siguiente grafico se mostrara la evolución de ventas total en la empresa durante los últimos cuatro años de acuerdo a su línea de negocio, es decir lo que se factura a nombre de Integral Agropecuaria, Monsanto y Bayer.

Figura 9. Evolución de ventas de Integral Agropecuaria en dólares (Periodo 2013-2016).



Fuente: Elaboración Propia (2017).

En términos generales la empresa ha tenido una evolución positiva en sus primeros dos años y negativa en los últimos dos años donde paso de vender 3,8 millones de dólares en el periodo 2014 a 2 millones en el 2016. Si analizamos año a año vemos que desde el 2013 al 2014 aumentan en un 31,44% las ventas, luego desde el 2014 al 2015 disminuyen en un 39,39%, y ya en el último periodo de análisis de 2015 a 2016 siguen disminuyendo en un 12,39%. Cabe destacar que la empresa ha sufrido variaciones muy grandes en el periodo 2013 a 2015 y no ha podido mantener una estabilidad en sus ventas.

2.2.4.3. Evolución por línea de negocio:

Habiendo analizado la evolución de las ventas a valores monetarios se procede en la siguiente tabla a mostrar cual fue el comportamiento con respecto al porcentaje que ocupo cada línea de negocio en estos periodos.

Tabla 6. Evolución de ventas de Integral Agropecuaria representada en porcentaje según cada línea de negocio (Periodo 2013-2016).

Empresa/Año	2013	2014	2015	2016
	% sobre el total	% sobre el total	% sobre el total	% sobre el total
INTEGRAL AGROPECUARIA	57,10%	51,32%	64,94%	74,95%
MONSANTO ARGENTINA	37,74%	43,50%	30,98%	21,22%
BAYER CROPSCIENCE	5,16%	5,19%	4,08%	3,83%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Si tenemos en cuenta que las comisiones de Monsanto y Bayer son ingresos directos a la empresa por lo que representan un valor importante para la misma, se puede apreciar que el mejor año fue durante el periodo 2014 en donde estas dos representaron el 48,69% del total, dejando al margen que fue el año de mayor ventas totales. Además, a partir de ese año ambas fueron disminuyendo hasta que en el último periodo representan solamente el 25,05%.

2.2.4.4. Análisis Comercial:

El análisis comercial consiste en realizar un diagnostico general de la empresa mediante la utilización de información secundaria procedente de la misma. Dicho esto, en la próxima tabla se expresan todos los ingresos percibidos por la empresa durante el periodo 2016, como así también todos los costes anuales (en importe y como porcentaje sobre los ingresos), el beneficio total obtenido y su respectiva rentabilidad.

Tabla 7. Análisis comercial de la empresa Integral Agropecuaria (año 2016).

INTEGRAL AGROPECUARIA	AÑO 2016
<i>Ingresos</i>	
<i>Ventas Integral</i>	\$1.532.628,00
<i>Comisión Vtas Monsanto</i>	\$ 86.797,80

<i>Comisión Vtas Bayer</i>	\$ 13.314,23
Total Ingresos	\$1.632.740,03
<i>Costes</i>	
<i>Costos compra de productos</i>	\$1.279.744,38
	0,784
<i>Publicidad</i>	\$ 13.229,00
	0,008
<i>Equipo Vendedores</i>	\$ 26.318,85
	0,016
<i>Costes Fijos + Variables</i>	\$ 151.789,00
	0,093
Total Costes	1.471.081,228
Beneficio Total (Ingresos - Costes)	\$ 161.658,80
Rentabilidad	9,90%

Fuente: Elaboración Propia a partir de información suministrada por Integral Agropecuaria (2017)

Antes de comenzar con el análisis de esta tabla 7 cabe destacar que el ingreso por comisión de ventas Monsanto surge del importe vendido de \$ 433.989 dólares a una comisión recibida del 20% y con respecto a las de Bayer por las ventas de \$ 78.319 dólares por el 17% de comisión (año a año estos porcentajes de comisión varían de acuerdo a los volúmenes de ventas y objetivos cumplidos).

A simple vista, a partir de los valores absolutos obtenidos podemos destacar los siguientes puntos:

En primer lugar, los costes fijos más variables, en los que se encuentran como más importantes los gastos de personal y las cargas sociales (excluidos los vendedores), gastos financieros, impuestos, gastos de movilidad del equipo vendedor y de logística de la empresa, se observa que representan un porcentaje del total de ventas pequeño a diferencia del costo de adquisición de productos, algo razonable por no ser una empresa fabricante. Un dato muy importante es

que, en el caso de aumentar el volumen de venta ese porcentaje disminuiría de forma considerable impactando positivamente en la rentabilidad de la misma.

Por lo que respecta a la rentabilidad, un 9,90% se considera muy bajo para este modelo de empresa teniendo en cuenta el volumen de facturación, los años de experiencia en el mercado y la zona de influencia en la que se encuentra.

2.2.4.5. Ranking Clientes:

Por último, finalizando con los indicadores económico se realiza una tabla en la que se muestran cuales son los porcentajes de facturación que representan los clientes más influyentes en la empresa.

Tabla 8. Ranking de los principales clientes expresado en porcentaje de facturación (Periodo 2014-2016).

Posición	Razón Social	% Facturación
1	CIA. AGROINDUSTRIAL LA ORIENTAL	17,23%
2	J Y J G S.R.L	13,15%
3	PASCUAL DOMINGO	4,49%
4	MUNT JORGE ALBERTO	4,42%
5	HIJOS DE M. H. B. A. DE BONADEO Y CIA	4,22%
6	SOC. CIVIL LA CELINA AGRICOLA GANADERA	4,16%
7	AGROCEREALES ARGENTINA S.R.L	3,90%
8	LOS CHARITOS S.R.L	3,29%
9	DON HECTOR SACAYF	2,83%
10	GIRONA EDUARDO ENRIQUE	2,82%
11	PONCAR S.H	2,80%
12	CAMPAGRO S.A	2,44%
13	TUITE ALFREDO SANTIAGO	1,82%
14	ZAVALLA MARTIN HORACIO	1,61%
15	ORTOLANI RUBEN OMAR	1,41%

16	ARAMBURU LUIS MARIA	1,37%
17	AGROTECNOLOGIA Y SERVICIOS S.A	1,34%
18	VIEJO ROBLE S.A	1,25%
19	GRALLOVI S.R.L	1,17%
20	VULETICH ANTONIO Y OTROS	1,15%
21	CARNEVALLE MAFFE HUGO RAUL	1,15%
		78,02%

Fuente: Integral Agropecuaria (2016)

En el anterior cuadro se observa que los primeros 21 clientes del ranking (el 14% del total de clientes activos) en los últimos tres periodos representan el 78,02% de la facturación total de la empresa; el otro 21,98% está repartido en 128 clientes y ninguno llega a alcanzar el 1% de la facturación. Como se puede apreciar el volumen de venta de la empresa es muy dependiente de los primeros 21 clientes; pero lo es más aun con los dos primeros del ranking que suman un total de 30,38 %; si bien es importante tener clientes de estas envergadura también se puede considerar como un aspecto negativo o de alerta ya que cualquier incidente con ellos puede afectar fuertemente a la empresa. A modo de conclusión, las ventas de esta empresa están concentradas en muy pocos clientes.

2.2.5. Programa comercial actual

La empresa en estudio actualmente tiene dos grandes objetivos comerciales, que se basan en aspectos tanto monetarios como no monetarios, orientados en incrementar el importe de facturación anual mediante nuevos clientes, pero sin descuidar su objetivo principal que es mantener los clientes actuales, buscando mayor fidelidad, ya que tener una cartera de clientes fieles es uno de los pilares más importante para la empresa.

Actualmente no posee un Plan Comercial por lo que no tiene bien definidos sus objetivos y como llegara a ellos, mediante una entrevista con el Gerente nos ha expuesto que tienen como objetivos aumentar las ventas pero sin importar en qué cantidad, considerando que al aumentar ya es un resultado positivo.

2.2.5.1. Funciones de marketing mix

Producto

El portfolio de productos que Integral Agropecuaria selecciona, para luego ofrecer a sus clientes, trata de integrar todo el complejo de fitosanitarios y semillas necesarios para el desarrollo de la actividad agrícola en la región. Según el modelo de empresa y el sector en el que se desarrolla, esta variable adquiere una complejidad debido a la gran variedad de productos existentes en sus líneas.

La empresa tiene la particularidad de tener dos modelos con respecto a esta variable, en algunas líneas se caracteriza por tener un gran surtido de productos y por la existencia de distintas marcas; y en otras líneas, solo posee un tipo de producto con una marca única.

A continuación analizaremos la cartera de productos con los que actualmente cuenta la empresa y cuáles son las decisiones en función al surtido de productos, la marca, calidad, envase y garantías postventa.

Semillas: En este sector la empresa está identificada con un único proveedor, quien utiliza como marca general Monsanto y ofrece sus productos de la división semilla a través de sus dos marcas, por la línea de Maíz lo hace con DEKALB y para la de soja con ASGROW. Estas marcas ofrecen variedades con el máximo potencial de rendimiento en el mercado, ofreciendo al productor a través de los años y diversos ambientes productivos la mayor estabilidad de rendimiento, soluciones técnicas y los mejores resultados a su campo.

Toda la gama de semillas producidas por Monsanto están bajo los más altos estándares de calidad internacional, y bajo estrictos controles internos, que permiten garantizar el más alto poder germinativo y prueba frío del mercado. La calidad ofrecida por DEKALB y ASGROW asegura la correcta implantación del cultivo y el crecimiento inicial de las plantas.

Sus marcas son muy importantes para el producto, ya que a través de ellas transmiten seguridad, rendimiento, y calidad; lograda por una trayectoria en el sector a nivel nacional e internacional. Estas marcas siempre van acompañadas por palabras o frases que remarcan su liderazgo en rendimiento con respecto a sus competidores. En el caso de la división maíz lo hace con "DEKALB RINDE" y el área de soja a través de "ASGROW ES ELEGIR MAS".

Figura 10. (A) Logo de Monsanto. (B) Logo Semillas de Soja. (C) Logo Semillas de Maiz.

(A)



(B)



(C)



Fuente: Monsanto (2017).

Las condiciones del programa comercial de semillas Monsanto ofrecen dos sistemas de garantía, uno se basa en los problemas de calidad, donde en el caso que existiera un problema la empresa cuenta con el personal capacitado para asistir al cliente y darle una solución al mismo. El otro sistema está orientado a clientes que cumplen con una serie de requisitos (usuarios de la marca por más de dos años seguidos), ofreciéndole Garantía de resiembra en caso de eventos como granizo, encharcamientos o heladas. Ocurrido el siniestro se repone la cantidad de bolsas de semilla necesarias para resembrar el lote dañado.

Fitosanitarios: En este sector la empresa cuenta con una línea amplia de productos y distintas marcas, pero la marca líder de este grupo es Bayer CropScience, quien ofrece una línea completa de productos de alta calidad. El resto de marcas cumplen la función de productos sustitutos o particulares que Bayer no ofrece, los cuales son demandados por un segmento de cliente que tiene necesidades especiales. Analizaremos este sector de la empresa en dos grupos, por un lado los productos del proveedor Bayer CropScience con sus distintas particularidades; y en el otro, agruparemos los múltiples productos y marcas que completan la cartera de fitosanitarios.

Bayer al igual que la empresa Monsanto, anteriormente mencionada, es una empresa de prestigio dentro del sector que a través de sus marcas transmiten seguridad, excelencia e innovación. Su marca general es Bayer, tiene su logo característico (Figura 11) y cada producto en particular va acompañado de un nombre comercial. Dentro de su portfolio la empresa ofrece soluciones mediante insecticidas, fungicidas, herbicidas y tratamiento de semillas.

Figura 11. Logo de Bayer.



Fuente: Bayer (2017).

Todos los productos de estas dos empresas están elaborados bajo las normas internacionales de calidad más exigentes del mercado y con la mejor tecnología disponible; los envases cumplen con todas las normas de certificación y ofrece la información necesaria para que el cliente sienta seguridad sobre el producto que adquiere. Además de todo esto poseen un servicio de postventa en conjunto con Integral Agropecuaria con personal capacitado para asesorar al cliente y acompañarlo cuando este lo necesite.

Resto de Fitosanitarios: En este grupo existen particularmente productos genéricos, es decir son formulaciones que tienen sus patentes de producción vencidos y en la actualidad los elaboran muchas compañías. Generalmente de acuerdo a distintos factores se utilizan varios productos para una misma necesidad y distintas marcas; es decir, que la adquisición de estos fungicidas, insecticidas y herbicidas están influenciados por cuestiones de disponibilidad, precio y financiación que cada compañía elaboradora ofrece.

Son principios activos que el cliente conoce y hace años que los utiliza, por lo que confía en la eficiencia de la molécula mas allá de cuál sea la marca. Muchos de los fabricantes son de origen nacional y otros internacionales, trabajan con normas de calidad exigentes, pero no son compañías líderes del mercado "Argentino", por lo que sus marcas no son el pilar fuerte de los productos. La garantía y seguridad de estos productos están abaladas por Integral Agropecuaria, ya que los clientes confían en las marcas que la empresa comercializa.

Todo el sistema de financiación, garantía, servicio postventa y entrega de estos fitosanitarios está a cargo de Integral Agropecuaria, quien pose con el personal capacitado y herramientas necesarias para brindarle las soluciones que el cliente requiera.

Algunas de las principales marcas que comercializa son:

Figura 12. (A)- Logo SUMMITAGRO (B)-Logo ADAMA (C)-Logo CHEMINOVA.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 13. (D)-Logo Laboratorios NOVA (E)- Logo INSUAGRO (F)-Logo ATANOR.



Fuente: Elaboración propia.

Precio

La siguiente variable del marketing mix que se va a analizar es el precio, un componente muy importante para la política comercial de cualquier empresa ya, que influye decisivamente sobre la cantidad física de unidades vendidas y, por tanto, sobre la cantidad de ingresos (y consecuentemente sobre su rentabilidad y sus beneficios).

Para la conformación del precio se debe tener en cuenta un conjunto de factores como son las actuaciones de los competidores, el comportamiento de los clientes/consumidores y, además, los costes de la empresa para poder comercializar los productos.

Integral agropecuaria utiliza dos estrategias de precios diferenciadas para dos grupos de productos. En primer lugar para la cartera de productos marca Bayer y Monsanto, la empresa se adapta a la política de sus proveedores, ya que son ellos los que deciden a qué precio debe vender de acuerdo a cada tipo de cliente y volumen de compra. Es importante aclarar que la

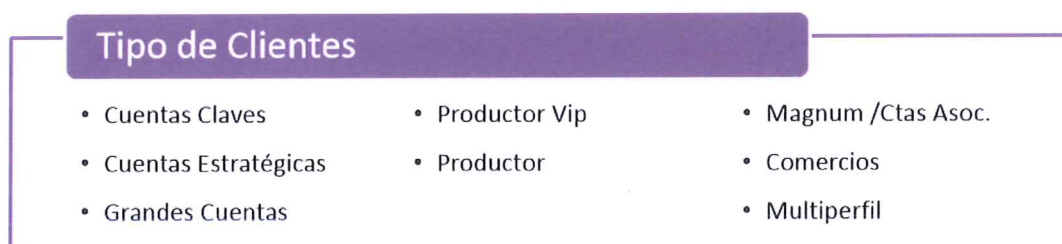
factura hacia el cliente la realiza Integral Agropecuaria desde su oficina pero a nombre del proveedor, por lo que actúa como intermediario.

Las políticas de precios que utilizan estas multinacionales están orientadas en la competencia, manteniendo un nivel superior como diferenciación de calidad; y por otra parte en función del comportamiento del cliente hacia la empresa, es decir que el precio final para cada tipo de cliente se formula de acuerdo a distintas variables que se describen a continuación:

- Categoría de Cliente

Estas categorías se aplican de acuerdo al historial de compra que tenga el cliente, es decir si compra por más de dos años seguidos (fidelidad), si solo utiliza un producto o toda la cartera de productos; y por ultimo cual es su potencial de negocio de acuerdo a la superficie que cultiva.

Figura 14. Categoría de clientes.



Fuente: Monsanto (2016).

La finalidad de asignar estas categorías a los clientes es para poder diferenciarlo en el precio de los productos (Tabla 9), tasas financieras (Figura 15), créditos asignados y garantías sobre el producto. Por lo tanto, la formación del precio final al cliente está influenciada por las características productivas y el comportamiento del mismo hacia la empresa.

Tabla 9. Precios por categoría de clientes.

		Magnum Comercios Ctas. Multiperfil	Ctas. Estratégicas Gdes Ctas Vip's	Productor
 SKU 10434287	Precio de lista	7,00	7,00	7,00
	Max descuento	6%	5%	3%
	Precio mínimo CDS	6,58	6,65	6,79
 SKU 12331311	Precio de lista	9,59	9,59	9,59
	Max descuento	6%	5%	3%
	Precio mínimo CDS	9,01	9,11	9,30

Fuente: Monsanto (2016).

Figura 15. Tasas financieras por categorías de clientes.

Tasas de financiación: vigentes campaña 15-16

Tasa Mensual CY15	
KA	0,50%
CDS (hipoteca)	0,50%
SA	0,60%
Grandes Cuentas, VIP's	0,75%
Productores, Comercios, Multiperfil, CDS (sin hipoteca)	0,80%

Fuente: Monsanto (2016).

- Volumen de compra:

Es un factor muy influyente en el precio, ambas empresas aplican un programa de descuento por volumen acumulado, es decir que si las compras se realizan en distintos

fechas dentro de la misma campaña comercial (un año) se acumulan los importes para aplicar los descuentos correspondientes.

Tabla 10. Descuento por importe de compra.

PLAN REWARD - Descuento Por Volumen

(escalas rediseñadas para que todos los productores puedan acceder a este beneficio)

Escala Productor 2016			Escala KASA 2016		
USD		Descuento	USD		Descuento
Desde	Hasta	%	Desde	Hasta	%
-	\$ 5.000	0%	\$ 0	\$ 470.000	11%
\$ 5.001	\$ 15.500	4%	\$ 470.001	\$ 670.000	12%
\$ 15.501	\$ 25.500	5%	\$ 670.001	\$ 870.000	13%
\$ 25.501	\$ 40.500	6%	\$ 870.001	\$ 1.210.000	15%
\$ 40.501	\$ 60.500	7%	\$ 1.210.001	\$ 2.090.000	17%
\$ 60.501	\$ 100.500	8%	\$ 2.090.001	\$ 3.210.000	19%
\$ 100.501	\$ 155.500	9%	\$ 3.210.001	\$ 4.460.000	21%
\$ 155.501	\$ 255.500	10%	\$ 4.460.001	\$ 5.500.000	23%
\$ 255.501	\$ 395.500	11%	\$ 5.500.001		25%
\$ 395.501	\$ 495.500	12%			
\$ 495.501	\$ 650.500	13%			
\$ 650.501	\$ 950.500	14%			
\$ 950.501	\$ 1.250.500	15%			
\$ 1.250.501		16%			

Descuento Fijo 2016	
CDS - Multiperfil	
Comercios - Cuenta Asociada	
12%	Descuento

Fuente: Monsanto (2016).

- Descuento Cash

El descuento por Pago en Efectivo depende de cada producto y el momento de compra, pero generalmente varía entre un 5% y un 8%. Estas son algunas de sus Características:

- ✓ Aplica a todo tipo de cliente.
- ✓ Combinable con otros planes comerciales.
- ✓ Aplica para operaciones con vías de pago (Transferencia, cheque, tarjetas sin convenio, saldo a favor en cuenta, canje disponible).

- Precio por Pack

Es una metodología muy utilizada por estas compañías que sirve para impulsar ventas de productos nuevos o estratégicos en su negocio. Normalmente se aplican para superficies en escala de 50 hectáreas y en periodos determinados como son las precampañas, unos meses antes a su necesidad de uso.

Tabla 11. Ejemplo precios por pack.

Pack Barbecho Químico VII	Has	Full II	Harness	Atrazina	USD	SKU
Productor	50	100 Lts.	100 Lts.	75 Kgs.	\$ 1.812	12294750
Vip's/Strategicos/Gdes Ctas	100	200 Lts.	200 Lts.	150 Kgs.	\$ 3.547	12294750
Comercio/CDS/ Multiperfil/Ctas Asoc	300	600 Lts.	600 Lts.	450 Kgs.	\$ 10.488	12294750

Fuente: Monsanto (2016).

Por otra parte, está una amplia cartera de productos de distintas marcas para la cual la empresa toma una política de la gestión de precios basadas en los costes. La Gerencia emite una lista de precios base para todo tipo de cliente y volumen de compra, estos precios se formulan a partir del costo neto de la empresa para adquirir ese producto más un margen de rentabilidad en promedio según el grupo de fitosanitario:

Tabla 12. Margen de rentabilidad utilizado para el resto de fitosanitarios.

FITOSANITARIOS	HERBICIDAS	INSECTICIDAS	FUNGICIDAS	TERAPICOS DE SEMILLA
RENTABILIDAD	12%	18%	18%	25%

Fuente: Elaboración propia.

Estos precios se rigen bajo una condición de pago a 30 días de emitida la factura; en el caso que el cliente necesite mayor plazo se le aplica una tasa de interés mensual del 1,5% en dólares. La formulación de precio está basada en cubrir los costos totales (Costo fijo + variable) más un margen de rentabilidad, según cálculos internos de la empresa el costo variable representa un 4% sobre el costo fijo, en el que incluye costos administrativos, de facturación, logística y sus respectivos gastos bancarios (impuestos a los valores "cheque", costos de transferencias, etc.).

Comunicación

En referencia a la variable comunicación del Marketing mix, Integral Agropecuaria se caracteriza por utilizar el programa de empuje o TÁCTICA PUSH dado que principalmente los esfuerzos de comunicación y promoción están orientados sobre el equipo de venta, buscando a través de este la tracción de los negocios; es decir, la comunicación pivota sobre el equipo de vendedores a través de distintas motivaciones como son las capacitaciones, considerables incentivos económicos y buenas herramientas comerciales; con todo esto es el vendedor quien empuja la venta hacia el cliente.

Venta Personal: es la parte más importante del mix de comunicación para la empresa, actualmente cuenta con dos técnicos comerciales que se encargan de la venta y el asesoramiento al cliente. Dada la ubicación de la empresa normalmente el contacto con el cliente se da cara a cara, en algunos casos es el comercial quien realiza la visita al establecimiento del productor mediante una cita concretada y en busca de un objetivo específico (pre campaña de un producto particular, transmitir información técnica, informar sobre promociones, etc.); cabe mencionar que no existe una planificación de visitas mediante rutas establecidas que le permitan al vendedor distribuir los recursos de forma organizada entre sus clientes, si no que es el mismo vendedor el que organiza las visitas de acuerdo a sus preferencias. En otros casos es el cliente quien se llega a la oficina en busca de asesoramiento, por esto mismo una de las condiciones que se le exige al equipo de venta es la presencia de al menos uno de los dos en la oficina para brindar respuestas técnicas comerciales.

Otra herramienta muy utilizada es la comunicación telefónica, le permite al vendedor estar en contacto con los clientes que desarrollan la actividad agrícola en la zona pero poseen sus administraciones en otras provincias; como así también es utilizada para seguir las negociaciones iniciadas en la visita personal, ya que normalmente una venta lleva varios procedimientos para llegar al final (pago, entrega, contratos, entre otras).

Como incentivo para generar ventas los técnicos comerciales además de recibir un salario básico tienen una comisión del 1% por las ventas realizadas, a liquidar mensualmente.

Promoción de Ventas: actualmente la empresa utiliza acciones de promoción que dependen de un conjunto de variables como son los precios de la competencia, evolución de las ventas y necesidades internas de la empresa para el cumplimiento de objetivos. Es decir que no existe

un protocolo interno a seguir, si no que en momentos determinados la gerencia analiza cada situación en particular y decide aplicar las acciones de promoción que cree más conveniente.

Normalmente aplica el método de bonificación material que se basa en regalar un producto por la compra de una cantidad determinada de otro producto. Estas son las situaciones más comunes por lo que la empresa decide aplicar promociones:

Exceso de stock de un producto durante el fin de ciclo de consumo, en este caso la empresa prefiere empujar ventas con este producto generando ingresos monetarios en el momento a dejar ese stock inmovilizado durante 8 a 10 meses.

Otra situación común se da cuando faltan pocas unidades de producto por vender para llegar al objetivo máximo, lo que implica cobrar mayor comisión por el total de unidades vendidas, en este caso se utiliza otro producto con poca rotación o con flexibilidad comerciales para lograr el objetivo.

Publicidad: Los canales de publicidad que utiliza Integral Agropecuaria con su público objetivo son: carteles en lotes de producción en zonas estratégicas (ruta provincial N° 3 y ruta acceso a Pueblo Italiano), publicidad radial en la emisora FM Milenio 104.9 (emisora local) y televisiva en el programa "Alternativa Rural" emitido por el Canal Rural (emisora nacional), en este ultimo incluye la posibilidad de realizar una nota técnica cada 6 meses y poder dar a conocer las características de los productos que ofrece (Figura 16)

Figura 16. Nota Técnica sobre híbridos de Maiz Dekalb y complejo de herbicidas utilizados.



Fuente: Integral Agropecuaria (2015).

Relaciones Públicas: es una herramienta que la empresa aplica en ocasiones particulares pero sin seguir un lineamiento estipulado, en general se le da poco valor y la utiliza esporádicamente.

Algunas de las actividades que realiza son las siguientes:

- Todo los empleados utilizan un uniforme con el logo de la empresa que los identifica.
- Se realiza una cena a fin de año para el personal de la empresa.
- Patrocinio en eventos realizados por instituciones escolares, clubes deportivos u asociaciones relacionadas al sector agrario (CREA; APRESID; SOCIEDAD RURAL).
- Posé una página web incompleta y con poca información: www.integralagrop.com.ar
- Está presente en la red social Facebook: @integralagrop.
- La oficina, sus depósitos y vehículos poseen una imagen en la cual destaca sus principales marcas y el nombre de la empresa con su logo característico.

Figura 17. Oficina de Integral Agropecuaria.



Fuente: Integral Agropecuaria (2015).

Figura 18. Vehículo identificado de Integral Agropecuaria.



Fuente: Integral Agropecuaria (2015).

Distribución

En este apartado se dará a conocer la forma que utiliza Integral Agropecuaria para hacer llegar los productos al cliente o consumidor final. La empresa en la variable distribución actúa como nexo entre los fabricantes y los clientes finales mediante dos figuras, una parte lo hace como corredor y la otra como minorista en función de los fabricantes; a continuación se analizan cada una por separado diferenciando sus particularidades:

Canal de distribución 1: En referencia a la figura de corredor solo lo hace con sus proveedores más importantes que son Bayer y Monsanto, la empresa interviene en toda la negociación con el cliente final pero la factura se emite con la razón social del proveedor, por lo que se recibe una comisión por venta.

Figura 19. Canal de distribución 1.



Fuente: Elaboración propia.

Con lo que respecta a la cobertura de distribución esta bajo el modelo de Distribución Selectiva, forma parte de una red de corredores (vinculados al fabricante) denominados Centros de Servicios Monsanto y Red de Dorados Bayer seleccionados estratégicamente en el corazón de las principales regiones agroecológicas del país. Para formar parte de esta red, la empresa firmó un contrato con los fabricantes en el que se compromete a cumplir una serie de requisitos establecidos y seguir un protocolo de trabajo estipulado por los mismos.

Canal de distribución 2: En la otra figura que utiliza Integral actúa como minorista y agrupa a todo el resto de fabricantes, en este caso les compra los productos y luego se hace cargo de toda la negociación final hacia el productor.

Figura 20. Canal de distribución 2.



Fuente: Elaboración propia.

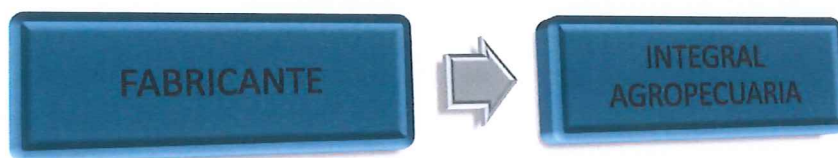
En este grupo de fabricantes Integral Agropecuaria conforma un punto de venta entre los tantos que utilizan para distribuir sus productos, es un modelo de distribución Intensiva, en el que los productos comercializados los comparte entre fabricantes. En este caso, la empresa selecciona el producto en función de las condiciones técnicas-comerciales que ofrezca cada uno.

Dentro de la distribución la logística cumple un rol muy importante, por esto mismo Integral Agropecuaria decidió radicarse con su oficina comercial y depósitos en la localidad de Pueblo Italiano, centro del área comercial asignada por sus marcas representadas. Esta ubicación le permite tener una respuesta eficiente frente a la demanda de productos por parte de los productores. En lo que respecta a la logística de los productos también se divide en dos partes, por una parte está el transporte desde el fabricante hasta los depósitos de Integral; y ya en la parte final desde la empresa al consumidor final (productor).

Los productos de las empresas Bayer y Monsanto llegan a los depósitos con logística propia de los fabricantes, poseen unas rutas establecidas los días martes y jueves, por lo que una vez confeccionada la factura proceden a enviar la mercadería. El resto de los fabricantes ofrecen sus productos en sus propios depósitos distribuidos en lugares estratégicos, principalmente en

la provincia de Buenos Aires y Santa Fe; luego de realizar la compra Integral Agropecuaria contrata un transporte para poder trasladar los productos hasta sus propios depósitos.

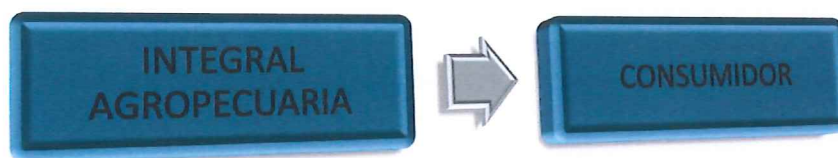
Figura 21. Logística 1.



Fuente: Elaboración propia.

La segunda parte de la logística desde la empresa al cliente está totalmente a cargo de Integral quien ofrece dentro de sus servicios la entrega de mercadería al consumidor final; la misma posee un camión Ford 7.000 con una capacidad de carga de 5.500 kg para realizar las entregas, pero cuando la mercadería a entregar supera ese límite procede a contratar un transporte de tercero.

Figura 22. Logística 2.



Fuente: Elaboración propia.

2.3. Análisis DAFO

Para finalizar este apartado se realiza un análisis DAFO en donde se mostraran las debilidades y fortalezas internas observadas en el análisis de situación, como así también las amenazas y oportunidades externas identificadas.

Fortalezas

- ✓ Buena imagen de la empresa en la zona, avalada por una trayectoria de 17 años.
- ✓ Productos de alta calidad, líderes en el mercado.
- ✓ Cuenta con una cartera de clientes con mucho potencial.
- ✓ Distribución exclusiva de marcas líderes.
- ✓ Está ubicada en una región con condiciones climáticas estable y de alta capacidad productiva.
- ✓ Proximidad al cliente: ubicada en el centro de su área de influencia.
- ✓ Tiene una amplia paleta de productos para cubrir las distintas necesidades de los clientes.
- ✓ Capacidad instalada suficiente para dar respuesta a incrementos de demanda.
- ✓ Experiencia en el sector.
- ✓ Instalaciones modernas y con los mayores estándares de calidad.

Debilidades

- ✓ Falta de un plan comercial definido a seguir.
- ✓ Precios más elevados con respecto a los competidores.
- ✓ El monto de facturación es muy dependiente de pocos clientes.
- ✓ La mayoría de los clientes pequeños usan paquetes tecnológicos medios a bajos (poca inversión).
- ✓ Escasa utilización de las herramientas de relaciones públicas.
- ✓ No dispone de una página web profesional.
- ✓ Financiación a clientes con tasas muy elevadas.
- ✓ La empresa está ubicada en una población muy pequeña por lo que es difícil conseguir personal calificado.

- ✓ Ubicación sobre una ruta de logística poco frecuentes para los proveedores.

Amenazas

- ✓ Desarrollos biotecnológicos en el cultivo de Soja y Maiz enfocados en la reducción de fitosanitarios.
- ✓ Competencia con mayor presencia en la zona.
- ✓ Políticas impositivas desfavorables a la producción de Maiz (un mercado muy importante para la empresa).
- ✓ Condiciones climáticas extremas desfavorables para la producción.
- ✓ Campañas de difusión contra el uso de agroquímico.
- ✓ Estrategias de precios bajos que llevan a cabo sus principales competidores y que en muchas ocasiones provocan la pérdida de rentabilidad en los negocios o directamente la cuota de mercado.

Oportunidades

- ✓ Expectativas de cambio en los sistemas productivos con agricultores más demandantes de tecnologías.
- ✓ Creciente demanda de herbicidas por nuevas malezas resistentes.
- ✓ Cada vez peor imagen de los productos genéricos.
- ✓ Nuevos productos y necesidades.
- ✓ Aumento de la superficie de cultivos de invierno (Trigo/Cebada).

3. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Es esencial destacar que los objetivos son un punto muy importantes dentro del proceso de formulación del Plan Comercial, ya que sin objetivos claros, coherentes y realistas, ningún plan puede alcanzar resultados exitosos.

Los objetivos comerciales son los resultados que se prevén alcanzar mediante la aplicación del Plan Comercial. Y son siempre la solución a un problema o la explotación de una oportunidad de mercado. Los mismos pueden ser monetarios o no monetarios, pero siempre deben ser posibles de alcanzar, es decir que estén al alcance de la empresa o mercado.

A continuación se detallan los dos objetivos planteados para Integral Agropecuaria en un año, que en ambos casos son de tipo Monetarios:

Incrementar las ventas en un 20% con respecto al año anterior: para alcanzar este objetivo se trabajará sobre los clientes actuales de la empresa aumentando la cuota de mercado actual que tiene sobre ellos; se aplicarán todos los esfuerzos sobre estos clientes considerando que existe un gran potencial de venta en ellos.

Incrementar la rentabilidad en un 3%: para conseguir este propósito se tiene que aumentar el porcentaje de facturación directa de las empresas Monsanto y Bayer con respecto a la facturación propia de Integral Agropecuaria, teniendo en cuenta que estas exigen menos costos y proporcionan ingresos netos.

4. DEFINICION DE LA ESTRATEGIA

A continuación, en esta etapa se definirá la estrategia del Plan Comercial a utilizar para que la empresa logre el incremento de ventas y rentabilidad propuestas como objetivos.

Estrategia Comercial de Liderazgo:

La estrategia comercial elegida es la Estrategia de liderazgo por diferenciación, Integral Agropecuaria debe diferenciarse del resto de las empresas competidoras ofreciendo productos de carácter único enfocados a un amplio sector.

Con esta estrategia elegida, se pretende sumar valor añadido al conjunto de productos y servicios ofrecidos a sus clientes que los que ofrece el resto de competidores. Desde que la empresa decidió radicarse en el centro de la zona comercial y ser representante exclusivo de marcas líderes la diferencia de sus competidores, tomando estos aspectos como base debe lograr ser una empresa considerada como única, y lo más importante, valorada por sus clientes.

5. MARKETING MIX

En dicho apartado se definen todas las acciones que permiten concretar la estrategia del plan comercial y poder lograr los objetivos propuestos en el plazo establecido. Estas acciones del marketing mix se dividen en cuatro partes: producto, precio, distribución y comunicación.

5.1. Producto

Dada la diversidad en la cartera de productos que ofrece la empresa a sus clientes se considera importante separarlo por líneas de negocio y así poder identificar las marcas a ofrecer en sus distintas líneas.

La decisión con respecto a la variable producto consiste en centrarse principalmente en los productos de Monsanto y Bayer, es decir que estas marcas son la carta de presentación de la empresa; el resto de productos se utilizara como complemento en donde estas empresas no puedan ofrecer una solución al cliente.

Como acción sobre esta variable se ha decidido reducir la cartera de productos y centrarse en tres marcas más además de las dos principales; el objetivo de esta acción es seguir manteniendo una cartera de productos que brinde todas las soluciones al cliente pero que además le proporcione una imagen distinta de estas marcas, que no sean percibidos como genéricos, si no, que a través del tiempo puedan identificarlos y tener una percepción positiva.

Mediante las siguientes figuras detallaremos estas líneas de negocios en tres partes, primero (Figura 23) identificaremos el complejo de semillas que ofrecerá con sus respectivas marcas. En los otros dos restantes se encuentran los fitosanitarios, que se separan en dos grupos, por un lado (Figura 24) se agrupan las marcas Monsanto y Bayer; y en el otro, (Figura 25) el restos de marcas utilizadas.

La primeras dos líneas de negocio que abarca el grupo de semillas y los principales fitosanitarios son consideradas las más importantes para la empresa, son el eje en el modelo de negocio dentro del plan comercial. Estos productos están respaldados por marcas reconocidas como líderes en el mercado, transmiten seguridad, eficiencia y calidad al cliente.

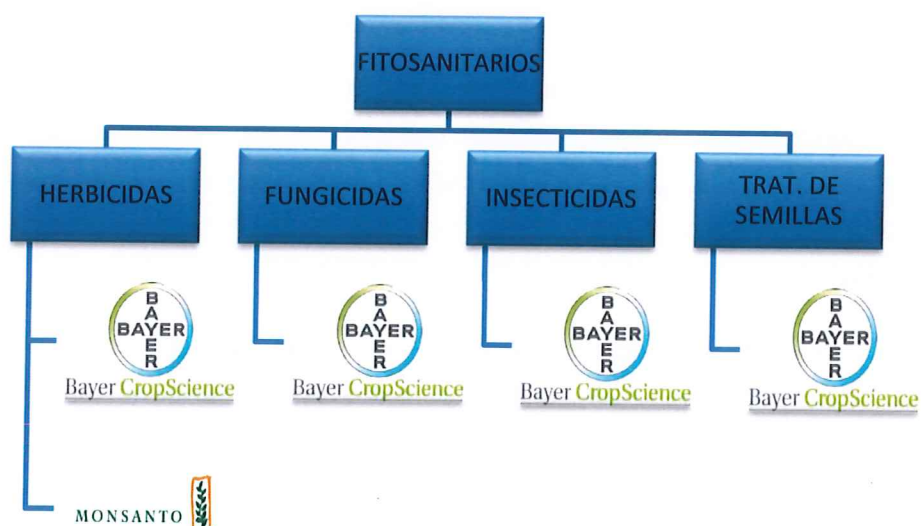
Figura 23. Semillas que comercializa Integral Agropecuaria.



Fuente: Elaboración propia.

El complejo de fitosanitarios más importante para este modelo de negocio se centra solamente en dos marcas, en la cual Monsanto solo participa en el grupo de herbicidas y Bayer en todos los grupos.

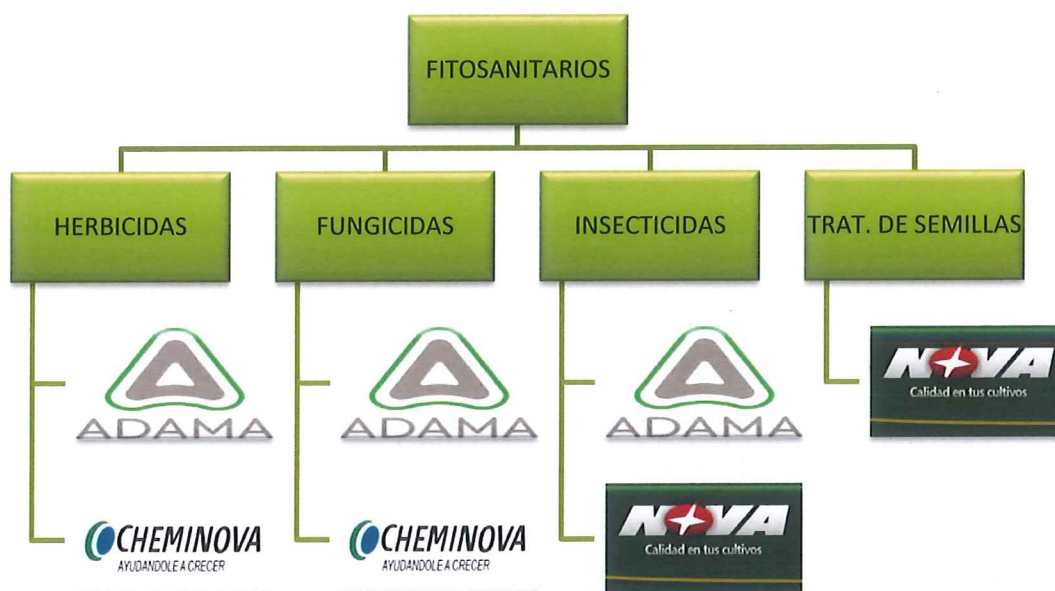
Figura 24. Principales grupos de fitosanitarios utilizados por Integral Agropecuaria.



Fuente: Elaboración propia.

La tercera línea de negocio denominada resto de fitosanitarios tiene como objetivo principal acompañar a los productos nombrados en las dos líneas anteriores para poder brindarle al cliente una solución integrada a sus necesidades. Le permiten a Integral agropecuaria poder dirigirse a todo tipo de cliente sin que los mismos tengan la necesidad de recurrir a los competidores. Por esto mismo cumplen un rol importante dentro de la empresa, además de generar ingresos por sus ventas son el complemento necesario para que la empresa se distinga del resto con una cartera de productos que abarcan todas las líneas del negocio.

Figura 25. Resto de fitosanitarios que utiliza Integral Agropecuaria y sus marcas.



Fuente: Elaboración propia.

La elección de estas tres marcas se basa en los años de experiencia que pose Integral Agropecuaria como clientes de estos proveedores, son marcas que en conjunto se complementan y ofrecen una cartera de productos estratégica para la empresa. También cabe resaltar que los productos son de alta calidad, ofrecen garantía y cuentan con un equipo de trabajo a la altura del mercado.

Con respecto al servicio pos venta, es una herramienta considerada muy importante para empresa con la que busca una amplia diferenciación con la competencia. Es fundamental que

el personal técnico de Integral Agropecuaria este altamente capacitado y actualizado con todo lo que respecta al sector agrícola; ya que es el responsable de dar soluciones al cliente y asesorarlo para que el mismo tome las mejores decisiones. El asesor, además cuenta con el apoyo de los equipos técnicos de cada uno de sus proveedores para poder recurrir a ellos ante cualquier necesidad.

5.2. Precio

El precio es un componente muy importante del Marketing Mix, influye decisivamente sobre la cantidad de unidades vendidas y por tanto, sobre la cantidad de ingresos de la empresa (rentabilidad y sus beneficios), por lo que lo que confiere un valor estratégico. Teniendo en cuenta que los objetivos planteados en este plan corresponden al incremento de ventas y rentabilidad de la empresa, la decisión en esta variable es muy importante para poder lograr los resultados.

Respecto a la política de precios a establecer Integral Agropecuaria adopta dos estrategias diferenciadas. En primer lugar, para la cartera de productos Bayer y Monsanto en donde la empresa actúa como corredor, seguirá adoptando las políticas de precios establecidas por las mismas como lo viene haciendo durante años. Son políticas de precios altos basadas en que ofrecen productos de calidad superior a sus competidores. En estos productos no es posible realizar acciones sobre esta variable, la empresa en carácter de corredor tiene firmado un contrato en donde no puede modificar los precios establecidos por las compañías.

En segundo lugar, se encuentran el resto de productos que la empresa comercializa y se facturan a través de Integral Agropecuaria. Este grupo cumple la función de complementariedad, es decir que son el nexo necesario para que la empresa alcance los niveles de venta general esperados.

Las acciones establecidas para estos productos son las siguientes tres:

- Utilizar una política de precios basada en la competencia, manteniendo un nivel similar o inferior en ocasiones especiales. Al ser productos sustitutos no se cree conveniente mantener precios superiores, teniendo en cuenta la gran cantidad de opciones existentes en el mercado. Esta opción de precios similar a la competencia requiere una disminución en el margen que

actualmente venía trabajando la empresa, ya que existen competidores muy grandes y tienen actividades complementarias que le permiten comercializar los productos a precios muy bajos.

La pérdida de rentabilidad que genera esta disminución de precios se pretende trasladar en parte a los proveedores, es decir que a partir de la decisión de trabajar solamente con tres proveedores le da mayor capacidad de negociación y le permite exigir mejores condiciones para lograr obtener menor coste de compra. Esta mejora en las condiciones se puede dar directamente en el precio o de otras formas que permitan captar más rentabilidad a la empresa en la parte financiera del negocio (flexibilidades de pago, mercadería en consignación, etc.).

Tabla 13. Márgenes a utilizar como lista básica para todo tipo de cliente.

<i>FITOSANITARIOS</i>	<i>PORCENTAJE SOBRE EL COSTO DE ADQUISICIÓN</i>
<i>Herbicidas</i>	9%
<i>Insecticidas</i>	15%
<i>Fungicidas</i>	15%
<i>Terapicos de semillas y coadyuvantes</i>	20%

Fuente: Elaboración propia.

Estos márgenes mencionados en el cuadro son un promedio de los porcentajes que se espera obtener por cada grupo, ya que dentro de cada uno existen productos con márgenes superiores o inferiores. Un ejemplo claro es el Glifosato, producto genérico que lo comercializan todas las empresas del mercado y que para poder ser competitivos no se puede aplicar más de un 9%.

- Se aplica una metodología de facturación directa a cliente, en donde el proveedor le factura directo al consumidor final. Esta le permite a Integral Agropecuaria ofrecer productos a precios bajos sin resignar rentabilidad, debido que al no realizar facturación se evita gastos impositivos, administrativos, etc. Esta metodología solo se realizara por negocios superiores a cinco mil dólares y es Integral Agropecuaria el responsable de gestionar el pago del cliente hacia el proveedor.

- También se determinara un sistema de descuentos por volumen de compra, con este método se pretende incentivar al cliente a que compre más o también que realice compras con menos frecuencia pero más concentradas.

Es similar al sistema utilizado por Monsanto/Bayer pero a diferencia de este no es acumulativo, es decir que se aplica por cada negocio en particular. En el siguiente cuadro se describen los descuentos a aplicar según el grupo de fitosanitario:

Tabla 14. Sistema de descuentos por importe de compra en Integral Agropecuaria.

INTEGRAL AGROPECUARIA		Descuento			
<i>Dólares</i>		<i>Herbicidas</i>	<i>Insecticidas</i>	<i>Fungicidas</i>	<i>Terapicos de semillas y Coadyuvantes</i>
<i>Desde</i>	<i>Hasta</i>	<i>%</i>	<i>%</i>	<i>%</i>	<i>%</i>
-	\$ 3.000	1%	2%	2%	7%
\$ 3.001	\$ 6.000	3%	5%	5%	10%
\$ 6.001	\$ 9.000	5%	8%	8%	15%

Fuente: Elaboración Propia

En el caso de negocios que alcancen estos importes pero se realicen en combinación de grupos de fitosanitarios se aplica el 50% de los descuentos.

Por compras superiores a \$ 9 mil dólares se armará un descuento especial analizando los productos que incluya el negocio y las necesidades que tenga la empresa en el momento determinado.

Además Integral Agropecuaria utilizara descuentos especiales que superaran a los mencionados en el apartado anterior mediante la metodología de pack, en donde cada mes lanzara distintas promociones de pack que combinara dos o más productos de acuerdo a un estudio previo de mercado por parte de la gerencia. Los factores influyentes en la conformación de estos pack serán:

- Condiciones comerciales favorables ofrecidas por los proveedores de productos en particular.
- Disponibilidad de los productos.
- Momento de la campaña agrícola.
- Alto stock de mercadería.

5.3. Comunicación

La estrategia de comunicación que seguirá la empresa se va a centrar en el programa de empuje o Táctica Push, donde la comunicación y promoción están orientadas al equipo de venta para que sean ellos quienes empujen las ventas hacia el cliente.

A continuación se detallan las acciones a seguir en el mix de comunicación:

Venta Personal: Considerando que es la parte más importante dentro del Mix se le dará al equipo de ventas todas herramientas necesarias para ser competitivos dentro del mercado y alcanzar las metas propuestas.

Principales decisiones:

- El equipo de ventas estará conformado por dos asesores técnicos-comerciales pertenecientes a la empresa en el que cada uno tendrá definido su listado de clientes a seguir en función de la zona geográfica asignada.
- Los asesores técnicos-comerciales estarán en constante formación para que estén motivados y puedan ofrecerle a los clientes toda la cartera de productos con amplios conocimientos.
- Se establecerá un cronograma de visitas para cada vendedor a realizar semanalmente, con el que se pretende lograr una visita al establecimiento del cliente cada dos meses.
- El sistema de remuneración para el equipo de ventas se divide en dos partes, por un lado tendrá una remuneración fija que le asegure una base, y por otra parte un sistema de remuneración variable que consiste en un porcentaje de las ventas, pero a su vez dentro del variable existirá diferencia de porcentaje según cada producto, logrando incentivar las ventas de productos estratégicos para la empresa. Para los productos facturados mediante Integral Agropecuaria recibirán una comisión del 0,6 % y los productos de Bayer y Monsanto una comisión del 1,3 %, en ambos casos es sobre el importe neto facturado.

Promociones de Venta

Muestras de productos: con el objetivo de promocionar ciertos productos claves dentro del plan de negocio se obsequiará muestras a clientes que se consideren referentes o importantes para la empresa. Se entregará un total de 20 muestras por campaña agrícola, repartida en partes

iguales para el cultivo de soja y maíz. Cada muestra debe alcanzar para un tratamiento como mínimo de 20 hectáreas, considerando que si se entregan muestras más pequeñas les complica el esquema de trabajo y algunos clientes no acepten utilizarla. Normalmente los proveedores entregan muestras para superficies de cinco hectáreas, en este caso Integral Agropecuaria se hará cargo del coste por el resto.

Obsequios: se creara material de identificación corporativa con el logo de la empresa y en algunos casos acompañado con el logo de productos, según los acuerdos que se realicen con los proveedores. Esto incluye bolígrafos, agendas, juegos de cuchillos/tenedor madera, mates, gorras, chaquetas y remeras.

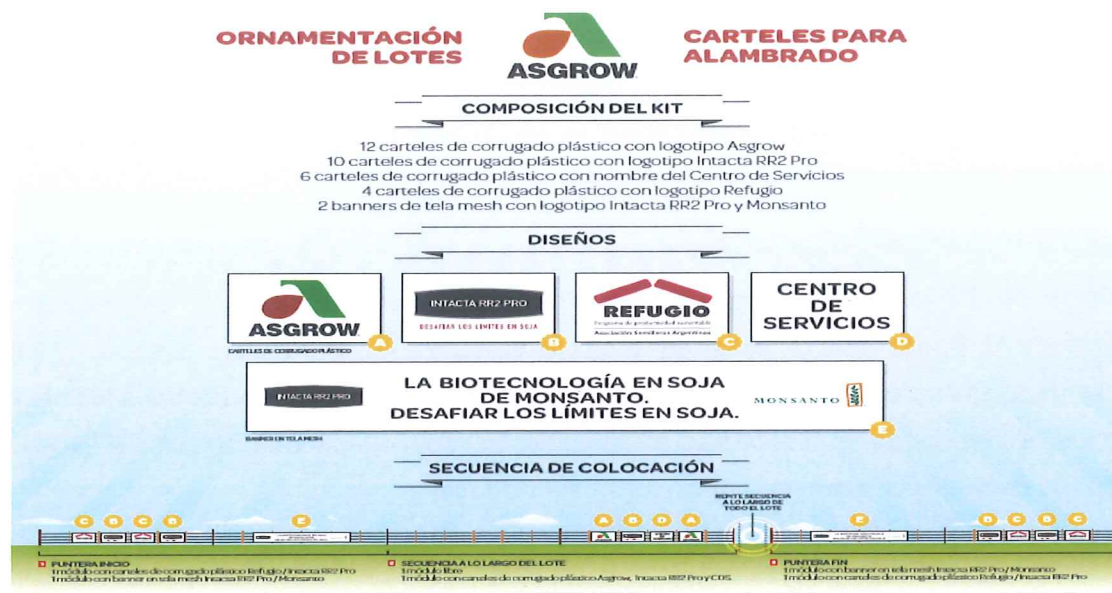
Publicidad:

Las herramientas de publicidad que se pretenden utilizar se van a centrar en los siguientes puntos:

Carteles: Se instalara un cartel de gran dimensión (7 metros de largo por 4 metros de ancho) entre la ruta provincial número 3 y acceso a Pueblo Italiano, el mismo contendrá el logotipo de la empresa, dirección e información de contacto (teléfono, email, página web).

Carteles en lotes de producción: se colocaran 12 kit de carteles por año en donde cada uno ocupa 200 metros de frente, seis se ubicaran en lotes de cultivos de soja (Figura 26) y los otros seis en cultivos de maíz (Figura 27) siguiendo la secuencia de implementación recomendada por sus proveedores. También existe la posibilidad de aplicar en lotes de barbechos químicos u otro cultivo, dependiendo la disponibilidad del lugar. La ubicación se elige estratégicamente sobre la ruta número 3 y acceso a Pueblo Italiano seleccionando los lotes productivos en mejores condiciones. Cabe destacar que esta herramienta de publicidad no tiene costo para Integral Agropecuaria ya que son los proveedores quienes los asumen.

Figura 26. Protocolo de carteles en lotes de Soja.



Fuente: Monsanto (2015).

*En el lugar de Centro de Servicios va el nombre INTEGRAL AGROPECUARIA SCC.

Figura 27. Protocolo de carteles en lotes de Maiz.



Fuente: Monsanto (2015)

Publicidad radial y televisiva: la emisora radial elegida es la FM Milenio 104.9 (Localidad de Pueblo Italiano) que tiene alcance en toda la zona de influencia. En la parte televisiva se opta por el programa "Alternativa Rural" que es difundido por el Canal Rural con alcance de nivel nacional. Se pretende a lo largo de todo el año transmitir información general de la empresa y además en meses estratégicos intensificar la información de los productos claves mediante notas realizadas a los técnicos de la empresa o de sus proveedores.

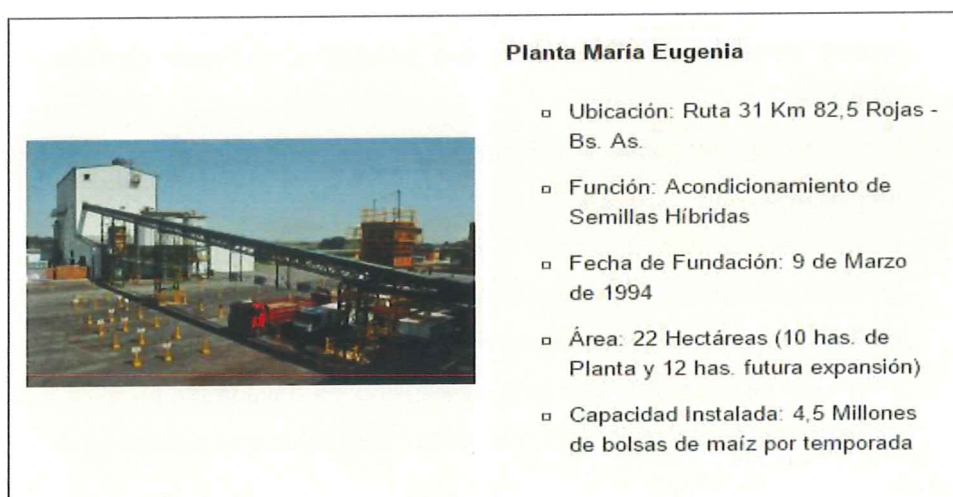
Folletos Publicitarios: esta herramienta se utilizara de dos maneras, por un parte se realizaran folletos de forma impresa con los productos más importantes para la empresa y sus proveedores. Cada folleto consistirá en un díptico plegado A3 en impresión a dos caras y a todo color; el diseño será proporcionado por los proveedores al cual solo se le deberá añadir el logo de Integral Agropecuaria. Por otra parte, se utilizara el diseño en forma digital para enviar a la base de contactos que cuenta la empresa a través de email.

Relaciones Públicas: se pretende incrementar las acciones que se venían realizando y tener más presencia dentro de la zona de influencia realizando las siguientes actividades:

- Realizar patrocinio en eventos de instituciones escolares, clubes deportivos u asociaciones relacionadas al sector agrario (CREA; APRESID; SOCIEDAD RURAL).
- Ser el sponsor oficial del Club de futbol local "Independiente de Pueblo Italiano".
- Rediseñar la página web en donde su diseño, practicidad e información le trasmitan al usuario la esencia de la empresa y confianza en sus servicios. Basado en esto se tendrán en cuenta los siguientes aspectos para realizar la página web:
 - En la página principal se presentaran imágenes atractivas que se irán alternando mostrando las principales instalaciones que posee la empresa, el equipo de personas que la conforman e imágenes relacionadas al sector.
 - Presentación de la empresa, detallando su historia, valores, misión y objetivos.
 - Apartado de noticias y publicaciones actuales sobre el sector, en esta se incluye la publicación diaria de las cotizaciones de granos emitida por la bolsa de cereales y oleaginosas de Rosario, el pronóstico de precipitaciones y la cotización del dólar. Esta a su vez deberá estar en un registro de estadísticas que le permita al cliente encontrar la información que necesite de acuerdo a su fecha.
 - Descripción de los productos ofrecidos, diferenciando por apartados de acuerdo a su clasificación: semillas, herbicidas, insecticidas, fungicidas y terapicos de semillas.

- Se dispondrá de un apartado de contacto en donde figurara el email y teléfono tanto de la administración como el de los comerciales. También en este apartado se expondrá un mapa en donde muestre la ubicación exacta de la empresa.
- Usuario de clientes es una herramienta que le permitirá ingresar solamente a los clientes activos mediante su clave fiscal en donde podrán ver detallada el estado de su cuenta corriente con sus respectivos movimientos (facturas, pagos, etc.).
- En la parte inferior de la página principal se incluirán iconos que indicaran la presencia de la empresa en las redes sociales y los re direcciona a ellos.
- Esta nueva página web debe ser creada con un diseño profesional que se diferencie del resto y cree sensaciones positivas a sus actuales clientes como así también a los potenciales.
- Se realizaran visitas con los principales clientes a la plantas de Monsanto en la que realiza el acondicionamiento de semillas híbridas (Figura 28) y produce herbicidas (Figura 29). En estas visitas los clientes irán acompañados por uno de los comerciales de Integral Agropecuaria y el representante técnico de ventas de Monsanto, además durante el recorrido en la planta técnicos especializados serán los encargados de explicar todo el procedimiento que se realiza para obtener el producto final. El objetivo de estas visitas es lograr que el cliente tome dimensión sobre la calidad, el nivel tecnológico implementado y la seguridad con la que se producen estos productos.

Figura 28. Planta de procesamiento de semillas Monsanto.



Fuente: Monsanto (2017)

Figura 29. Planta de herbicidas Monsanto.



Fuente: Monsanto (2017).

- Los empleados utilizarán uniformes característicos de cada área (administración, comercial, depósitos).
- Integral Agropecuaria estará presente en las redes sociales de Facebook, Instagram y LinkedIn de forma activa. Se han elegido dichas redes por que se consideran las más utilizadas por los clientes y mercado objetivo. Mediante estas se pretende publicar información sobre la empresa de manera dinámica, incluir archivos multimedia de interés, crear álbumes de fotos y videos sobre las actividades que realiza, escribir notas, informar sobre eventos y compartir comentarios con otros usuarios.
- Las oficinas, depósitos y vehículos seguirán una imagen estandarizada que los identifique.
- Estar presente con un stand y parte del personal en la exposición rural de la localidad de Canals - Córdoba a realizarse en el mes de junio. Durante la exposición se llevarán a cabo pequeñas reuniones informales entre clientes y técnicos de las empresas proveedoras para poder transmitirle las novedades en materia de producto, dar recomendaciones; y responder a las inquietudes que puedan tener.

Figura 30. Modelo de stand para exposiciones de Integral Agropecuaria.



Fuente: Integral Agropecuaria (2016).

- Realizar a fin de año una cena show para el público más cercano e influyente a la empresa durante todo el año como forma de agradecimiento por confiar en la misma (clientes, empleados, proveedores, instituciones financieras, transportes, medios de comunicación, entre otros). Para la realización de este evento se deberá solicitar el apoyo a los principales proveedores quienes formaran parte de la organización. Se realizara a principios de diciembre en la localidad de Pueblo Italiano.

5.4. Distribución

Integral Agropecuaria seguirá operando en la zona comercial que tiene establecida de acuerdo a los contrato firmado con sus principales proveedores, por lo que seguirá distribuyendo sus productos en una zona que conoce y trabaja desde hace años. Si a esto le sumamos que posee una estructura de depósitos y transportes que le permite incrementar las ventas sin tener que realizar ningún tipo de inversión solo se trabajará en reorganizar la logística para poder ser más eficiente; y hacerle llegar al cliente el producto en forma y tiempo.

Con respecto a la distribución física del producto desde el fabricante a los depósitos de la empresa se separa en dos partes, en función del modelo de negocio establecido con Monsanto y Bayer ellos seguirán proporcionando la mercadería hasta sus depósitos en las condiciones que actualmente se está trabajando.

Por otra parte con el resto de fabricantes, si tenemos en cuenta que este número de empresas se redujo a tres, las rutas a transportar la mercadería serán menores y los productos más concentrados. Los depósitos de estos fabricantes se encuentran en la localidad de Rosario (Provincia de Santa Fe) y San Nicolás de Los Arroyos (Provincia de Buenos Aires), ambas localidades se encuentran en la dirección que la mayoría de los transportes envían los granos al puerto. Se realizará un acuerdo con dos transportes zonales que poseen una flota grande de camiones como lo es transporte Munt Jorge Alberto y Rena SRL; ambos clientes de Integral Agropecuaria, en donde se le asegurará el movimiento de toda la mercadería que la empresa tenga que traer de estos fabricantes a cambio de que le aseguren prioridad en sus servicios. Normalmente estos transportes tienen diariamente camiones disponibles en el puerto de Rosario, por lo que de regreso pueden traer los productos y se obtendría una logística tanto eficaz como económica.

La otra parte de la logística, lo que es la distribución del producto desde los depósitos al cliente puede darse de distintas formas:

El cliente se presenta personalmente en la oficina de la empresa y desea transportar el los productos hacia su establecimiento. Esta es una modalidad muy favorable para la empresa en la que se ahorra muchos recursos, por esto es indispensable tener la mercadería en los depósitos cuando el cliente lo solicite. Lo más frecuente es cuando el cliente le solicita al comercial la entrega de mercadería en su establecimiento, aquí es donde el responsable de logística tendrá un rol muy importante y deberá coordinar las entregas a clientes de acuerdo a rutas organizadas de manera eficiente, que le permitan al cliente obtener el producto en tiempo y forma; y a su vez a la empresa le genere los menores costes posibles utilizando de la mejor manera los recursos. Es muy importante que exista una relación fluida entre los comerciales y el encargado de logística; los mismos una vez que cierran cada negocio le deberán informar al encargado de logística las condiciones establecidas, y este a su vez, reportarle en el caso de no poder cumplir con las condiciones. Los comerciales deben tener conocimiento de la disponibilidad de productos, transportes y todo su entorno antes de cerrar el negocio, en el caso de no tener seguridad primero consultar al responsable de logística y luego asumir compromisos.

6. PRESUPUESTO

El presupuesto es la etapa donde se cuantificaran los costes de las acciones de marketing y los recursos necesarios para llevarlas a cabo con el fin de cumplir los objetivos establecidos en el plan.

Después de su aprobación el presupuesto se transforma en una autorización para utilizar los recursos asignados. En este cuadro se detalla en forma sintética los gastos de marketing asignados para llevar a cabo las acciones propuestas.

Tabla 15. Presupuesto de gastos anual en dólares.

Muestras	\$ 3.300
Obsequios	\$ 2.168
Cartel Publicitario	\$ 3.700
Publicidad en Televisión	\$ 3.871
Publicidad en Radio	\$ 774
Sponsor	\$ 4.516
Pagina Web	\$ 1.800
Viajes a Monsanto	\$ 2.322
Uniformes	\$ 1.194
Stand en Expo	\$ 3.225
Cena Show	\$ 2.580
Kilometraje	\$ 1.051
Total	\$ 30.501

Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia en la tabla anterior en el presupuesto solo figuran gastos de la variable comunicación, esto se da por que las acciones realizadas en el resto de variables no requieren un desembolso de dinero estipulado, es decir son decisiones de restructuración con los recursos actuales.

A continuación se describen como se componen los principales gastos:

- Patrocinio incluye el sponsor al club de futbol Independiente de Pueblo italiano de \$ 2.000 dólares, el resto se reparte en contribuciones a eventos realizados en escuelas rurales, sociedad rural y otras entidades del sector agrícola.

- Página web abarca el rediseño de la página actual (\$ 1.500) y también el mantenimiento anual (\$ 25 x 12 meses: \$300).
- La acción de hacer una Cena Show para el público relacionado a la empresa se estima en \$ 7.000 dólares totales, en la que incluye alquiler de una carpa, equipo de sonido con musicalización, servicio de catering del club Independiente de Pueblo Italiano, entre otros. Del importe total Integral Agropecuaria aportaría solamente 2.580 y el resto sería abonado por los proveedores.
- El coste de obsequios se comparte con los proveedores en un 50% cada uno, el importe total asciende a \$ 4.335,40 dólares, por lo que a Integral Agropecuaria le corresponde \$2.167,7. Esto incluye la compra de 30 juegos de cuchillos/tenedor, 50 mates, 200 bolígrafos, 20 agendas 100 gorras, 30 chaquetas y 150 remeras
- El importe de muestras de productos se conforma por dos partes, para el cultivo de Maiz con un valor de 12 dólares (herbicida) por hectárea, por un total de 10 muestras para 15 hectáreas cada una (\$ 1.800). Para el cultivo de soja solo cambia el valor por hectárea que se estima 10 dólares (insecticida), el importe da (\$ 1.500).
- Visita a Monsanto solo se refiere al gasto de contratar un transporte para llevar a los clientes. Son dos viajes a realizar con un total de 1450 km, cada viaje tiene un costo de \$ 1.161 y llevaría a 10 personas. El resto de gasto que requiere el viaje como es el desayuno, almuerzo, cena y hotel se hace cargo la empresa Monsanto.
- Stand en la exposición rural que realiza la Sociedad Rural de Canals se tiene en cuenta el alquiler del espacio por \$ 950 dólares, el resto se conforma por el costo de mano de obra en el armado del stand (la empresa tiene la estructura y todo lo necesario para el armado del stand), servicio de catering, azafatas, entre otros.
- Por último kilometraje en capacitación se considera el coste de movilización de los comerciales por 6.400 km (combustible, peajes, mantenimiento del vehículo), teniendo en cuenta que la mayoría de las capacitaciones son en la localidad de Córdoba, Rosario y Buenos Aires. También se incluye el gasto de movilidad de 300 km que es lo que necesitaría el personal para colocar los carteles a campo.

Como se menciona en alguno de estos apartados resulta importante destacar que en muchas de las acciones que Integral Agropecuaria realizara solo deberá cubrir una parte de los gastos, ya que el resto es aportado por sus proveedores. Inclusive, en acciones como los carteles en lotes de producción y folletos no tienen costos para la empresa, sus proveedores asumen el total de estos gastos.

7. CONTROL DEL PLAN

El control del plan es un proceso que consiste en un conjunto de medidas implementadas con el fin de conocer si se están consiguiendo los objetivos previstos en el plan, detectando la existencia de posibles desviaciones que pueden ser tanto positivas como negativas y tomar medidas correctoras en el caso de ser necesarias. Pero también el control permite evaluar si las medidas correctoras aplicadas para las desviaciones existentes son suficientes.

A continuación se describe el método de control establecido para el plan comercial estratégico:

Al final de cada mes "último lunes del mes", el responsable del departamento administrativo debe proporcionar al Gerente los datos reales de las ventas realizadas por grupo de fitosanitarios y semillas durante el periodo en curso. Con esta información, se realizará un análisis en el que figurarán las previsiones de venta, las ventas reales y se analizará la desviación existente entre ambas.

Una vez obtenida la información, se realizará una reunión el siguiente miércoles coordinada por el Gerente en la sala de reuniones en la que participarán todos los integrantes del Comité de Control (conformado por el Gerente, el responsable Administrativo y los dos comerciales). Se analizarán las desviaciones entre las ventas y rentabilidad previstas con las reales. Si la desviación obtenida para la meta analizada no es considerada asumible por los integrantes, se intentará conseguir información sobre las causas de la misma y en función de la información obtenida se procederá a tomar las medidas necesarias. La obtención de dicha información será responsabilidad del Gerente con apoyo del personal que él considere necesario (administrativos o comerciales) y generara un informe escrito. El siguiente viernes de cada mes, se volverán a reunir todos los integrantes del comité para analizar la información obtenida y tomar las medidas correctoras necesarias.

En relación de los resultados obtenidos en el control siguiente se volverán a tomar las nuevas medidas correctoras oportunas (en el caso de ser necesario) que se controlaran de nuevo al cabo del mes siguiente y se comprobará la efectividad de éstas. Si la desviación obtenida para la meta analizada si es considerada asumible por el Comité de Control, no se implantará ninguna acción y se volverá a realizar el control transcurridos dos meses.

Esta metodología será realizada cada mes a lo largo del año; y en el mes de diciembre se procede con un último control más profundo, en el que se analizará de forma global los resultados de todo el año (ventas totales y rentabilidad). En caso de que alguno de los días de

Control fuese modificado el Gerente deberá informar de los mismos al resto de Comité de Control con una semana de antelación.

En la siguiente tabla se exponen las ventas actuales y previsiones mensuales que se deberían cumplir durante la ejecución del plan de marketing para alcanzar el objetivo comercial planteado.

Tabla 16. Previsión de ventas mensuales.

MES	VENTAS ACTUALES \$	VENTAS PREVISTAS \$ (20%+)
Enero	143.145,52	171.774,62
Febrero	81.797,44	98.156,93
Marzo	47.033,53	56.440,23
Abril	59.303,14	71.163,77
Mayo	69.527,82	83.433,39
Junio	184.044,24	220.853,09
Julio	286.291,04	343.549,25
Agosto	331.279,63	397.535,56
Septiembre	224.942,96	269.931,55
Octubre	206.538,54	247.846,24
Noviembre	243.347,38	292.016,86
Diciembre	167.684,75	201.221,70

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al objetivo comercial de incrementar la rentabilidad en un 3%, es importante destacar que actualmente no existen registros mensuales de rentabilidad, por lo tanto se debe controlar durante la ejecución del plan que mensualmente se logre el 13% esperado.

8. CONCLUSIONES

Tras la elaboración del presente plan comercial operativo que consistió en analizar y desarrollar distintas aéreas objeto de estudio como lo es el sector agrícola, el mercado de los fitosanitarios y semillas, y por último, el caso concreto de la empresa Integral Agropecuaria, para la que se ha creado un plan comercial con el fin de tener un mejor funcionamiento y alcanzar los objetivos propuestos, ha permitido tener una visión clara y amplios conocimiento sobre las mismas.

A modo de resumen se expondrán una serie de conclusiones obtenidas en los capítulos tratados anteriormente.

Integral Agropecuaria desarrolla su actividad en un mercado que se caracteriza por tener condiciones agroecológicas favorables para la producción agrícola que impulsan a que sea atractivo para cualquier tipo de empresa del sector. Tras este contexto, en la zona comercial donde trabaja la empresa se encuentran presentes las principales marcas conformando un mercado altamente competitivo que se caracteriza por estrategias de precios bajos. Los competidores con los que coexiste la empresa en líneas generales poseen distintos perfiles comerciales y generalmente con mayores cifras de negocios globales, esto se da principalmente porque la actividad que realiza Integral Agropecuaria de comercializar productos agrícolas (fitosanitarios y semillas) es una parte de sus negocios globales.

Ya entrando en el análisis de situación de la empresa en cuestión, se trata de una compañía con años de experiencia en el sector que conoce perfectamente la región donde se desarrolla, haciendo referencia a cuáles son los principales cultivos que se producen, que perfiles de clientes existen, el paquete tecnológico utilizado y cuáles son sus principales competidores, entre otros aspectos. Es una empresa que se caracteriza por tener marcas lideren en el sector y por ser considerada local al estar radicada en la localidad de Pueblo Italiano (centro de la zona comercial). Entrando en la evolución que ha tenido Integral Agropecuaria con respecto a sus ventas hemos visto que ha alcanzado niveles de facturación muy altos para una empresa de estas características, los cuales no se han podido mantener a través de los últimos años. Actualmente tiene una cartera de clientes amplia que posee un enorme potencial, no obstante el porcentaje mayor de ventas se concentra en muy pocos clientes y el resto prácticamente aporta muy poco al total.

Resumiendo esto y como resultado obtenido del análisis DAFO, el trabajo se realiza sobre una empresa que en líneas generales tiene un contexto externo estable, en lo que se refiere a

aspectos internos tiene las herramientas necesarias para mantener niveles de ventas superiores, ser líder en su mercado y obtener mejores beneficios. Evidentemente no está consiguiendo los resultados que desea debido a que no posee un lineamiento estructurado de las acciones a realizar para conseguir sus objetivos planteados como lo proporciona un plan comercial.

Como objetivos a alcanzar mediante la ejecución del plan se propone incrementar las ventas en un 20% y la rentabilidad obtenida en un 3% con respecto al año pasado, para ello, se trabajara principalmente sobre su cartera de cliente, en la que se buscara aumentar la cuota de mercado actual en conjunto con un mix de productos más favorables para la rentabilidad. Para conseguir estos objetivos se elige la estrategia de diferenciación dado a que por sus características de empresa se cree lo más conveniente a utilizar.

Las acciones establecidas en el marketing mix se basan principalmente en una reestructuración de las estrategias de producto, precio y distribución en función de los recursos disponibles actualmente; acompañadas por una mayor acción en el área de comunicación.

Respecto a la variable producto se ha optado por disminuir su cartera actual de productos y proveedores con el fin de enfocar todos los recursos en los productos líderes que mayor beneficio le brindan a la empresa. Por otra parte, en la variable precio se definen estrategias que le permiten a la empresa ser competitivos en una línea de productos claves para lograr el objetivo global. Como resultado de estas acciones la variable distribución se adapta al nuevo esquema, que mediante la decisión de disminuir su número de proveedores le permitirá ser más eficiente, brindando una mejor respuesta al cliente.

Por último, en la variable comunicación se decidió invertir muchos recursos considerando que es un área clave en este plan comercial, ya que actualmente se realizaban pocas acciones y sin un objetivo específico. Para llevar a cabo las acciones establecidas Integral Agropecuaria se apoyara en sus proveedores, quienes ofrecen las herramientas necesarias para aplicarlas en conjunto pero que hasta la actualidad no eran aprovechadas en su totalidad.

Para finalizar, en este Plan Comercial Operativo quedaran establecidas las acciones de forma precisa y detallada para que se cumplan en tiempo y forma utilizando los recursos de manera eficiente. Son acciones de fácil acceso a su ejecución, es decir realista y adaptable para este tipo de empresa, además que se consideran las necesarias para llevar a cabo el plan y que el mismo tenga el éxito esperado.

9. **BIBLIOGRAFIA**

Libros:

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2015). Principles of Marketing. 16th ed. Upper Saddle River NJ, USA.

KOTLER, P., KELLER, K.L. (2015). Marketing Management. 15th ed. Upper Saddle River NJ, USA.

RIVERA, L. M. (2014). Decisiones en marketing. Cliente y empresa. Ed. Servicio Publicaciones UPV, 3ª edición, nº 575.

SAINZ, J.M. (2015). El plan de marketing en la práctica. 20ª ed. Ed. ESIC.

Consulta Electrónica:

ARGENBIO. (2016). Consejo Argentino para la información y el desarrollo de la biotecnología. Cultivos aprobados y adopción.

<http://www.argenbio.org/index.php?action=cultivos&opt=5> [Consulta: 08 de Abril de 2017]

BANCO MUNDIAL. (2016). Agricultura, valor agregado. Datos. Argentina.

<http://datos.bancomundial.org/indicador/NV.AGR.TOTL.KD.ZG?locations=AR> [Consulta: 14 de Abril de 2017]

BANCO MUNDIAL. (2014). Gastos en investigación y desarrollo. Datos. Argentina.

<http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?end=2014&locations=AR&start=1996&view=chart> [Consulta: 14 de Abril de 2017]

BOLSA DE CEREALES. (2017). Agroquímicos: en 2016 las ventas crecieron en volumen, pero se facturó menos.

<http://www.bolsadecereales.com/detalle-de-agroquimicos-en-2016-las-ventas-crecieron-en-volumen-pero-se-facturo-menos-12869> [Consulta: 25 de Marzo de 2017]

BÓRA (BOLETÍN OFICIAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA). Ministerio de agroindustria. Decreto 133/2015. Derecho de exportación. Alícuota. Buenos Aires. 2016.

<https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/138329/null> [Consulta: 15 de Abril de 2017]

BORA (BOLETÍN OFICIAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA). Ministerio de agroindustria. Decreto 1343/2016. Derecho de exportación. Alícuota. Modificación. Buenos Aires. 2016.

<https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/161154/null> [Consulta: 15 de Abril de 2017]

CASAFFE (CÁMARA DE SANIDAD AGROPECUARIA Y FERTILIZANTES). (2012). Estadísticas. Mercado Argentino de productos fitosanitarios 2012.

<http://www.casafe.org/publicaciones/estadisticas/> [Consulta: 21 de Marzo de 2017]

CEPAL (COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE). (2004). América Latina y el Caribe rezagada en investigación y desarrollo.

<http://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-caribe-rezagada-investigacion-desarrollo> [Consulta: 06 de Abril de 2017]

MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA Y ALIMENTOS DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA, ARGENTINA. (2017). Dirección general de fiscalización y control.

<http://magya.cba.gov.ar/Fiscalizacion.aspx#expendedor> [Consulta: 21 de Marzo de 2017]

MINISTERIO DE HACIENDA PRESIDENCIA DE LA NACIÓN. (2017). Programación macroeconómica. Secretaria de política económica.

<http://www.minhacienda.gob.ar/secretarias/politica-economica/programacion-macroeconomica/> [Consulta: 26 de Marzo de 2017]

NOGUÉS, J.J. (2015). Grupo del Banco Mundial. Barreras sobre las exportaciones agropecuarias: Impactos económicos y sociales de su eliminación. Serie de informes técnicos del Banco Mundial en Argentina, Paraguay y Uruguay. N° 3.

<http://documents.worldbank.org/curated/en/821761468000270036/pdf/104002-WP-P155040-Barreras-sobre-las-Exportaciones-Agropecuarias-Nogues-PUBLIC-SPANISH.pdf> [Consulta: 14 de Abril de 2017]

STURZENEGGER, A.C. (2015). Renta agrícola y macroeconomía, tecnología, precios externos y política comercial externa; Argentina 2000-2015. Washington, D.C. World bank group.

<http://documents.worldbank.org/curated/en/197111468188329652/Renta-agrícola-y-macroeconomía-tecnología-precios-externos-y-política-comercial-externa-Argentina-2000-2015>

[Consulta: 14 de Abril de 2017]

UNESCO (UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION). (2016) ¿Cuánto invierten los países en I + D? Una nueva herramienta de la UNESCO identifica a los nuevos protagonistas. Servicio de prensa.

<http://www.unesco.org/new/es/media-services/single>

[view/news/how_much_do_countries_invest_in_rd_new_unesco_data_tool_re/](http://www.unesco.org/new/es/media-services/single/view/news/how_much_do_countries_invest_in_rd_new_unesco_data_tool_re/) [Consulta: 07 de Abril de 2017]

