

TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

Plan de Relaciones Públicas: Bunge Fertilizantes

Autor/es:

Bavaro, Elsa Beatriz – LU: 1077977

Pombo, Camila – LU: 1074859

Carrera:

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Tutor:

Mg. Baró, Marcelo Adrián – Lic. Gonzalez Perez, Nicolás

Año: 2019



Abstract

El propósito del siguiente Trabajo Integrador Final es desarrollar un Plan de Relaciones Públicas para la multinacional de agronegocios, Bunge Ltd., específicamente para su unidad de Fertilizantes. En primer lugar, se realizará un análisis de la compañía, su sector e industria y su macro-entorno. Luego, se presentarán y analizarán sus *stakeholders* y su vínculo con ellos para, posteriormente, jerarquizarlos. A partir de estos análisis, se detectarán dos problemáticas de Relaciones Públicas que serán abordadas a través de un Plan conformado por dos campañas. Una, para *Influencers* y, otra, para Medios de comunicación especializados. De esta manera, se planteará la resolución de ambas problemáticas.

Palabras clave: Relaciones Públicas, Fertilizantes, Bunge, *Influencers*, Medios de comunicación.

Abstract

The purpose of the following Final Research Paper is to develop a Public Relations Plan for the agribusiness multinational, Bunge Ltd., more specifically its Fertilizer unit. First, an analysis of the company, its sector and industry and its macro-environment will be carried out. Then, its stakeholders will be presented and analyzed, along with the company's link to them, to conform a hierarchy. From these analyses, two Public Relation problems will be established. A Plan, consisting of two campaigns, will be designed to address both problems. One campaign will be directed towards Media, and the other one, towards Influencers. By doing this, both problems are expected to be solved.

Key words: Public Relations, Fertilizers, Bunge, Influencers, Media.



Índice

Glosario de Relaciones Públicas	2
Glosario de la industria de los fertilizantes.....	10
Introducción.....	18
Sobre Bunge	19
Historia	21
Filosofía corporativa	24
Estructura.....	27
Cultura e identidad visual	34
Actividades y productos.....	40
Fertilizantes.....	43
Estrategia genérica.....	55
Atributos de identidad.....	57
Modelo de Negocio.....	58
Resultados financieros	61
Iniciativas y políticas.....	66
Comunicación.....	86
Meso-entorno	97
Diamante de Porter	109
Cinco Fuerzas de Porter.....	111
Macro-entorno	113
Análisis F.O.D.A.	120
<i>Stakeholders</i> de la organización.....	122
Públicos.....	150
Temáticas y problemáticas	153
Plan de Relaciones Públicas	154
Desarrollo de táctica: test-kit	164
Calendarización.....	170
Presupuesto	172
Conclusión	174
Bibliografía	175
Anexo I: Encuesta de opinión sobre agroquímicos.	177



Glosario de Relaciones Públicas

Análisis FODA: resumen de las cuestiones clave del entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización, que tienen más probabilidades de afectar al desarrollo de la estrategia.¹

Análisis PESTEL: estructura de análisis que clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológico, ecológico y legal.²

Canal: es un medio, un portador de mensajes, o sea un conducto, la elección de canales es, a menudo, un factor importante para la efectividad de la comunicación.³

Canal formal: son aquellos establecidos por la compañía. Los mensajes fluyen en tres direcciones: hacia abajo, hacia arriba y hacia los lados. Los mensajes hacia abajo: contienen información necesaria para que cualquier miembro del personal realice su trabajo; tal vez se trate de políticas y procedimientos, órdenes y peticiones que se transmiten al nivel adecuado de la jerarquía. Los mensajes hacia arriba son informes, peticiones, opiniones, quejas. Los mensajes hacia los lados se transmiten entre diferentes departamentos, funciones o personas del mismo nivel en la empresa.⁴

Canal informal: surgen en virtud de los intereses comunes entre las personas que se desempeñan en la compañía. Los rumores son un canal muy poderoso, tales mensajes con frecuencia están distorsionados, pero a menudo son más creíbles que los que llegan por canales formales y son más rápidos.⁵

Circulación: número de copias de una publicación impresa que se distribuyen entre sus lectores suscritos o los locales cerrados / puestos de periódicos y revistas.⁶

¹ JOHNSON, Gerry y SCHOLLES, Kevan. Dirección estratégica. 5a edición. Prentice Hall, 2011.

² JOHNSON, Gerry y SCHOLLES, Kevan. Dirección estratégica. 5a edición. Prentice Hall, 2011.

³ RRPPNET. Diccionario de Relaciones Públicas y comunicación [En línea]. Disponible en: <http://www.rrppnet.com.ar/diccionariodecomunicacion.htm>

⁴ RRPPNET. Diccionario de Relaciones Públicas y comunicación [En línea]. Disponible en: <http://www.rrppnet.com.ar/diccionariodecomunicacion.htm>

⁵ RRPPNET. Diccionario de Relaciones Públicas y comunicación [En línea]. Disponible en: <http://www.rrppnet.com.ar/diccionariodecomunicacion.htm>

⁶ ANOTHER COMPANY BLOG. 100 términos de Relaciones Públicas [En línea]. Disponible en: <https://blog.another.co/blog/100-terminos-de-relaciones-publicas-comunicacion-y-publicidad-que-debes-conocer>



Clipping: incluye press-clipping, web-clipping, ref.works-clipping y broadcast monitor. Comprende diferentes servicios que ofrecen una información constante a la organización sobre su presencia en prensa, radio, TV, Internet y en la bibliografía básica de la especialidad o temática de la organización⁷.

Cultura corporativa: conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, conjunto de códigos compartidos por todos -o la gran mayoría- los miembros de una entidad.⁸

Decisiones estratégicas: son las que establecen la orientación general de una organización y su viabilidad máxima, a la luz de los cambios (predecibles e impredecibles) que pueden ocurrir en los ámbitos de su interés o competencia. Son las que moldean las metas de la organización y contribuyen a determinar los amplios límites donde se habrá de operar.⁹

Diagnóstico estratégico: determina cuáles son los principales problemas que aquejan a la sociedad u organización y los cursos de acción alternativos para su solución. Las herramientas utilizadas pueden agruparse en métodos cualitativos y cuantitativos.¹⁰

Dossier de prensa: carpeta que se envía a una redacción con documentos que tratan un tema específico. Pueden incluir informes, estadísticas, opiniones, fotografías, es decir, todo lo que necesite el periodista para elaborar un artículo.¹¹

Engagement: métrica que permite conocer el tipo de interacciones que el público meta tiene sobre una empresa o individuo. Ésta comprende conversaciones de dos vías, compartir información (*shares*), suscripciones, alcance, comentarios, twits, retwits, etc.¹²

⁷ PALENCIA-LEFLER ORS, Manuel. 90 técnicas de relaciones públicas. Barcelona: Bresca Profit, 2008. ISBN 9788493608446

⁸ CAPRIOTTI PERI, Paul. Branding Corporativo. Santiago: Colección de Libros de la Empresa, 2009.

⁹ RRPPNET. Diccionario de Relaciones Públicas y comunicación [En línea]. Disponible en: <http://www.rrppnet.com.ar/diccionariodecomunicacion.htm>

¹⁰ RRPPNET. Diccionario de Relaciones Públicas y comunicación [En línea]. Disponible en: <http://www.rrppnet.com.ar/diccionariodecomunicacion.htm>

¹¹ RRPPNET. Diccionario de Relaciones Públicas y comunicación [En línea]. Disponible en: <http://www.rrppnet.com.ar/diccionariodecomunicacion.htm>

¹² ANOTHER COMPANY BLOG. 100 términos de Relaciones Públicas [En línea]. Disponible en: <https://blog.another.co/blog/100-terminos-de-relaciones-publicas-comunicacion-y-publicidad-que-debes-conocer>



Entrenamiento de medios: acción de proveer a la gente con guías, estrategias y habilidades para trabajar eficaz y eficientemente con los medios de comunicación para propósitos de relaciones públicas.¹³

Estrategia: es la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción, así como la administración de los recursos necesarios para la consecución de dichas metas.¹⁴

Estrategia de posicionamiento: serie de acciones que permitirán definir la imagen de una empresa o individuo ante el público meta, de acuerdo a los objetivos establecidos en el plan de relaciones públicas.¹⁵

Estructura organizacional: es el marco formal a través del cual se muestra la especialización, la agrupación y las líneas de autoridad. Se representa por medio de un organigrama.¹⁶

Evaluación: la medición de los resultados respecto a los objetivos definidos durante el proceso de planificación.¹⁷

Filosofía corporativa: concepción global de la organización establecida por la alta dirección (propietario, CEO, Consejo de Dirección, etc.) para alcanzar las metas y objetivos de la misma.¹⁸

Gacetilla: escrito breve por el que se comunica de manera objetiva aun medio, hechos comprobables que pueden resultar de interés para la redacción a la que se envía.¹⁹

¹³ ANOTHER COMPANY BLOG. 100 términos de Relaciones Públicas [En línea]. Disponible en: <https://blog.another.co/blog/100-terminos-de-relaciones-publicas-comunicacion-y-publicidad-que-debes-conocer>

¹⁴ CUTLIP, Scott M, et al. Manual de relaciones públicas eficaces. 2a ed.rev. Barcelona: Gestión 2000, 2006. Clásicos de las relaciones públicas. ISBN 9788496426979

¹⁵ ANOTHER COMPANY BLOG. 100 términos de Relaciones Públicas [En línea]. Disponible en: <https://blog.another.co/blog/100-terminos-de-relaciones-publicas-comunicacion-y-publicidad-que-debes-conocer>

¹⁶ CARDOZO, Alejandro Pablo. Administración empresaria. 1a ed. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial. 2007.

¹⁷ WILCOX, Dennis. Relaciones Públicas: estrategias y tácticas. 10a ed. Madrid: Pearson Educación, 2012.

¹⁸ CAPRIOTTI PERI, Paul. Branding Corporativo. Santiago: Colección de Libros de la Empresa, 2009.

¹⁹ RRPPNET. Diccionario de Relaciones Públicas y comunicación [En línea]. Disponible en: <http://www.rrppnet.com.ar/diccionariodecomunicacion.htm>



Grupo de presión: dentro de los grupos de presión se dan tres esquemas de acción

a) Coacción directa (sobre el Estado) b) Coacción indirecta: (sobre la opinión pública) c) Financiación de partidos políticos. Cuando estos grupos no reciben una respuesta satisfactoria se transforman en Grupos de Tensión, en cuyo caso se produce una ruptura con la opinión pública.²⁰

Grupos de influencia: los grupos de influencia pueden ubicarse en una sociedad, donde reciben el nombre de Grupos de interés, presión o grupos de tensión. O bien dentro del Estado correspondiente a una determinada sociedad, en cuyo caso hablamos de Factores de Poder. Un grupo de influencia se define como un conjunto de personas que tienen una misma modalidad o intención.²¹

Grupos de interés: surgen porque está en juego el propio interés. Estos grupos tienen técnicas de trabajo, distintas modalidades de acción entre las que se encuentran: a) Peticionar en función del interés b) Generar campañas de opinión. Los grupos de interés surgen del pueblo, y por medio de campañas y/o peticiones buscan influenciar sobre el Estado o la opinión Pública. Cuando el tema planteado no encuentra una respuesta positiva, el grupo asciende en su acción y se transforma en un Grupo de Presión.²²

Identidad corporativa: conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización.²³

Identidad de marca: personalidad de marca compuesta por la expresión de toda la información conectada con un producto o servicio, incluyendo su nombre y apariencia visual. Permite diferenciar a la marca de sus competidores antes los ojos del consumidor.²⁴

Identidad visual: traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización, contratada en un programa o manual de normas de uso que establece los procedimientos para aplicarla correctamente.²⁵

²⁰ RRPPNET. Diccionario de Relaciones Públicas y comunicación [En línea]. Disponible en: <http://www.rrppnet.com.ar/diccionariodecomunicacion.htm>

²¹ *Ibíd.*

²² *Ibíd.*

²³ SIMOES, C., et al., (2005). Managing corporate identity: an internal perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (2), pp. 153-168.

²⁴ ANOTHER COMPANY BLOG. 100 términos de Relaciones Públicas [En línea]. Disponible en: <https://blog.another.co/blog/100-terminos-de-relaciones-publicas-comunicacion-y-publicidad-que-debes-conocer>

²⁵ VILLAFANE, J. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Ediciones Pirámide: Madrid.



Imagen Corporativa: Integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos.²⁶

Issues management: empleo de la comunicación de un acontecimiento concreto para reforzar el posicionamiento de la marca.²⁷

Lobbying: o lobbismo es un proceso de comunicación persuasiva (se trata de influir) que se concreta en la relación con los poderes públicos; la práctica profesional del lobbismo se basa en influir sobre los poderes públicos mediante acciones de comunicación. El concepto de persuasión es el propio de las relaciones públicas, es decir, basado en mensajes veraces y legítimos, lejos de la manipulación propia de la propaganda, pero compatible con el uso eventual de soportes y mensajes publicitarios para reforzar las tesis del grupo de influencia promotor del lobbismo.²⁸

Misión: también llamada “propósito”, es un enunciado que delimita el campo de actividades posibles con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un dominio general o dirigirse hacia un objetivo permanente.²⁹

Objetivo: pin al que se dirige la actividad, es el resultado por lograr.³⁰

Outcomes: son cambios cuantificables en los niveles de conciencia, conocimiento, actitud, opinión y comportamiento, que ocurren como resultado de una campaña o programa de relaciones públicas.³¹

Outputs: lo que genera como resultado un programa o campaña de relaciones públicas, que puede ser recibido y procesado por los miembros de un objetivo y puede tener un impacto cognitivo en sus reacciones.³²

²⁶ VILLAFANE, Justo. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Ediciones Pirámide: Madrid.

²⁷ RRPPNET. Diccionario de Relaciones Públicas y comunicación [En línea]. Disponible en: <http://www.rrppnet.com.ar/diccionariodecomunicacion.htm>

²⁸ XIFRA Jordi. Lobbismo. UOC [En línea]. Disponible en: <https://www.academia.edu/11405922/Lobbismo>

²⁹ SALLENAVE, Jean. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Norma. 1997.

³⁰ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. Administración: una perspectiva global. 11a ed. México: McGraw-Hill. 1998.

³¹ STACKS, Don W. y BOWEN, Shannon A. Dictionary of Public Relations Measurement and Research [en línea] Institute for Public Relations, 2013. Disponible en: <https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/Dictionary-of-Public-Relations-Measurement-and-Research3rd-Edition.pdf>

³² Ibídem.



Outtakes: reacción de la audiencia para la recepción de un producto de comunicación, incluyendo la favorabilidad de la producción, recuperación y retención del mensaje detrás del producto, y si el público atento respondió a una convocatoria de acción dentro del mensaje o la información.³³

Plan de medios: plan diseñado para llegar a la audiencia adecuada para una campaña de publicidad a través del uso de medios de comunicación y canales específicos.³⁴

Políticas: reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Las políticas principales, las que guían a la dirección general y la posición de la organización y que también determinan su viabilidad, se llaman políticas estratégicas.³⁵

Problemática de Relaciones Públicas: es la ausencia de comunicación o de un efecto de la comunicación que la organización cree necesario.³⁶

Programas de Comunicación Corporativa: conjunto de programas que tienen como objeto la consolidación de una imagen positiva de la empresa entre determinados públicos que tienen una importancia estratégica para esta.³⁷

Publicity: difundir mensajes planificados de la organización (a través de los medios de comunicación) para promover sus intereses.³⁸

Público: es un colectivo situacional, que depende de una serie de circunstancias que motivan su formación.³⁹

Readership: para los medios gráficos, es la cantidad de personas que leen un mismo ejemplar de la publicación. se considera lector primario al que adquiere o recibe la publicación, y lectores secundarios a aquellos que la leen sin haberla adquirido, sea porque circula en el hogar o en el trabajo, o porque se pone a disposición de los visitantes (por

³³ *Ibíd.*

³⁴ ANOTHER COMPANY BLOG. 100 términos de Relaciones Públicas [En línea]. Disponible en: <https://blog.another.co/blog/100-terminos-de-relaciones-publicas-comunicacion-y-publicidad-que-debes-conocer>

³⁵ RRPPNET. Diccionario de Relaciones Públicas y comunicación [En línea]. Disponible en: <http://www.rrppnet.com.ar/diccionariodecomunicacion.htm>

³⁶ GRUNIG, James E., HUNT, Todd y XIFRA, Jordi adap Dirección de relaciones públicas. Barcelona: Gestión 2000, c2003. Biblioteca clásicos de las relaciones públicas. ISBN 9788480889483

³⁷ VILLAFANE, J. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Ediciones Pirámide: Madrid.

³⁸ PALENCIA-LEFLER ORS, Manuel. 90 técnicas de relaciones públicas. Barcelona: Bresca Profit, 2008. ISBN 9788493608446

³⁹ Grunig en MIGUEZ GONZÁLEZ, Maria Isabel. Análisis del uso de los conceptos de público. Stakeholder, constituent en el marco teórico de las Relaciones Públicas. Zer, 23, pp 183197. 2007



ejemplo, en las salas de espera). El lector primario sirve para calcular el ingreso por ventas. El lectorado, en cambio, es una referencia de los posibles contactos que tendrá una pieza publicitaria inserta en el medio.⁴⁰

Relaciones con la comunidad: es el conjunto de acciones que surgen de la organización, que tienden a crear, mantener o fortalecer los vínculos entre la comunidad y dicha entidad.⁴¹

Relaciones con los medios: práctica mediante la cual se conversa con los medios con el objetivo de asegurar entrevistas, publicar citas de voceros relevantes y promover relaciones entre las empresas y los medios de comunicación.⁴²

Responsabilidad social: se refiere a la obligación que tiene una empresa de cumplir metas que propicien el bien de la sociedad en el largo plazo, además de acatar las leyes y obtener ganancias.⁴³

Segmentación: proceso de agregación que reúne en un segmento de mercado a personas que tienen necesidades semejantes, o que comparten características sociodemográficas o de comportamiento similares.⁴⁴

Share: es el porcentaje de determinado universo sintonizando determinado canal o programa en determinado momento en relación con el total del universo que tiene la televisión encendida. Mientras el rating se calcula sobre el público diana al que se dirige el mensaje, la participación (o share) se calcula sobre la audiencia total del medio en ese mismo período.⁴⁵

⁴⁰ ANOTHER COMPANY BLOG. 100 términos de Relaciones Públicas [En línea]. Disponible en: <https://blog.another.co/blog/100-terminos-de-relaciones-publicas-comunicacion-y-publicidad-que-debes-conocer>

⁴¹ GRUNIG, James E., HUNT, Todd y XIFRA, Jordi adap Dirección de relaciones públicas. Barcelona: Gestión 2000, c2003.

⁴² ANOTHER COMPANY BLOG. 100 términos de Relaciones Públicas [En línea]. Disponible en: <https://blog.another.co/blog/100-terminos-de-relaciones-publicas-comunicacion-y-publicidad-que-debes-conocer>

⁴³ CARDOZO, Alejandro Pablo. Administración empresaria. 1a ed. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial. 2007.

⁴⁴ RRPPNET. Diccionario de Relaciones Públicas y comunicación [En línea]. Disponible en: <http://www.rrppnet.com.ar/diccionariodecomunicacion.htm>

⁴⁵ RRPPNET. Diccionario de Relaciones Públicas y comunicación [En línea]. Disponible en: <http://www.rrppnet.com.ar/diccionariodecomunicacion.htm>



Stakeholder: interesados directos e indirectos de una empresa que teniendo algún tipo de interés en las operaciones empresarias, le brindan su apoyo y ante los cuales la organización es responsable.⁴⁶

Target: público objetivo, el conjunto de personas a los que se dirige la comunicación. Frecuentemente se utiliza el término público objetivo.⁴⁷

Think tanks: organizaciones generadoras de ideas, que suelen responder a los intereses de aquellos grupos o personas que las constituyen, con la finalidad de ser recogidas por los medios de comunicación y trasladadas a la opinión pública.⁴⁸

Tirada: también "tiraje", Número de ejemplares de una publicación impresa, esto incluye suscripciones y venta en locales cerrados o puestos de periódicos, menos las devoluciones.⁴⁹

Valores centrales corporativos: representan el "cómo hace" la organización sus negocios. Son los valores y principios profesionales (los existentes en la entidad a la hora de diseñar, fabricar y distribuir sus productos y/o servicios) y los valores y principios de relación (aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la misma).⁵⁰

Visión: visualización de una situación futura y deseable, que se aspira a lograr en un horizonte más bien lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para ello.⁵¹

Web corporativa: es un portal en la red de Internet que presenta las informaciones y los recursos básicos de una empresa o institución, dirigido a todos los públicos del planeta. Se exponen ordenadamente todos los contenidos básicos de la organización.⁵²

⁴⁶ RRPPNET. Diccionario de Relaciones Públicas y comunicación [En línea]. Disponible en: <http://www.rrppnet.com.ar/diccionariodecomunicacion.htm>

⁴⁷ ANOTHER COMPANY BLOG. 100 términos de Relaciones Públicas [En línea]. Disponible en: <https://blog.another.co/blog/100-terminos-de-relaciones-publicas-comunicacion-y-publicidad-que-debes-conocer>

⁴⁸ XIFRA, Jordi. Teoría y estructura de las relaciones públicas.

⁴⁹ ANOTHER COMPANY BLOG. 100 términos de Relaciones Públicas [En línea]. Disponible en: <https://blog.another.co/blog/100-terminos-de-relaciones-publicas-comunicacion-y-publicidad-que-debes-conocer>

⁵⁰ CAPRIOTTI PERI, Paul. Branding Corporativo. Santiago: Colección de Libros de la Empresa, 2009.

⁵¹ LAZZATI, Santiago. Anatomía de la organización. Buenos Aires: Macchi. 1997. p. 42.

⁵² PALENCIA-LEFLER ORS, Manuel. 90 técnicas de relaciones públicas. Barcelona: Bresca Profit, 2008. ISBN 9788493608446



Glosario de la industria de los fertilizantes

Abono orgánico: sustancia de origen animal o vegetal, que contiene uno o más elementos nutrientes, de lenta asimilación por la planta y que participa igualmente en el mantenimiento de la actividad microbiana del suelo.⁵³

Acidificación: fenómeno consistente en la aparición de un desequilibrio en el suelo que ocasiona la pérdida de cationes (principalmente Ca^{++} y Mg^{++}), y produce la consiguiente disminución del pH. La acidificación se debe generalmente a: pérdida por lavado, extracción de las cosechas, adición de productos ácidos.⁵⁴

Ácido fosfórico: el término ácido fosfórico indica P_2O_5 , según la adopción oficial e internacional actual. El P_2O_5 al combinarse inmediatamente y activamente con el agua forma tres ácidos fosfóricos, como sigue:

- Ácido metafosfórico (H_3PO_3) ó $\text{P}_2\text{O}_5 \cdot \text{H}_2\text{O}$
- Ácido pirofosfórico ($\text{H}_3\text{P}_2\text{O}_7$) ó $\text{P}_2\text{O}_5 \cdot 2\text{H}_2\text{O}$
- Ácido ortofosfórico (H_3PO_4) ó $\text{P}_2\text{O}_5 \cdot 3\text{H}_2\text{O}$
- El fósforo se encuentra en los fertilizantes generalmente en forma de ortofosfato de calcio o amonio. El ácido ortofosfórico H_3PO_4 , es la forma más común del ácido fosfórico.⁵⁵

Acondicionador del suelo: producto corrector destinado a actuar favorablemente sobre la componente física de la fertilidad (estructura).⁵⁶

Aditivo: producto que se incorpora a un fertilizante para mejorar su comportamiento (conservación durante el almacenamiento, facilidad de aplicación, etc).⁵⁷

Alimentos para las plantas: cualquier sustancia que contenga, en forma inmediatamente aprovechable, cantidades significativas de los nutrientes necesarios para un adecuado

⁵³ Villagercia H., S.; Zapata F., F. s.f. Manual de uso de fertilizantes. s.l. Empresa Nacional de Comercialización de Insumos (Perú). 104 p.

⁵⁴ Villagercia H., S.; Zapata F., F. s.f. Manual de uso de fertilizantes. s.l. Empresa Nacional de Comercialización de Insumos (Perú). 104 y 105 p.

⁵⁵ Villagercia H., S.; Zapata F., F. s.f. Manual de uso de fertilizantes. s.l. Empresa Nacional de Comercialización de Insumos (Perú). 15 p.

⁵⁶ Villagercia H., S.; Zapata F., F. s.f. Manual de uso de fertilizantes. s.l. Empresa Nacional de Comercialización de Insumos (Perú). 39 p.

⁵⁷ Villagercia H., S.; Zapata F., F. s.f. Manual de uso de fertilizantes. s.l. Empresa Nacional de Comercialización de Insumos (Perú). 11 p.



crecimiento y desarrollo de las plantas. Así, materiales tales como las sales de amonio, superfosfato y sales de potasio, son alimentos para las plantas.⁵⁸

Aluminio: aun cuando no existe plena confirmación, el aluminio parece ser un elemento esencial en el crecimiento de las plantas, si bien las cantidades utilizadas son sumamente pequeñas y, por contraste, la reserva de los suelos es inagotable. Algunos suelos de reacción ácida contienen tanto aluminio en forma soluble que suelen ser tóxicos para el crecimiento de los vegetales.⁵⁹

Análisis de suelo: operación que tiene como objetivo conocer las propiedades físicas, químicas y biológicas del suelo. Su resultado ayuda a establecer los planes de fertilización y seguir la evolución de la fertilidad del suelo en cuestión.⁶⁰

Aplicación: término general que expresa la acción de aportar o incorporar los fertilizantes al suelo, a los cultivos, a los prados, etc. Aplicación al voleo Método de fertilización que consiste en distribuir de modo uniforme la dosis previa sobre toda la superficie a fertilizar. Puede aplicarse manual o con máquina fertilizadora.⁶¹

Aportación de fertilizantes: aplicación de fertilizantes que se expresa en kilogramos de fertilizantes por hectárea o en kilogramo de nutrientes puros por hectárea.⁶²

Azufre: como fertilizante pertenece al grupo de los nutrientes o elementos secundarios. Como enmienda es el producto formado principalmente por azufre, con un contenido no menor del 98% del indicado elemento. El azufre es agregado al suelo indirectamente en el superfosfato, sulfato de amonio y en el agua de lluvia.⁶³

Boro: el boro es un elemento mineral esencial, el cual se requiere en pequeñas cantidades para el desarrollo de algunas plantas, especialmente las leguminosas. No se encuentra en

⁵⁸ Mehring, A.L. 1961. Diccionario de fertilizantes. Trad. del inglés por Claudio Vidal F. Boletín de Guanos y Fertilizantes 5-6 (25-28): 1-94.

⁵⁹ Mehring, A.L. 1961. Diccionario de fertilizantes. Trad. del inglés por Claudio Vidal F. Boletín de Guanos y Fertilizantes 5-6 (25-28): 1-94.

⁶⁰ Mehring, A.L. 1961. Diccionario de fertilizantes. Trad. del inglés por Claudio Vidal F. Boletín de Guanos y Fertilizantes 5-6 (25-28): 1-94.

⁶¹ Mehring, A.L. 1961. Diccionario de fertilizantes. Trad. del inglés por Claudio Vidal F. Boletín de Guanos y Fertilizantes 5-6 (25-28): 1-94.

⁶² Ibídem

⁶³ Ibídem



forma pura, pero se halla comúnmente en forma de óxido en combinación con sodio o calcio. ⁶⁴

Calcio: elemento químico esencial para el desarrollo de las plantas y uno de los elementos fertilizantes secundarios. En el suelo está asociado con minerales cuyos porcentajes de calcio son bien variables, pudiendo encontrarse también en forma de sales, como carbonatos de calcio y magnesio, sulfato de calcio anhídrido (yeso), fosfatados de calcio de composición variada y muchos otros. ⁶⁵

Citrato amónico: reactivo de extracción, utilizado para determinar el contenido en P asimilable de diversos fertilizantes fosfatados. ⁶⁶

Cobre: elemento esencial para el crecimiento de las plantas. Pertenece al grupo de los elementos menores u oligoelementos. El amarillamiento o clorosis de las hojas puede ser una indicación de deficiencia de cobre. ⁶⁷

Degradación: término que define el fenómeno de la transformación de la materia orgánica a través de una secuencia, en la cual ésta pierde paulatinamente su energía oxidable (C), se forma ácidos orgánicos (húmicos y fúlvicos) y finalmente se mineraliza sus elementos nutritivos. ⁶⁸

Exigencias de un cultivo: cantidades totales de elementos fertilizantes tomados del suelo y puestos a disposición del conjunto de órganos vegetativos en el momento de su fase fisiológica más exigente. ⁶⁹

Factor de producción: término general que se aplica a toda acción que afecta al rendimiento de un cultivo. ⁷⁰

Fertilidad del suelo: expresión con la que se designa la aptitud de un suelo para asegurar a la planta unas buenas condiciones de desarrollo y el suministro adecuado de agua y

⁶⁴ Ibídem

⁶⁵ Ibídem

⁶⁶ Ibídem

⁶⁷ California fertilizer association. 1985. Western fertilizer handbook. 7 ed. Danville (11), The Interstate. P. 241-253.

⁶⁸ California fertilizer association. 1985. Western fertilizer handbook. 7 ed. Danville (11), The Interstate. P. 241-253.

⁶⁹ California fertilizer association. 1985. Western fertilizer handbook. 7 ed. Danville (11), The Interstate. P. 241-253.

⁷⁰ Mehring, A.L. 1961. Diccionario de fertilizantes. Trad. del inglés por Claudio Vidal F. Boletín de Guanos y Fertilizantes 5-6 (25-28): 1-94.



elementos nutritivos, conducente todo ello a la obtención de buenas cosechas. La fertilidad del suelo es la resultante de numerosos componentes físicos, químicos y biológicos que, por una parte, depende el medio (suelo, clima) y, por otra, de la actividad humana (laboreo, riego, fertilización, etc.).⁷¹

Fertilización: aplicación de fertilizantes minerales u orgánicos a los cultivos. Cantidades de fertilizantes aplicados a un cultivo.⁷²

Fertilizante: es cualquier material orgánico o inorgánico, natural o sintético, que se adiciona al suelo con la finalidad de suplir en determinados elementos esenciales para el crecimiento de las plantas.⁷³

Fertilizante a granel: fertilizante comercial entregado al comprador, ya sea en estado sólido o líquido, no envasado, al cual no puede adherirse un marbete o etiqueta.⁷⁴

Fertilizante granulado: el que se presenta en forma de partículas, más o menos esféricas, resultantes de una operación industrial de granulación (gránulos de 1 a 5 mm).

Fertilizante líquido: es un producto fertilizante, o una mezcla de fertilizantes, que se presenta como solución o suspensión.

Fertilizante mezclado o de mezcla: abono procedente de la mezcla de fertilizantes, que se presenta como solución suspensión.

Fertilizante mineral: sustancia sólida, líquida o gaseosa, conteniendo una o más elementos fertilizantes en forma inorgánica, accesible a la planta. La urea y la cianamida cálcica, si bien son productos orgánicos, se les incluye en esta denominación.

Fertilizante nitrogenado: es el que contiene elemento nitrógeno (N). Puede ser simple, como el Nitrato de amonio, Sulfato de amonio, Urea, etc., o binario, como el Nitrato potásico, el Fosfato diamónico, etc.⁷⁵

⁷¹ Mehring, A.L. 1961. Diccionario de fertilizantes. Trad. del inglés por Claudio Vidal F. Boletín de Guanos y Fertilizantes 5-6 (25-28): 1-94.

⁷² California fertilizer association. 1985. Western fertilizer handbook. 7 ed. Danville (11), The Interstate. P. 241-253.

⁷³ California fertilizer association. 1985. Western fertilizer handbook. 7 ed. Danville (11), The Interstate. P. 241-253.

⁷⁴ California fertilizer association. 1985. Western fertilizer handbook. 7 ed. Danville (11), The Interstate. P. 241-253.

⁷⁵ Internacional Fertilizer Development Center/United Nations Industrial Development Organization. 1979. Fertilizer manual. Muscle Shoals (Ala), IFDC. P. 32-35.



Fertilizante simple: es el que contiene uno solo de los tres nutrientes primarios (N, P o K).⁷⁶

Fósforo: elemento químico esencial para el crecimiento de las plantas. El fósforo (P) solo se encuentra en la naturaleza en estado de combinación química, formando diversos compuestos; nunca como un elemento libre. Se trata de un constituyente esencial de la materia viva, animal o vegetal, particularmente abundante en los núcleos de las células en los que se forma la nucleína, la cual puede contener hasta un 10% de fósforo. En general, apresura la maduración, por lo consiguiente, la floración y la fructificación están íntimamente ligadas al fósforo. En el sistema radicular de los cultivos fomenta su crecimiento y aumenta la formación de las raicillas laterales y de las fibrosas. Mejora la calidad de ciertas cosechas y en las explotaciones ganaderas de lugar a la cría de animales de huesos bien desarrollados y fuertes. En la industria y en la agricultura el contenido de fósforo de los fertilizantes fosfatados. Se mide bajo la forma de P₂O₅. Este contiene un 44% de riqueza en fósforo (P); por lo tanto: Riqueza en P₂O₅ x 0.44 = Riqueza en P.⁷⁷

Macronutrientes: elementos químicos esenciales para el crecimiento de las plantas, necesarios en grandes cantidades; generalmente mayor que 1 ppm en las plantas. De modo general, son aplicados artificialmente al suelo, en materiales fertilizantes o calcáreos. Son considerados macronutrientes: N, P, K, Ca, Mg, y S además del C, O e H, que se encuentra en cantidades abundantes en la atmósfera y en el agua.⁷⁸

Magnesio: el magnesio es uno de los más importantes elementos fertilizantes secundarios. Es un elemento esencial de la clorofila, la materia colorante verde de las plantas. Es por lo tanto esencial para el desarrollo de las plantas y cuando falta, las hojas se vuelven amarillas o rojas (hoja roja del algodón) entre las venas.⁷⁹

Mezcla a granel: fertilizante mezclado a granel, preparado generalmente poco antes de su empleo a partir de los productos no pulverulentos.⁸⁰

⁷⁶ Internacional Fertilizer Development Center/United Nations Industrial Development Organization. 1979. Fertilizer manual. Muscle Shoals (Ala), IFDC. P. 32-35.

⁷⁷ Internacional Fertilizer Development Center/United Nations Industrial Development Organization. 1979. Fertilizer manual. Muscle Shoals (Ala), IFDC. P. 32-35.

⁷⁸ Internacional Fertilizer Development Center/United Nations Industrial Development Organization. 1979. Fertilizer manual. Muscle Shoals (Ala), IFDC. P. 32-35.

⁷⁹ Tisdale, S.L.; Nelson, W.L. 1977. Fertilidad de suelos y fertilizantes. Trad. por Jorge Balash y Carmen Piña. Barcelona, Montaner y Simón. p. 406-443.

⁸⁰ Tisdale, S.L.; Nelson, W.L. 1977. Fertilidad de suelos y fertilizantes. Trad. por Jorge Balash y Carmen Piña. Barcelona, Montaner y Simón. p. 406-443.



Mineralización: transformación de la materia orgánica del suelo a través de un proceso que conduce a la formación de sales minerales, en las que los elementos fertilizantes son asimilables para las plantas.⁸¹

Muestra de Fertilizantes: pequeña cantidad de abono considerado como representativa de una cantidad mucho mayor y que se utiliza a efecto de análisis o control.⁸²

Muestra de suelo (o tierra): pequeñas cantidades de tierra considerada como representativa de una cantidad mucho mayor y que se utiliza a efectos de análisis o control.⁸³

Nitrato de amonio: el nitrato de amonio es principalmente la sal de amonio de ácido nítrico. Contiene no menos del 35% de nitrógeno, la mitad del cual en forma de amonio y la otra mitad en forma de nitrato.⁸⁴

Nitrificación: fase final de la descomposición de la materia orgánica y, en general, de compuestos amoniacales, naturales o sintéticos, en la que su N pasa a formas nítricas asimilables por la planta.⁸⁵

Nitrógeno: el nitrógeno es un constituyente de toda célula viva. Es parte de la clorofila, de las proteínas y de otras muchas sustancias que forman el cuerpo de los animales y plantas. Como fertilizante lo requieren en grandes cantidades todos los cultivos. Promueven el crecimiento de las hojas y tallos y aumenta el vigor de las plantas. Da brillo a las hojas y mejora su calidad. Aumenta el contenido proteínico de los cultivos que se destinan a la alimentación y ayuda a elevar los rendimientos de muchas cosechas. Da un color oscuro saludable a las hojas que contienen clorofila. Mucho nitrógeno puede perjudicar la calidad del tabaco y de las frutas; puede retardar la madurez, causar “el acame” y aumentar la susceptibilidad a las enfermedades. La deficiencia de nitrógeno puede reconocerse por el color pálido, delgado y verde amarillento de las hojas, crecimiento lento y bajos rendimientos.⁸⁶

⁸¹ Tisdale, S.L.; Nelson, W.L. 1977. Fertilidad de suelos y fertilizantes. Trad. por Jorge Balash y Carmen Piña. Barcelona, Montaner y Simón. p. 406-443.

⁸² Tisdale, S.L.; Nelson, W.L. 1977. Fertilidad de suelos y fertilizantes. Trad. por Jorge Balash y Carmen Piña. Barcelona, Montaner y Simón. p. 406-443.

⁸³ Tisdale, S.L.; Nelson, W.L. 1977. Fertilidad de suelos y fertilizantes. Trad. por Jorge Balash y Carmen Piña. Barcelona, Montaner y Simón. p. 406-443.

⁸⁴ Tisdale, S.L.; Nelson, W.L. 1977. Fertilidad de suelos y fertilizantes. Trad. por Jorge Balash y Carmen Piña. Barcelona, Montaner y Simón. p. 406-443.

⁸⁵ Tisdale, S.L.; Nelson, W.L. 1977. Fertilidad de suelos y fertilizantes. Trad. por Jorge Balash y Carmen Piña. Barcelona, Montaner y Simón. p. 406-443.

⁸⁶ International Fertilizer Industry Association (France). s.f. Glossary of fertilizer terms. Paris, IFA Ltd. 71 p.



PH (Concentración de iones de hidrógeno): el valor de pH o concentración de iones de hidrógeno de cualquier solución, suelo o compuesto, es simplemente un número que denota su grado de acidez o alcalinidad. Una solución neutra tiene un valor de pH 7,0; valores superiores a 7,0 indica alcalinidad, e inferiores a 7,0 indica acidez en escala logarítmica.⁸⁷

Potasio: es el tercer elemento esencial primario o macro elemento, indispensable para el crecimiento de las plantas. El potasio aprovechable estimula el desarrollo de tallos fuertes, imparte resistencia a las enfermedades, aumenta el rendimiento de tubérculos y semillas y es necesario para la formación de almidón, azúcar y aceite y para que circulen estos dentro de las plantas.⁸⁸

Rentabilidad: relación que se establece entre el valor económico de una unidad fertilizante y el que supone el aumento de cosecha, que con ella se consigue.⁸⁹

Restitución de nutrientes: cantidades de elementos fertilizantes que permanecen en el suelo en forma orgánica (por ejemplo, raíces) o son devueltos al mismo (por ejemplo en forma de estiércol), procedentes de un cultivo anterior.⁹⁰

Retrogradación: fenómeno muy general en el fósforo del suelo por el cual sus formas solubles en agua se convierten en otras menos solubles.⁹¹

Riqueza: expresa la concentración de un fertilizante en elementos nutrientes dados normalmente en porcentaje (%) en peso del producto.⁹²

Roca fosfórica: es una roca natural que contiene uno o más minerales de fosfato de calcio de suficiente pureza y en cantidad tal que permite su uso, ya sea directamente o después de su concentración, en la elaboración de fertilizantes comerciales.⁹³

⁸⁷ International Fertilizer Industry Association (France). s.f. Glossary of fertilizer terms. Paris, IFA Ltd. 71 p.

⁸⁸ International Fertilizer Industry Association (France). s.f. Glossary of fertilizer terms. Paris, IFA Ltd. 71 p.

⁸⁹ International Fertilizer Industry Association (France). s.f. Glossary of fertilizer terms. Paris, IFA Ltd. 71 p.

⁹⁰ International Fertilizer Industry Association (France). s.f. Glossary of fertilizer terms. Paris, IFA Ltd. 71 p.

⁹¹ International Fertilizer Industry Association (France). s.f. Glossary of fertilizer terms. Paris, IFA Ltd. 71 p.

⁹² International Fertilizer Industry Association (France). s.f. Glossary of fertilizer terms. Paris, IFA Ltd. 71 p.

⁹³ Mehring, A.L. 1961. Diccionario de fertilizantes. Trad. del inglés por Claudio Vidal F. Boletín de Guanos y Fertilizantes 5-6 (25-28): 1-94.



Solución nutritiva: sistema por el cual los elementos nutritivos se aportan en disoluciones a ciertos cultivos generalmente forzados o en intervalos.⁹⁴

Solución del suelo: componente hídrica del suelo, en la cual se encuentra disueltos los elementos nutritivos y a disposición de los cultivos.⁹⁵

Sulfato de amonio: es el producto formado por amoníaco y ácidos sulfúrico, con un contenido no menor del 20.5% de nitrógeno amoniacal.⁹⁶

Sulfato de potasio: es el producto formado por una sal de potasio y ácido sulfúrico, con un grado no menor del 48% de óxido de potasio soluble en agua.⁹⁷

Superfosfato simple: es el producto formado por la reacción de una roca fosfórica y ácido sulfúrico, con un grado no menor del 19% de anhídrido fosfórico asimilable. El producto comercial contiene generalmente 20% de anhídrido fosfórico asimilable, 20% del calcio y 12% de azufre.⁹⁸

Urea: es el producto formado por la amida ácida sintética y ácido carbónico, con un grado no menor del 45% de nitrógeno total y un máximo del 1% de Biuret.⁹⁹

Zinc: es uno de los elementos o nutrientes incluidos dentro del grupo de microelementos u oligoelementos. Es esencial para el crecimiento de las plantas e interviene como activador de algunas funciones importantes, además de participar en la formación de las auxinas y hormonas del crecimiento. La carencia de Zinc provoca anomalías en el desarrollo de las plantas. Entre sus síntomas está el que las hojas se alargan y los entrenudos se acortan, al tiempo que las hojas tienden a formar rosetas.¹⁰⁰

⁹⁴ Mehring, A.L. 1961. Diccionario de fertilizantes. Trad. del inglés por Claudio Vidal F. Boletín de Guanos y Fertilizantes 5-6 (25-28): 1-94.

⁹⁵ Mehring, A.L. 1961. Diccionario de fertilizantes. Trad. del inglés por Claudio Vidal F. Boletín de Guanos y Fertilizantes 5-6 (25-28): 1-94.

⁹⁶ International Fertilizer Industry Association (France). s.f. Glossary of fertilizer terms. Paris, IFA Ltd. 71 p.

⁹⁷ International Fertilizer Industry Association (France). s.f. Glossary of fertilizer terms. Paris, IFA Ltd. 71 p.

⁹⁸ International Fertilizer Industry Association (France). s.f. Glossary of fertilizer terms. Paris, IFA Ltd. 71 p.

⁹⁹ International Fertilizer Industry Association (France). s.f. Glossary of fertilizer terms. Paris, IFA Ltd. 71 p.

¹⁰⁰ International Fertilizer Industry Association (France). s.f. Glossary of fertilizer terms. Paris, IFA Ltd. 71 p.



Introducción

El presente corresponde al Trabajo Integrador Final (TIF) de la Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Su finalidad es realizar un Plan de Relaciones Públicas para la empresa Bunge, particularmente su unidad de Fertilizantes.

En una primera etapa, se realizará un análisis interno de la organización y uno externo que estudie el sector e industria en que está inmersa y las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que incidan en su accionar. Se relevará información que se considere pertinente para entender cómo funciona la empresa y cómo es su relación con el entorno. A partir de esto, se detectarán fortalezas y debilidades internas de Bunge y, oportunidades y amenazas propias del contexto con el que se relaciona.

En una segunda instancia, se realizará una identificación y análisis de los *stakeholders* de la organización y sus vínculos con esta. Se los segmentará y jerarquizará para identificar aquellos que sean prioritarios. Dos de esos *stakeholders* serán los destinatarios del Plan de Relaciones Públicas.

En función de un análisis temático, se identificará, para cada uno de estos públicos, una problemática de comunicación que amerite la realización del Plan.

Por último, se presentará un Plan de Relaciones Públicas constituido por dos Campañas, una para cada público, que apunten a la resolución de las problemáticas planteadas.



Sobre Bunge¹⁰¹

Bunge Limited es una compañía global de agronegocios, alimentos y energía que opera en más de 40 países y emplea, aproximadamente, a 32.000 personas. Principalmente, se dedica a comprar, vender, almacenar y transportar granos, oleaginosas y sus derivados a consumidores alrededor del mundo. Entre los productos que comercializa se encuentran; alimento para nutrición animal, aceites comestibles, biodiesel, harinas de arroz, trigo y maíz y fertilizantes, los cuales produce y distribuye exclusivamente en Sudamérica. Bunge Ltd. es una empresa pública que cotiza en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE: **BG**) desde el 2001, con sede global en White Plains, estado de New York, E.E.U.U.¹⁰². Tiene operaciones en Norteamérica, Sudamérica, África, Asia, Europa y Oceanía.

En Latinoamérica, la empresa tiene filiales en Brasil, Argentina, México, Paraguay y Uruguay. Cuenta, además, con oficinas de representación en Perú y Colombia. La firma es uno de los principales exportadores en Brasil, pese a haber vendido sus operaciones de fertilizantes en el país a Yara International en el 2013. Sus operaciones brasileñas comprenden bioenergía, servicios portuarios y 120 instalaciones para procesar granos, soya, trigo, azúcar y otros productos alimenticios. En Argentina, la compañía opera dos plantas de procesamiento y mezcla de fertilizantes, y participa en la producción y distribución de oleaginosas, así como en la venta de granos, producción de aceites y servicios de logística portuaria para productores agrícolas. Sus operaciones mexicanas incluyen seis molinos de harina de trigo, entre ellos Harinera La Espiga, la más grande del país.

El siguiente trabajo se centrará en las operaciones de Bunge Ltd. en Argentina y, más particularmente, en la unidad de **Fertilizantes** de la compañía, cuya producción se realiza exclusivamente en el país para ser comercializada internamente y exportada a otros países de Sudamérica. Si bien nos enfocaremos en la unidad de Fertilizantes, Bunge es una empresa integrada globalmente por lo que será necesario analizarla como tal, en ciertas ocasiones, para realizar una correcta lectura de la situación actual de la empresa.

Bunge Argentina S.A., razón social con la que se encuentra registrada en el país, es una subsidiaria de Bunge Ltd. que responde como forma jurídica a una Sociedad Anónima, la cual está regida por la ley de Sociedades Comerciales 19.550¹⁰³. Se instaló en Argentina en 1884

¹⁰¹ BUNGE LIMITED. Who we are [En línea]. 2019 [Consulta: 2 sept. 2019]. Disponible en: <https://www.bunge.com/who-we-are>

¹⁰² En agosto de 2019, se anunció el futuro traslado de su sede central a St. Louis, Missouri, dentro de un proceso de reestructuración global de la compañía.

¹⁰³ MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS PRESIDENCIA DE LA NACIÓN. Ley de Sociedades Comerciales. Ley N° 19.550 [En línea]. 1984 [Consulta: 2 sept. 2019]. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>



como **Bunge y Born** y mantuvo ese nombre hasta 2001 cuando se unificó a la denominación de todas las demás subsidiarias en **Bunge Limited**.

Bunge Argentina S.A. es una de las principales compañías de agronegocios del país. Contribuye desde el inicio de la actividad agrícola, ofrece a productores agropecuarios, fertilizantes de producción nacional e importados, integra la comercialización, la recepción y el almacenaje de granos, la industrialización de oleaginosas, la producción de harinas con diferentes contenidos proteicos y aceites vegetales, tanto refinados para consumo humano como crudos, destinados principalmente al mercado externo. En el proceso de agregado de valor ofrece, además: biodiesel, glicerina y lecitina.

Sus oficinas comerciales y administrativas se encuentran en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Rosario, Bahía Blanca, Salta, Tucumán, Tancacha, y otros puntos del interior del país.



Historia¹⁰⁴

La historia de Bunge comienza en **1818** como **Bunge & Company**, una empresa importadora-exportadora enfocada en la comercialización de granos, fundada en Amsterdam, Holanda por Johann Peter Gottlieb Bunge. La familia Bunge continuó el negocio y, comenzando con los nietos de Johann Bunge, Edouard y Ernest, la empresa se expandió por el mundo durante generaciones. En 1859, se trasladó la compañía a Amberes, Bélgica, e inició negocios con Asia y África lo que la convirtió en una de las *traders* de *commodities* más importantes del mundo.

En 1884, Ernest Bunge trajo el negocio a Argentina asociándose con Jorge Born y fundando juntos **Bunge y Born**, una empresa de comercialización de granos en lo que en ese momento era uno de los mercados de agronegocios más florecientes del mundo. En 1900, fundaron “Centenera”, un taller de herrería mecánica de cromo para productos alimenticios, y con ella comenzaron a expandir las unidades de negocio de la empresa. Dos años más tarde, Bunge y Born adquirió una de las mayores empresas de molinera de trigo de Argentina, **Molinos Río de la Plata**.

En 1905, la empresa se expandió hacia Brasil con la construcción de *Moinho Santista*, un procesador de trigo en el municipio de Santos en San Pablo, y 13 años más tarde llegó a los Estados Unidos, el mercado agrícola más grande del mundo. Bunge continuó estableciéndose en las regiones de cultivo más importantes del mundo con su subsecuente expansión a Asia y Europa.

En los años 20, comenzaron a profundizar su impronta en el mercado de alimentos con una empresa de procesamiento de oleaginosas en Brasil y el lanzamiento del primer aceite vegetal comestible brasileño años más tarde. Mientras tanto, en Argentina, inauguraron su sede global en el edificio Bunge y Born en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (25 de mayo 501) donde aún hoy sigue funcionando la oficina comercial de la empresa en Buenos Aires. En 1924, ingresaron a la industria de los fertilizantes con la compra de **La Sulfúrica**, en Sarandí, provincia de Buenos Aires.

A lo largo de la década, continuaron expandiendo su portafolio de productos alimenticios en Brasil con Primor, la primera marca de aceite de soja en el país, y Delicia, la primera margarina cremosa en el mercado. Con su rápida expansión en este país, que la llevó a

¹⁰⁴ BUNGE LIMITED. Our History [En línea]. 2019 [Consulta: 2 sept. 2019]. Disponible en:

<https://www.bunge.com/who-we-are/our-history>

BUNGE LIMITED. #SomosBunge. Nov.-Dic. 2018, n°3. San Pablo: Scriba Comunicação Corporativa, 2018.



consolidarse como la mayor empresa de agronegocios en Brasil y la mayor procesadora de soja en Sudamérica, en 1975, mudaron la sede global a San Pablo y en 1994, **Bunge y Born** se convirtió en **Bunge International Limited** conservando el nombre anterior exclusivamente en Argentina. Ya para 1998, su crecimiento global la llevó a trasladar una vez más su sede global, esta vez de San Pablo a White Plains, Nueva York, Estados Unidos donde se encuentra actualmente.

Hasta comienzos de los años 90, descendientes directos de las familias Bunge y Born estaban a cargo de la empresa y la mantenían como una compañía alejada del ojo público y poco conocida para el público en general. Fue recién en 1988, que la compañía solicitó financiamiento externo por primera vez para ampliar su crédito y sustentar sus esfuerzos de diversificación. Con la subsecuente expansión y continuo ingreso en diversos mercados se hizo necesaria la presencia de ejecutivos con más experiencia. Así fue como, Alberto Weisser ingresó a la empresa en 1993 como *Chief Financial Officer* y logró convertirse en CEO de la compañía y presidente del *Board of Directors*, una vez que Bunge se hizo pública. Fue bajo su dirección que se anunció, en el 2000, la intención de ingresar a Bunge a la **Bolsa de Valores de Nueva York**.

En agosto de 2001, **Bunge Ltd.** comenzó a cotizar en la Bolsa de Valores de Nueva York con el símbolo **BG** al lanzar 17.6 millones de acciones a U\$S16 cada una en una oferta liderada por Morgan Stanley y Credit Suisse First Boston. La salida al mercado le dio a la compañía U\$S 281,6 millones, mucho de lo cual fue destinado a cubrir una porción de su deuda a corto plazo de U\$S 914 millones.

Ese mismo año, en medio de la crisis económica en Argentina, Bunge adquirió **Guipeba-Ceval** y **La Plata Cereal** y se convirtió en una de las compañías líderes en agronegocios del país. Años más tarde, inauguró su terminal portuaria del Complejo Industrial Ramallo, en la provincia de Buenos Aires donde, en 2007, construyeron la fábrica para la producción del fertilizante superfosfato simple (**SPS**). También en 2007, comenzó a introducirse en el mercado del azúcar con la adquisición de Santa Juliana, en Brasil, la primera planta de procesamiento de caña de azúcar de Bunge. Durante los próximos 3 años, adquirió 6 nuevas plantas de procesamiento de azúcar en Brasil y en 2010 adquirió, además, las operaciones de fertilizantes de Petrobras en Argentina.

En los años siguientes, continuó ampliando su cartera de productos con diferentes alimentos, etanol y biodiesel. En 2014, adquirió los activos de Mosaic y se constituyó TFA, un *joint venture* entre ACA (Asociación de Cooperativas Argentinas) y Bunge, transformándose en una de las principales compañías de fertilizantes en el Cono Sur.



Desde sus inicios, Bunge se ha dedicado a buscar los socios adecuados en cada lugar del mundo para lograr establecer una marca global. Al lograr hacerse presente en 40 países en 5 continentes, pudo aprovechar diferentes temporadas de cultivo y mercados que se encontraban desarrollándose a alta velocidad. Durante sus 200 años de expansión tuvo que encontrar el equilibrio correcto entre su *core business* en los agronegocios y los distintos negocios en los que logró posicionarse. Actualmente, continúan buscando oportunidades alrededor del mundo que fortalezcan su marca y les ayuden a alcanzar el balance justo entre tipos de negocio y distribución del capital.

En 2018, Bunge celebró su bicentenario como empresa agroindustrial que comenzó como un emprendimiento familiar y se convirtió una de las mayores corporaciones globales de agronegocios en el mundo.¹⁰⁵

¹⁰⁵ GORENSTEIN, Silvia. Empresas transnacionales en la agricultura y la producción de alimentos en América Latina y el Caribe [En línea]. 2016. Disponible en: https://nuso.org/media/documents/Analisis_Gorenstein.pdf



Filosofía corporativa

En Bunge, la naturaleza del negocio, su filosofía, objetivo a largo plazo e ideales se encuentran centralizados y son utilizados como guía en toda la compañía, es decir que, en cualquier subsidiaria, en todas partes del mundo, sea América, Europa, Oceanía, África o Asia, los valores, la misión y la visión son compartidos.

Si bien su visión no es explícita, la transmiten a través de todas y cada una de sus acciones. Lo que Bunge aspira es:

Ser la mejor empresa agroalimentaria del mundo y para el mundo¹⁰⁶.

En el negocio, toman constantemente medidas que los hacen más competitivos, que les permiten expandirse cada vez más lejos de su *core business*, el comercio de *commodities* agrícolas. Ya en Brasil, Estados Unidos y Europa se encuentran posicionados como una de las empresas más importantes de alimentos y, recientemente, han adquirido una nueva compañía de producción del sector alimentario. Su objetivo, como nos pudo detallar, Rubén Rodríguez, el Vicepresidente de Gestión de Riesgos *South America*, es no solo quedarse en la comercialización de materia prima alimentaria, donde son una empresa líder en el mercado mundial, sino poder proveer al mercado mayores productos terminados bajo el sello Bunge. Buscan ser una de las mayores proveedoras de alimentos a la población mundial cumpliendo las exigencias de una sociedad en constante crecimiento.

Por otro lado, guían esta expansión ateniéndose a índices internacionales de sustentabilidad, buscando reducir su impacto ambiental y generar valor en las comunidades en las que operan. Este mandamiento puede verse desde los más altos mandos de la empresa ya que su *Board of Directors* mismo cuenta con un *Sustainability and Corporate Responsibility Committee* que se encarga de asistir al *Board* en la supervisión de los programas de sustentabilidad y responsabilidad social corporativa de la compañía. Desde 2014, el *Committee* se ha encargado de supervisar todas las políticas, estrategias y programas, incluidos los objetivos de rendimiento, la gestión regular de riesgos relacionados con el clima y la divulgación. La sustentabilidad también se dirige desde el nivel ejecutivo y se lleva a cabo en muchas de sus unidades de negocios y operaciones.

En cuanto a su misión, en Bunge se definen explícitamente como:

¹⁰⁶ BUNGE LIMITED. Who we are [En línea]. 2019 [Consulta: 2 sept. 2019]. Disponible en: <https://www.bunge.com/who-we-are>



“Una empresa de logística y procesamiento basada en los *commodities* que conecta agricultores con alimentos, alimentos para el ganado y consumidores. Nos esforzamos constantemente por mejorar la cadena productiva alimentaria y por brindar productos de alta calidad que sean seguros y competitivos.”¹⁰⁷

Al mismo tiempo, sostienen que Bunge y su equipo comparten un mismo y único propósito:

“Alimentar a un mundo en constante crecimiento, de manera segura, eficiente y rentable.”¹⁰⁸

Esto pudo ser percibido, además, en la entrevista que tuvimos con su Vicepresidente de Gestión de Riesgos *South America*. Constantemente destacó la misión de Bunge de proveer alimentos al mundo, un mundo donde la población crece y los recursos son cada vez más escasos.

Tanto la misión explícita como el propósito que transmiten nos indica que si bien los *commodities* son centrales para Bunge y lo han sido desde sus inicios hace más de 200 años, la empresa es más que eso y su intención es estar presente en la totalidad de la cadena alimentaria, desde el agricultor hasta el consumidor del alimento terminado.

Aunque su misión es explícita, no es lo que más destacan y a lo que le otorgan la mayor importancia. Aquello que puede verse en los sitios web de todas las subsidiarias, en todos los reportes de sustentabilidad, destacados una y otra vez son sus valores, 5 valores fundamentales que, según Bunge, deben estar presentes en todo lo que hacen.

Estos 5 valores globales, compartidos en la totalidad de la compañía, los guían y reflejan su compromiso de promover el bienestar de sus colaboradores, el nombre que le otorgan a sus empleados; los accionistas y las comunidades en las que operan.

Sus valores son:

- Integridad: la honestidad y la imparcialidad guían sus actos.
- Trabajo en Equipo: se valora la excelencia individual y el trabajo en equipo.
- Transparencia y Confianza: dispuestos a escuchar otras ideas y opiniones.
- Espíritu Emprendedor: premian la iniciativa individual.

¹⁰⁷ BUNGE NORTH AMERICA. Mission [En línea]. 2019. [Consulta: 2 sept. 2019]. Disponible en: <https://es.bungenorthamerica.com/about/mission>

¹⁰⁸ BUNGE LIMITED. Our History [En línea]. 2019 [Consulta: 2 sept. 2019]. Disponible en: <https://www.bunge.com/who-we-are/our-history>



- Ciudadanía Responsable: contribuyen al desarrollo de las comunidades donde operan.

Nos gustaría destacar el valor de espíritu emprendedor ya que en Bunge sostienen que es la marca dejada por las familias fundadoras que ha guiado el crecimiento de la compañía desde sus inicios. Si bien las familias Bunge y Born ya no manejan el negocio, honran sus logros y continúan su compromiso de crear una marca global alentando a sus colaboradores a tomar el espíritu emprendedor de las familias que le ha permitido a Bunge crecer y prosperar por más de dos siglos.

Estos valores están reflejados en la gestión y son la guía esencial para cualquier colaborador y para los estándares con los cuales trabajan. Sostener una organización flexible y eficiente, requiere que sus colaboradores se comprometan hacia una actitud de integridad, foco en el cliente, trabajo en equipo, compromiso, espíritu emprendedor, transparencia y confianza.



Estructura

Recientemente, Bunge finalizó un proceso de reestructuración global. El objetivo de este fue aumentar la competitividad, agilizar el proceso de toma de decisiones y eficientizar la organización.

Debido a la naturaleza de su negocio, es una empresa que no puede permitirse largos procesos burocráticos, todas las decisiones deben ser tomadas con rapidez y, constantemente, están en busca de métodos para hacer a la compañía aún más ágil. Dentro de su larga historia, se han tomado medidas para ganar eficiencia y se han movilizó hacia un modelo más horizontal con toma de decisiones descentralizada. En 2017, anunciaron una reestructuración para lograr efectivamente transicionar de un modelo organizado regionalmente a uno de operaciones globales en un intento de ganar mayor flexibilidad estratégica y acelerar el proceso de toma de decisiones¹⁰⁹.

El CEO de Bunge, Gregory A. Heckman, dijo sobre la reestructuración “Alejarnos de nuestra estructura matricial basada en regiones simplificará la organización y acelerará el proceso de toma de decisiones incrementando nuestra flexibilidad estratégica, enfoque en el cliente y responsabilidad. Estos cambios apoyan nuestras prioridades estratégicas: impulsar el rendimiento operativo, optimizar la cartera y fortalecer la disciplina financiera.”¹¹⁰

Actualmente, Bunge se encuentra organizada en un modelo integrado internacionalmente, en contraste al modelo anterior donde cada subsidiaria en las diferentes regiones se manejaba de forma individual con sus propias estructuras y órganos decisorios. A partir de esta reestructuración, se conformó un comité ejecutivo global más amplio que integra todas las unidades de negocio y la totalidad de las regiones en las que opera. Se eliminaron intermediarios entre las regiones y los ejecutivos globales para agilizar y concentrar las decisiones en un solo órgano decisorio.

Bunge globalmente está manejada por una junta de accionistas, de aquí en más *Board of Directors*, que representan a los dueños de la empresa, los accionistas mayoritarios. El *Board of Directors* se encarga de tomar las decisiones en cuanto a inversiones, dividendos, nombramiento de CEOs y Directores, sus respectivas remuneraciones y a la estrategia global de la empresa. Consta de diez integrantes con Kathleen Hyle como su presidente no

¹⁰⁹ BUNGE LIMITED, 2017. Bunge details 250 million competitiveness program [En línea]. 19 de julio. Disponible en: <https://www.bunge.com/news/bunge-details-250-million-competitiveness-program-and-provides-update-second-quarter>

¹¹⁰ BUNGE LIMITED, 2019. Bunge Introduces New Global Operating Model and Business Leadership Structure. *PR Newswire* [En línea]. 19 de julio. Disponible en: <http://www.prnewswire.com/news-releases/bunge-introduces-new-global-operating-model-and-business-leadership-structure-300845856.html>



ejecutiva. El actual CEO, Gregory A. Heckman, también es miembro del *Board* como único director interno.¹¹¹

Los miembros del *Board of Directors* integran, además, seis comités más pequeños con tareas específicas.¹¹² El *Audit Committee*, encargado de revisar los estados financieros, balances y reportes de la organización¹¹³, el *Compensation Committee*, que determina las remuneraciones de los ejecutivos¹¹⁴, el *Corporate Governance and Nominations Committee*, encargado de monitorear cambios en legislaciones y mantener a la organización en regla e identificar y recomendar individuos idóneos para ser miembros del *Board* para las elecciones en la próxima junta anual de accionistas¹¹⁵, el *Finance and Risk Policy Committee*, encargado de asistir al *Board* en el manejo de riesgo y financiero de la compañía¹¹⁶, el *Sustainability & Corporate Responsibility Committee*, encargado de supervisar las políticas, estrategias y programas de sustentabilidad y responsabilidad social corporativa¹¹⁷, y el *Strategic Review Committee*, creado en 2018 con el objetivo de maximizar el valor para los accionistas mediante la reseña de las diferentes unidades de negocio y las prioridades de distribución del capital y la recomendación de la dirección estratégica por la que llevar a la compañía¹¹⁸. Seis de los diez directores integran este comité haciéndolo el más grande de todos, lo que nos habla de la importancia que se le adjudicó a esta tarea y a este objetivo a futuro.

El *Board of Directors*, supervisa al Comité Ejecutivo de Bunge, encabezado por el CEO, que se encarga de las operaciones diarias de la empresa. El Comité está formado por ocho directivos que le responden al CEO, Gregory A. Heckman quien fue nombrado recientemente luego de la renuncia de Soren W. Schroder en diciembre de 2018.¹¹⁹

¹¹¹ BUNGE LIMITED. Board of directors [En línea]. 2019 [Consulta: 20 sept. 2019]. Disponible en: <https://www.bunge.com/investors/board-directors>

¹¹² BUNGE LIMITED. Governance [En línea]. 2019 [Consulta: 20 sept. 2019]. Disponible en: <https://www.bunge.com/investors/governance>

¹¹³ BUNGE LIMITED. Audit Committee Charter [En línea]. 2019 [Consulta: 20 sept. 2019]. Disponible en: <https://www.bunge.com/investors/audit-committee-charter>

¹¹⁴ BUNGE LIMITED. Compensation Committee Charter [En línea]. 2019 [Consulta: 20 sept. 2019]. Disponible en: <https://www.bunge.com/investors/compensation-committee-charter>

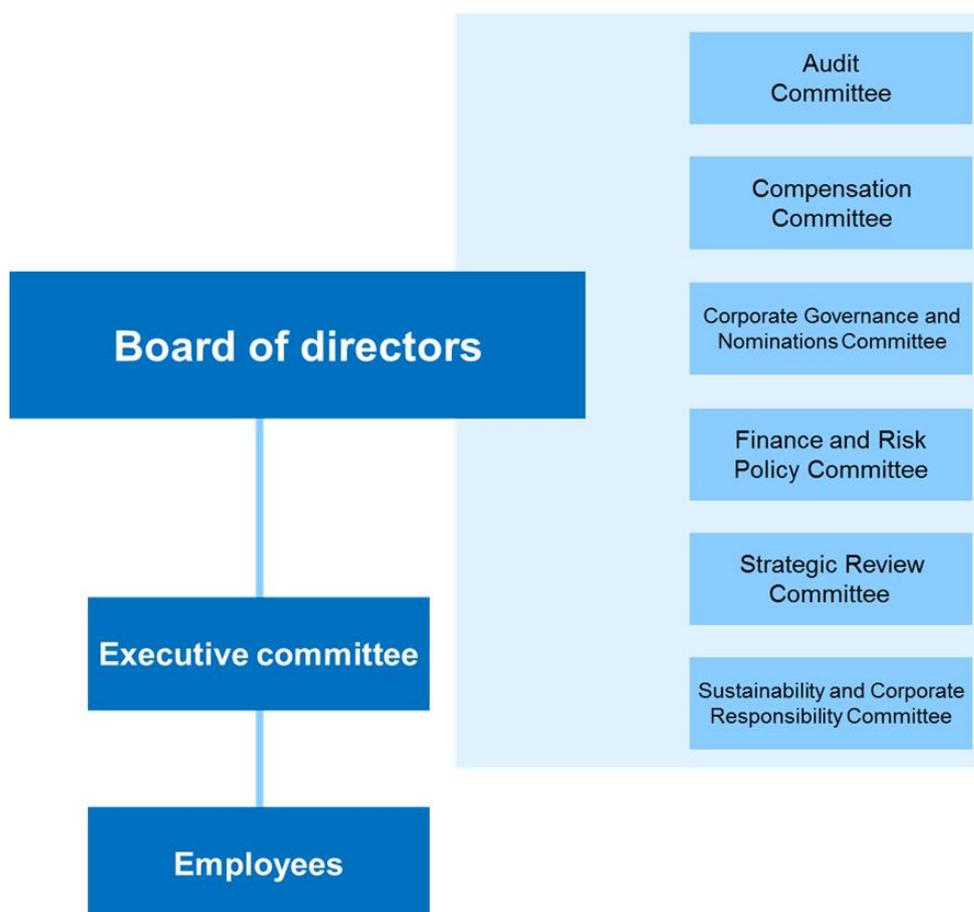
¹¹⁵ BUNGE LIMITED. Corporate Governance and Nominations Committee Charter [En línea]. 2019 [Consulta: 20 oct. 2019]. Disponible en: <https://www.bunge.com/investors/corporate-governance-and-nominations-committee-charter>

¹¹⁶ BUNGE LIMITED. Finance and Risk Policy Committee [En línea]. 2019 [Consulta: 20 sept. 2019]. Disponible en: <https://www.bunge.com/investors/finance-and-risk-policy-committee>

¹¹⁷ BUNGE LIMITED. Sustainability and Corporate Responsibility Committee [En línea]. 2019 [Consulta: 20 sept. 2019]. Disponible en: <https://www.bunge.com/investors/sustainability-corporate-responsibility-committee>

¹¹⁸ BUNGE LIMITED. Strategic Review Committee Charter [En línea]. 2019 [Consulta: 20 sept. 2019]. Disponible en: <https://www.bunge.com/investors/strategic-review-committee-charter>

¹¹⁹ DEMAREE-SADDLER, Holly, 2018. Bunge switches up leadership structure. *Food Business News* [En línea]. 10 de diciembre. Disponible en: <https://www.foodbusinessnews.net/articles/12997-bunges-chief-executive-to-depart>



2018 fue un año de significativos cambios para Bunge, no solo se reorganizó y nombró a los ejecutivos que se desempeñarían en la nueva estructura de operaciones globales, sino que también se integraron seis nuevos miembros al *Board*, se nombraron nuevos presidentes para los comités y se designó a Kathleen Hyle como presidente del *Board of Directors* y a Gregory A. Heckman como nuevo CEO.

Para formar el nuevo comité ejecutivo se seleccionó a Directores y CEOs de la antigua estructura regional, como Raúl Padilla, previamente Presidente de Sudamérica, y Pierre Mauger, quien se desempeñó como Presidente de Europa/Asia. Actualmente, ocupan los cargos de Presidente de *Global Operations* y *Chief Transformation Officer*, respectivamente. El resto del Comité Ejecutivo está conformado por John W. Nepl, como *Chief Financial Officer*, Deborah Borg, como *Executive Vice President and Chief HR and Communications Officer*, Aaron Buettner, como *Senior Vice President* de Bunge Lodgers Croklaan, una unidad

BUNGE LIMITED, 2019. Bunge Appoints Gregory A. Heckman as CEO [En línea]. 25 de abril. Disponible en: <https://www.bunge.com/news/bunge-appoints-gregory-heckman-ceo>



de negocio adquirida en 2018; Robert Wagner, como *Chief Risk Officer*, Christos Dimopoulos, como Presidente de *Global Supply Chains*, y Brian Zachman, como Presidente de *Global Risk Management*¹²⁰.

Executive committee



Aaron Buettner
Senior Vice President - Bunge
Loders Croklaan (BLC)



Deborah Borg
Executive Vice President and Chief
HR and Communications Officer



Gregory A. Heckman
Chief Executive Officer



John W. Neppi
Chief Financial Officer



Raúl Padilla
President, Global Operations



Pierre Mauger
Chief Transformation Officer



Christos Dimopoulos
President, Global Supply Chains



Robert Wagner
Chief Risk Officer



Brian Zachman
President, Global Risk
Management

Bunge destaca la experiencia de sus ejecutivos, es por eso que todos los miembros del Comité cuentan con amplias trayectorias en la industria de los agronegocios y en sus respectivas áreas de interés. Además, incluyen ejecutivos que han realizado casi la totalidad su carrera en Bunge con décadas de experiencia en la compañía.

Las áreas administrativas dentro de Bunge son responsabilidad de distintos ejecutivos para luego derivar en un modelo subdividido en 3 regiones, *North America*, *South America* y *Europe/Asia*, que es transversal a toda la compañía, mientras que el comité en su totalidad es el responsable de todos los departamentos referentes a cada línea de producto.

¹²⁰ BUNGE LIMITED, 2019. Bunge Introduces New Global Operating Model and Business Leadership Structure [En línea]. 8 de mayo. Disponible en: <https://www.bunge.com/news/bunge-introduces-new-global-operating-model-and-business-leadership-structure>



Debajo de la estructura de *management*, Bunge se encuentra departamentalizada en un modelo de responsabilidades por línea de producto, antes de la reestructuración solía ser un modelo de departamentalización regional. Actualmente, las líneas de producto que, por su desarrollo en diferentes países o la importancia de una región por sobre otra, requieren una división regional extra se encuentran divididas de manera geográfica. Este es el caso del Trigo que, por el volumen e importancia de la actividad industrial en Sudamérica, se encuentra subdividido en los departamentos Global y Sudamérica.

Específicamente en el caso de los fertilizantes, solían ser una línea de producto independiente, pero luego de la pérdida de la industria en Brasil¹²¹ se unificó con la unidad de *Crushing* en orígenes. Fertilizantes, a su vez, posee su propia área de Marketing ya que es un producto terminado de venta directa al consumidor que así lo requiere¹²². Marketing posee una unidad de investigación y desarrollo que se encarga de generar reportes de rendimiento de los productos y diseñar y perfeccionar nuevas mezclas minerales.

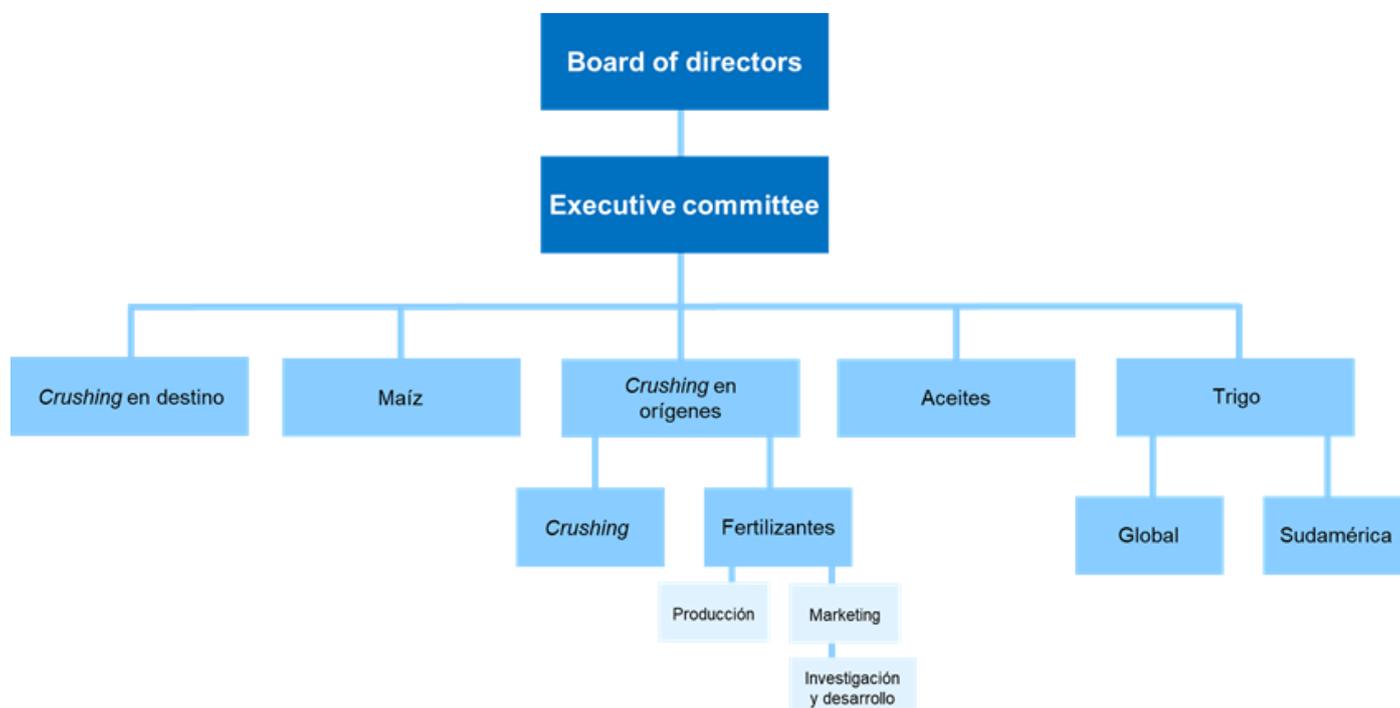
Con el nuevo diseño de estructura organizacional se eliminaron cargos ejecutivos y directivos intermedios logrando una estructura más plana con canales de comunicación ágiles y directos. Las decisiones en este nuevo modelo son dirigidas por el Comité Ejecutivo que establece las pautas a seguir por los equipos de trabajo de cada línea de producto y los guía

¹²¹ En 2010, Bunge tuvo que vender sus minas e industria de fertilizantes en el país por orden del gobierno brasileño. Desde entonces, el único país donde Bunge produce fertilizantes es Argentina y desde allí exportan a Latinoamérica.

¹²² Entrevista a Lorena Pérez, Responsable de Comunicación Bunge *South America*



en su propia toma de decisiones. Si bien hay responsables por zonas geográficas y representantes en cada país, son roles legales sin funciones ejecutivas.



Bajo la estructura anterior, cada país era responsable de su subsidiaria por lo que el manejo de la empresa era distinto en cada región. Con la nueva estructura se buscó reducir el tiempo de toma de decisiones, centralizar las decisiones globales en un sólo órgano decisorio, acortar la cadena de mando y unificar la compañía bajo un mismo modelo de gestión. Con estos cambios se ensanchó la amplitud de control de los ejecutivos horizontalizando la compañía. Es decir, que hay un reducido número de directivos para una empresa de 32.198 empleados a nivel mundial¹²³.

A nivel *South America*, región que integra Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay, Bunge cuenta con 17.415 colaboradores, de los cuales 15.527 corresponden solamente a Brasil, casi el 50% de los empleados de la compañía, lo que nos indica la importancia de ese país en la región y en la compañía en su totalidad. En Argentina, cuentan con 1.813 colaboradores, el tercer país en importancia luego de Estados Unidos con 3.422 empleados, 60 en Uruguay y 41 en Paraguay. Los demás empleados de la compañía se distribuyen en 1.881 para

¹²³ BUNGE LIMITED. Employee data [En línea]. 2019 [Consulta: 2 sept. 2019]. Disponible en: <https://www.bunge.com/sustainability/gri-index#employeeedata>



completar la región *North America*, 7.343 en Europa, Oriente Medio y África, y 2.111 en Asia¹²⁴.

Dentro de nuestro país, en la planta ubicada en Campana, emplean a cerca de 250 colaboradores para la producción y otros 50 en trabajos administrativos, mientras que en el Complejo Industrial Ramallo cuentan con 300 empleados en planta y otros 53 en administración. A la producción de fertilizantes le corresponde el 29% de esos colaboradores.¹²⁵

¹²⁴ BUNGE LIMITED. Employee data [En línea]. 2019 [Consulta: 2 sept. 2019]. Disponible en: <https://www.bunge.com/sustainability/gri-index#employeeedata>

¹²⁵ Entrevista con Coordinadora de Recursos Humanos, María Luciana Tofoni.



Cultura e identidad visual

Bunge tiene una cultura fuerte, compartida por todo su equipo que trasciende unidades de negocio y subsidiarias mundialmente. Los valores y normas establecidos se aceptan y siguen con resolución y se tienen en cuenta a la hora de tomar decisiones de cualquier tipo, desde el Comité Ejecutivo global hasta las actividades diarias de los colaboradores en las plantas. Los colaboradores presentan fuerte sentimiento de pertenencia y orgullo por ser parte de Bunge. La mayoría de los empleados hace gran parte o la totalidad de su carrera en la empresa, esto se ve reflejado en los directivos también, siendo muchos de ellos empleados que ingresaron de jóvenes y crecieron en Bunge.

En Bunge se busca siempre el trabajo en colaboración, no solo se aceptan, pero se fomentan la variedad de ideas y la iniciativa individual. Se buscan oportunidades de mejora constantemente y, sin importar el origen de la sugerencia, si realiza un aporte positivo a la empresa es rápidamente aplicada en todas las subsidiarias de Bunge a nivel global. Tienen una política de no discriminación y todos los colaboradores, sin importar el nivel jerárquico, son bienvenidos a dar sugerencias, presentar propuestas o hacer comentarios. Regularmente se realizan estudios de bienestar laboral e identificación de oportunidades de mejora con cuestionarios online y entrevistas con colaboradores de diferentes áreas. En Bunge no solo llaman a los empleados “colaboradores”, sino que se espera e incentiva su colaboración.¹²⁶

Al ser parte de una industria donde las decisiones deben ser tomadas con gran velocidad no puede permitirse largos procesos burocráticos, las decisiones son tomadas en el momento. Es por eso que, en toda la cadena jerárquica, se confía plenamente en los colaboradores y miembros de Bunge. Las decisiones son tomadas de forma descentralizada por los ejecutivos más cercanos al ámbito de aplicación, bajo la directiva del Comité Ejecutivo Global, pero confiando plenamente en su *expertise* local. Por esta misma razón se tiene cero tolerancia hacia la corrupción o cualquier conducta no ética y todos los colaboradores y contratistas tienen acceso al canal de denuncias de Bunge para informar cualquier sospecha de actividad no ética. Se trata de una *alertline* internacional, plurilingüe, disponible las 24hs en cualquier lugar del mundo para informar conductas inapropiadas, deshonestas o violaciones a los procedimientos o políticas de Bunge o la ley. La empresa se esfuerza por ofrecer un entorno donde las personas se sientan cómodas informando el conocimiento o sospecha de este tipo de conductas y prohíbe estrictamente las represalias hacia personas que informan inquietudes de buena fe. La compañía también promueve capacitaciones con certificación

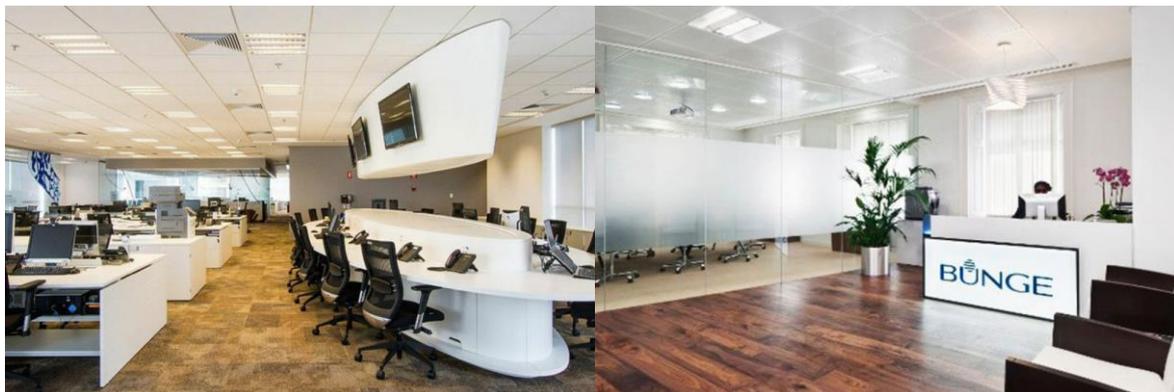
¹²⁶ Entrevista a Lorena Pérez, Responsable de Comunicación Bunge *South America*.



para colaboradores (hasta el nivel de coordinación), así como la difusión de la política anticorrupción y el canal de denuncias.

En 2018, adoptaron una nueva estrategia centrada en llevar a cabo capacitaciones presenciales en sus unidades, generando un entorno propicio para las discusiones y las interacciones. Realizaron 33 cursos de capacitación en 18 unidades de Bunge *South America*, distribuidos en Argentina, Brasil y Paraguay, con un total de más de 900 colaboradores entrenados durante el año, 134% más que en 2017.

En Bunge les interesa que las comunicaciones sean fluidas y haya interacción entre sus miembros y puedan relacionarse fácilmente, es por eso que el *layout* de las oficinas es *open plan*, no hay oficinas totalmente cerradas, todas son espacios abiertos, donde los colaboradores administrativos comparten el espacio. Los lugares cerrados, como oficinas gerenciales y salas de reunión son vidriados, exteriorizando la filosofía de Bunge con énfasis en la transparencia. Además, hay espacios comunes como el comedor y sectores de reunión que reflejan la prioridad del trabajo en equipo. Son espacios de trabajo colaborativos diseñados para ese fin, atractivos y agradables que invitan a los colaboradores a utilizarlos.



127

Es un ambiente relajado y semi formal, es decir, los colaboradores suelen vestir *business casual*. Tienen opción de vestir indumentaria de la empresa, que muchos colaboradores eligen, además de utilizarla para eventos o presentaciones. Esta consiste en chombas y camisas, generalmente lisas o a cuadros, de los colores empresariales (blanco, celeste y/o azul) con el logo de la compañía. Los operarios de las plantas tienen vestimenta de seguridad especial.

¹²⁷ ICAP GLOBAL. Proyectos - Cliente Bunge [En línea]. 2019 [Consulta: 6 sept. 2019]. Disponible en: <http://www.icapglobal.com/arg/portfolio-posts/bunge/>



Se transmite la confianza en los empleados en la ausencia de control constante, se confía en que cada uno hace su parte para cumplir las metas y objetivos de la organización. Pueden utilizar los celulares, hacer llamados y salir y entrar de la oficina con libertad, dentro de lo razonable.

Si bien se fomenta la diversidad, por la naturaleza del trabajo y de la industria el personal se compone mayormente por hombres. El personal femenino se encuentra más presente en las tareas administrativas y, aún así, no alcanzan a representar el 15% de los empleados. Al ser una empresa global, el personal es multicultural y están orgullosos del manejo y la tolerancia de las diferentes culturas que hay en cada área.

Dentro del área de fertilizantes, se maneja una jerga muy específica del sector, potenciado por el hecho de que gran cantidad de los colaboradores de esa área, hasta los que integran Marketing, son Ingenieros Agrónomos, Químicos o vienen de esas industrias.

En general el ambiente laboral de Bunge Argentina es calificado por sus empleados y exempleados como muy positivo. En la bolsa de trabajo online Indeed¹²⁸ pueden encontrarse reseñas de la empresa como lugar de trabajo con una puntuación general de 4,2 estrellas sobre un total de 5. En los aspectos evaluados, Equilibrio vida personal/laboral, Salario/Beneficios contractuales, Estabilidad laboral/Facilidad de promoción, Administración y Cultura, posee entre 3,6 y 4 estrellas en cada uno. La mayoría de las reseñas destacan la buena predisposición de la gerencia y los compañeros, la valoración del trabajo en equipo en la empresa, el respeto y la confianza que se deposita en los colaboradores, el excelente clima laboral y trato con compañeros y superiores, las oportunidades de capacitación y crecimiento y la posibilidad de asumir responsabilidades y tomar decisiones.

¹²⁸ INDEED. Reseñas Bunge [En línea]. 2019 [Consulta: 6 sept. 2019]. Disponible en: <https://ar.indeed.com/cmp/Bunge/reviews>



Isologotipo

Bunge toma su nombre del apellido de su fundador, Johann Peter Gottlieb Bunge. La empresa utilizó el mismo logotipo con mínimas modificaciones desde su fundación. En 1818 la forma de identificar el negocio era simplemente escribiendo el nombre de su dueño en el edificio con letra imprenta mayúscula ligeramente serifada. A lo largo de su historia, esto no se modificó demasiado, con la excepción de Argentina donde al nombre Bunge se le agregó y el de Jorge Born.



La primera modificación del logotipo fue limitarlo a los apellidos con letra sans serif.



Este continuó siendo el logotipo de la empresa hasta la integración de todas las subsidiarias, menos la Argentina, bajo el nombre Bunge International Limited en 1994. Fue en ese año que el logotipo tomó la forma que tiene hoy con la adición de un isotipo, un círculo a rayas que representa el carácter global de la compañía inspirado en un globo terráqueo con sus latitudes.



129

A partir de ese momento, y con la posterior integración de Bunge y Born al nombre Bunge Ltd., el logotipo se convirtió en un isologotipo integrando el globo de Bunge al apellido. También suele utilizarse el isotipo por sí solo para representar a la empresa cuando el isologo no sería adecuado.

Isologotipo Bunge Ltd.

Fondo blanco:

BUNGE

Fondo azul:



Isotipo:



¹²⁹ Imagen tomada de bunge.com (2003).



Variantes

Isologotipo Bicentenario (2018)

Durante el año 2018 se le añadió al isologo de Bunge un “200” para representar el aniversario de dos siglos de la compañía.



La gama cromática de la empresa es sumamente tradicional con los colores azul y blanco y no se ha modificado desde su establecimiento. La tipografía utilizada para el logo de Bunge es simple y limpia y, al igual que el color azul, son el signo de una empresa que quiere transmitir seguridad, confianza y profesionalismo.

En cuanto a slogans que acompañan su isologo ha tenido varios y suelen modificarlo con frecuencia. El slogan utilizado desde hace ya un par de años es “en casa en todos lados” haciendo referencia a la presencia global de la compañía. Durante el 2018, este mismo slogan se modificó para reflejar su 200° aniversario en “hace 200 años, en casa en todos lados”.

Otros slogans utilizados años anteriores son “más de 100 años produciendo juntos”, “llevando a casa los cultivos de hoy” y “la distancia más corta de la cosecha al mercado”.



Actividades y productos¹³⁰

La cadena de valor de Bunge va desde “el campo a la mesa”, es decir que sus actividades incluyen colaborar en la producción de materia prima agropecuaria proveyendo fertilizantes para cada cultivo, ser parte del acopio y distribución de cereales y oleaginosas tales como el trigo, el girasol, la soja, la cebada, el cártamo, el maíz y el sorgo, y participar del procesamiento de estos para convertirlos en subproductos como aceites alimenticios, harinas, alimento para nutrición animal, insumos industriales y combustibles agroindustriales renovables.

Dividen sus actividades en 3 áreas de interés; agronegocios, alimentos e ingredientes y azúcar y bioenergía.

Dentro de agronegocios se incluye la comercialización, distribución y almacenamiento de granos y oleaginosas, así como el *crushing* y procesamiento de las semillas de soja y *subseed* para la producción de aceites crudos y proteína.

Con los aceites crudos y los granos de maíz, trigo y arroz, los tres cultivos más importantes del mundo, en la división de Alimentos e Ingredientes se encargan de refinar los aceites y comercializar el producto comestible y de la molienda de granos para la elaboración de harinas y otros subproductos.

En la división de Azúcar y Bioenergía se encargan de procesar caña de azúcar para producir dos tipos de azúcar: azúcar cruda, similar a la utilizada para *trading* en el intercambio de *commodities*, y azúcar blanca, no refinada, comercializada mayormente en Brasil. Además, los molinos de caña de azúcar en Brasil tienen la capacidad de producir electricidad con la quema de la parte fibrosa de la caña de azúcar. Los 8 molinos de Bunge producen tanto azúcar como etanol y energía renovable.

Particularmente en Argentina, las operaciones se centran en la comercialización y procesamiento de granos y oleaginosas y sus subproductos y, en el país, se integra la totalidad de la producción de fertilizantes de Bunge. Fertilizantes es un pilar estratégico del negocio que se complementa con las operaciones de Agronegocios.

Si bien comercializan algunos productos alimenticios, como aceites y harinas, la actividad más importante se basa en la compra, venta y procesamiento de *commodities*.

¹³⁰ BUNGE LIMITED. Our businesses [En línea]. 2019 [Consulta: 2 sept. 2019]. Disponible en: <https://www.bunge.com/our-businesses>



Integrated Value Chain Maximizes Results



Aunque Bunge tiene importantes actividades en varios puntos de la cadena de valor alimentaria, queda claro que su *core business*, su competencia distintiva, su actividad primaria y en la que tiene vasta experiencia y se diferencia de su competencia, es la comercialización de *commodities*. Desde sus inicios en 1818, Bunge ha sido una empresa de compra y venta de granos y oleaginosas y, con su expansión mundial, logra superar a la competencia en términos de la información que puede obtener y la experiencia en el análisis de esa información. Como pudo detallarnos el Vicepresidente de Gestión de Riesgos *South America*, Rubén Rodríguez, una empresa de *commodities* no sigue las mismas reglas que una empresa productora de bienes comunes, como podrían ser los tornillos por ejemplo, en una empresa de ese tipo generalmente mayor producción implica mayor ganancia, en una empresa de *commodities* que se maneja con el mercado, a veces, mayor producción implica mayor pérdida. Aquí es donde se ve el diferencial de Bunge, gracias a su experiencia, a su presencia global y al volumen y movimiento que genera (Bunge mueve entre 3 y 4 millones de toneladas de granos por mes) obtiene información a la que otras empresas de menor escala no acceden. En un mercado de *commodities* la información es dinero, es un valor difícil de medir pero, también, difícil de imitar. Sumado al acceso a la información, el *know-how* de los ejecutivos de Bunge para analizar y sacar conclusiones a partir de esa información hace que, en lo que respecta al *trading*, Bunge sea una excelente compañía.¹³¹

¹³¹ Entrevista realizada a Rubén Rodríguez, Vicepresidente de Gestión de Riesgos *South America*.



Logística y Elevación¹³²

Una de las fortalezas manifiestas de la empresa es su capacidad de almacenaje que optimiza la logística y le otorga ventajas competitivas a productores, a la agroindustria nacional y clientes.

La actividad de Bunge Argentina moviliza internamente, por vía terrestre, más de 3 millones de toneladas anuales de granos y subproductos, recorriendo en muchos casos distancias superiores a los 1.300 km. Los servicios de logística en puertos son ofrecidos las 24 horas del día, durante los 365 días del año, operando recepción, almacenamiento y la descarga de granos, aceite y subproductos.

La importante capacidad de carga y descarga, la flexibilidad de sus instalaciones, la optimización de los tiempos de traslado desde origen a destino, y la inmediata asistencia a navíos en sus terminales portuarias, permiten que, en promedio, Bunge Argentina despache dos buques transoceánicos por día, con máximo volumen.

¹³² Entrevista a Rubén Rodríguez, Vicepresidente de Gestión de Riesgos Bunge *South America*.



Fertilizantes

Bunge es una de las empresas líderes del mercado de fertilizantes. Produce en el país, fertilizantes nitrogenados, fosfatados, potásicos y azufrados, disponiendo así de los nutrientes que más se requieren para la producción nacional. Combinan esta oferta con una gama de fertilizantes importados a fin de cumplir con el abastecimiento de la producción agropecuaria.

La producción de fertilizantes está destinada fundamentalmente al consumo interno y para uso agrícola, abasteciendo las principales regiones productoras tanto de cultivos extensivos como de intensivos, y en menor medida, exporta productos a países limítrofes.

En el año 2008, Bunge inauguró en Ramallo la Planta de Producción de Superfosfato Simple de calcio, producto comercializado con el nombre "SPS Ramallo". Forma parte del Complejo Industrial Ramallo, el cual posee un muelle para carga y descarga de fertilizantes y materias primas con una capacidad de 1.000 TM/hora. La capacidad de almacenaje es de 250.000 TM para sólidos y 20.000 TM para líquidos. Una de las características de la planta es que el *master plan* de la arquitectura fue pensado para que toda la infraestructura de la planta minimice cualquier tipo de accidente.

Mediante la adquisición de PASA Fertilizantes, en el año 2010 y de Mosaic en 2014, a través del cual se forma TFA (un *joint venture* entre ACA y Bunge), completa la producción de los 4 principales nutrientes: N-P-K-S e incrementa la producción. Estos, tanto sólidos como líquidos, son utilizados para cultivos extensivos, intensivos e incluso para procesos industriales.

La producción se centra en el complejo Campana, para trigo y maíz, y en el complejo Ramallo, para soja, ambos ubicados en la provincia de Buenos Aires.

Bunge, abastece al mercado local a través de una red de comercialización con cobertura en todo el país. Además, brinda asesoramiento técnico y variedad de fertilizantes para todos los cultivos.

Bunge comercializa fertilizantes de producción propia e importados, estos¹³³ son:

¹³³ BUNGE ARGENTINA. Fertilizantes [En línea]. 2019 [Consulta: 14 ago. 2019]. Disponible en: <https://www.bungeargentina.com/es/productos-y-servicios/fertilizantes>



Producción propia¹³⁴

Líquidos:

Mezclas Formuladas con UAN y Tiosulfato de Amonio a pedido (Nombre Comercial SolMIX)

Descripción: Fertilizantes líquidos de producción nacional, con nitrógeno (N) y azufre (S), en proporciones ajustadas a la demanda del productor agropecuario. Es una solución perfecta, cristalina sin precipitados, lista para ser aplicada de manera directa al suelo. Fuente de N de baja volatilización y excelente eficiencia, aporta además, N en formas inmediatamente disponible para los cultivos. Puede ser aplicado con pulverizadoras, junto al agua de riego o con implementos de incorporación al suelo.



Presentación: a granel

Densidad: 1,32 g/cm³

Fertilizante Líquido de Producción Nacional, UAN 32% (Nombre Comercial SolUAN)

Descripción: N inmediatamente disponible. Bajas pérdidas por volatilización.

Presentación: a granel

Densidad 1,32g/cm³



SolMIX Zn

Descripción: Fertilizante líquido con nitrógeno (N), azufre (S) y zinc (Zn) completamente disponible. Mantiene todas las virtudes del SolMIX agregando también Zn, micronutriente necesario para suplir la demanda de los cultivos y con ello aumentar los rendimientos.

Presentación: a granel

Densidad 1,31 gr/cm³



Tiosulfato de Potasio en solución (Nombre comercial SolKS)

Descripción: Fertilizante líquido con la mayor concentración de potasio (K) del mercado. Fuente completamente soluble libre de cloruros. Contiene azufre inmediatamente disponible.

Densidad 1,46g/cm³



¹³⁴BUNGE ARGENTINA. Fertilizantes de producción propia [En línea]. 2019 [Consulta: 14 ago. 2019]. Disponible en: <https://www.bungeargentina.com/es/productos-y-servicios/fertilizantes/fertilizantes-de-produccion-propia>



Líquidos foliares:

FoliarSol B

Descripción: Fertilizante foliar líquido que aporte de nitrógeno (N), fósforo (P) y boro (B). Aplicado en etapas reproductivas tempranas en soja, permite fijar un mayor número de flores y vainas, aumentando con esto el rendimiento del cultivo. Puede ser aplicado en forma conjunta con otros agroquímicos.



Presentación: Bag in box de 20 litros

Densidad : 1,147 gr/cm³

FoliarSol U

Descripción: Fertilizante foliar líquido con 20% de N de alta pureza y rápida absorción. Se aplica pulverizado sobre las hojas en estadíos avanzados del cultivo de trigo. Su alta pureza y bajo biuret, generan una alta eficiencia en la absorción foliar, minimizando la fitotoxicidad sobre el follaje. Especialmente indicado para mejorar proteína en trigo y cebada.



Presentación: a granel

Densidad: 1,12 gr/cm³

FoliarSol K

Descripción: Fertilizante foliar líquido con 20% de K₂O. Es rápidamente absorbido por las hojas, mejorando el cuajado de los frutos, asegurando así, una mejor calidad y producción de los mismos.



Presentación: a granel

Densidad: 1,39 gr/cm³

Sólidos:

Mezclas N-P-K-S con Fósforo (P) de Producción Nacional (Nombre comercial: Startmix)

Descripción: Mezclas físicas realizadas a pedido según las necesidades requeridas por cada cliente, formuladas con materias primas seleccionadas con el fin de ofrecer los más altos estándares de calidad en el producto final. Arrancador de alta eficiencia por su aporte balanceado de N-P-S. Ideal para suelos con bajo contenido de P.



Presentación: a granel/bolsa 25 kg



Superfosfato Simple de Calcio (Nombre comercial SPS Ramallo)

Descripción: Único fertilizante fosfatado sólido de producción nacional. Sólido en gránulos de color grisáceo amarronado. Aporta fósforo (P) y azufre (S) inmediatamente disponibles. Relación ideal para soja y otras leguminosas. Alto aporte de Calcio (20% de Ca). Producto nacional de alta calidad con bajo contenido de polvo.



Presentación: a granel/bolsa 25 kg

NUTRIMAX

Mezclas especiales potenciadas con Zinc, producidas en el C.I. Ramallo. Pensadas para los cultivos de Trigo, Maíz, Soja y Arroz.



Mezcla física de alta calidad, granulo base con Zinc recubierto con dustrol.

Presentación: a granel/bolsa 25 kg

Fertilizantes importados:

Nitrogenados:

Urea granulada

Presentación: a granel/bolsa 50 kg **Grado Equivalente:** 46 - 0 - 0 **Forma y color:** Sólido en gránulos redondos, blanco puro Ideal para mezclas.

Fosfatados:

Fosfato diamónico

Presentación: a granel/bolsa 25 kg **Grado Equivalente:** 18 - 46 - 0 **Forma y color:** Sólido en gránulos, marrón oscuro / marrón claro Concentración, granulometría y color variables según partida de origen Alta solubilidad.

El contenido de N cubre parte de las necesidades de los primeros estadios de crecimiento del cultivo.

Fosfato monoamónico

Presentación: a granel/bolsa 25 kg **Grado Equivalente:** 10/12 - 50/52 - 0 **Forma y color:** Sólido en gránulos, marrón oscuro/marrón claro. Concentración, granulometría y color variables según partida de origen. Alta solubilidad. Ideal para mezclas físicas.



Alta solubilidad. Ideal para mezclas físicas.

Superfosfato triple de calcio

Presentación: a granel/bolsa 25 kg **Grado Equivalente:** 0 - 46 - 0 (con 14% de Ca) **Forma y color:** Sólido en gránulos redondos, color grisáceo. Concentración, granulometría y color variables según partida de origen. Ideal para la fertilización en situaciones donde se requiere P restringiendo la oferta de N. No se debe usar en mezclas con urea.

MicroEssentials® S9™

Presentación: a granel/bolsa 25 kg **Grado Equivalente:** 10 – 46 – 0 – 9S **Forma y color:** Sólido en gránulos redondos, color grisáceo. Fuente de P de alta calidad y disponibilidad, que permite ser aplicado en la línea de siembra o al voleo. Ideal para Trigo y Cebada.

MicroEssentials® Blends

Presentación: a granel/bolsa 25 kg **Grado Equivalente:** Mezclas N-P-S formuladas con materias primas de alta calidad. Fuente de P de alta calidad y disponibilidad, que permite ser aplicado en la línea de siembra o al voleo. Ideal para Soja por su contenido de P y S. **Forma y color:** Mezcla Física.

MicroEssentials® SZ™

Presentación: a granel/bolsa 25 kg **Grado Equivalente:** 12 – 40 – 0 – 10S – 1Zn **Forma y color:** Sólido en gránulos redondos, color grisáceo. Fuente de P de alta calidad y disponibilidad que permite ser aplicado en la línea de siembra o al voleo. Ideal para Maíz y Trigo con deficiencia de Zinc.

SoIFOS

Presentación: Líquido a granel **Forma y color:** Líquido verde/negro (según partida de origen). Fertilizante fosfatado líquido de alta concentración. Recomendado para suelos alcalinos. Fuente ideal para ser utilizada como arrancador debido a su alta disponibilidad.

Densidad: 1,40 g/cm³ / 1,42 g/cm

Azufrados:

Sulfato de amonio

Presentación: a granel/bolsa 50 kg **Grado Equivalente:** 21 - 0 - 0 (con 24% de S) **Forma y color:** Sólido gránulos redondos, marrón oscuro



Concentración, granulometría y color variables según partida de origen

Yeso

Presentación: a granel/bolsa 50 kg **Grado Equivalente:** 0 - 0 - 0 - 18S **Forma y color:** Sólido en gránulos claros.

Aporte de S y Ca para suelos con muy buen contenido de P. Compatible en mezclas con fosfatados.

Mezclas N-P-K-S

Mezclas NPKS, mezclas físicas realizadas para ajustar la fórmula a las necesidades de cada cliente. Bunge selecciona las materias primas para asegurar los más altos estándares de calidad en el fertilizante final.

SoIKS

Presentación: Líquido a granel **Grado Equivalente:** 0 – 0 – 25 – 17S **Forma y color:** Fertilizante líquido cristalino. Fórmula de alta concentración de potasio (K) por unidad de volumen. Ideal para ser utilizado en fertirriego. Aporta azufre que aumenta la eficiencia en el uso de K. Fuente libre de cloruro. Permite aplicar K en formulaciones libres de N. Diseñada para ser utilizada desde floración hasta llenado de frutos. Mejora calibre, calidad y peso de los mismos.

Densidad: 1,46 g/cm³

Cloruro de Potasio

Presentación: a granel/bolsa de 50 kg **Grado Equivalente:** 0 - 0 - 60 **Forma y color:** Sólido en gránulos con forma irregular, color rojizo. Fuente concentrada de potasio que puede ser utilizada en mezclas.

NPK ARROZ

Mezcla N – P – K formulada específicamente para arroz.

NPK Frutales y Hortícolas

Mezcla N – P – K formulada específicamente para frutales y hortícolas.

NPK Yerba y Té

Mezcla N – P – K formulada específicamente para yerba y té.



Plantas de producción de fertilizantes¹³⁵

Los fertilizantes de producción propia de Bunge se elaboran en dos complejos industriales en la provincia de Buenos Aires, el **Complejo Industrial Campana** y el **Complejo Industrial Ramallo**.

El complejo Industrial de la localidad de Campana posee una planta de Tiosulfato de Amonio/Potasio.

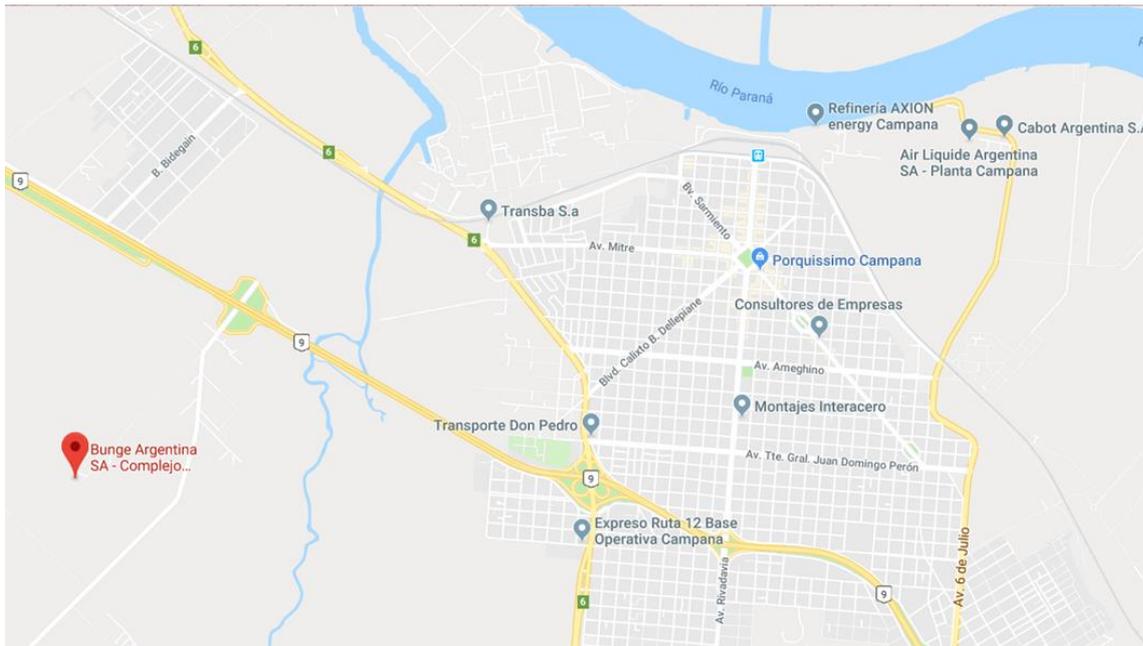
El proceso de producción comienza en la Planta de Amoníaco. La misma produce una de las materias primas utilizada en el resto del proceso, la cual posee una capacidad de producción diaria de 90 ton.

La Planta de producción de Tiosulfato de Amonio (TSA), tiene una capacidad de 135 mil tons./año. Este producto es despachado en mayor medida bajo la línea SolMIX, un fertilizante líquido soluble compuesto por TSA y UAN.

Recientemente, se incorporó la fabricación de KTS (Tiosulfato de Potasio Líquido), el cual comparte prácticamente el mismo proceso que la planta de TSA.

De esta manera en el Complejo Industrial de Campana, se producen fertilizantes con los nutrientes antes mencionados N-P-S, y, además, en un porcentaje reducido los micronutrientes Zinc y Boro, los cuales forman parte de nuevos desarrollos.

¹³⁵ BUNGE ARGENTINA. Complejos Industriales [En línea]. 2019 [Consulta: 14 ago. 2019]. Disponible en: <https://www.bungeargentina.com/es/instalaciones/complejos-industriales>



Planta de Producción de Fertilizantes Nitrogenados, Potásicos y Azufrados

Provincia: Buenos Aires

Ciudad: Campana

Dirección: Ruta 9 km 79,4

Capacidad de procesamiento (TPD):

90 tt. día

Capacidad de almacenaje (tons):

Sólidos: 53.500 tons.

Líquidos: 60.000 tons.

En septiembre de 2005, se inauguró oficialmente la Terminal Portuaria del Complejo Industrial Ramallo. Esta Terminal es la sede de diversas actividades. Una de ellas está destinada a la exportación de granos y subproductos. Para ello cuenta con un muelle que consta de cuatro torres, con una capacidad de carga de 3.000 TM/hora.

Por otro lado, cuenta con una planta de procesamiento de soja a escala mundial de 3000 tn/día.

Sus instalaciones poseen una capacidad de almacenamiento de 350 mil toneladas para granos y 23 mil toneladas de aceite crudo.

Otra de las actividades del Complejo Industrial, está relacionada con Fertilizantes. El mismo cuenta con una Planta de Producción de Superfosfato Simple de Calcio (SPS) bajo el nombre



comercial: SPS Ramallo y un muelle para descarga de fertilizantes y materias primas con capacidad de 1000 TM/hora. La capacidad de almacenaje es de 250.000 TM para sólidos y 25.000 TM para líquidos.

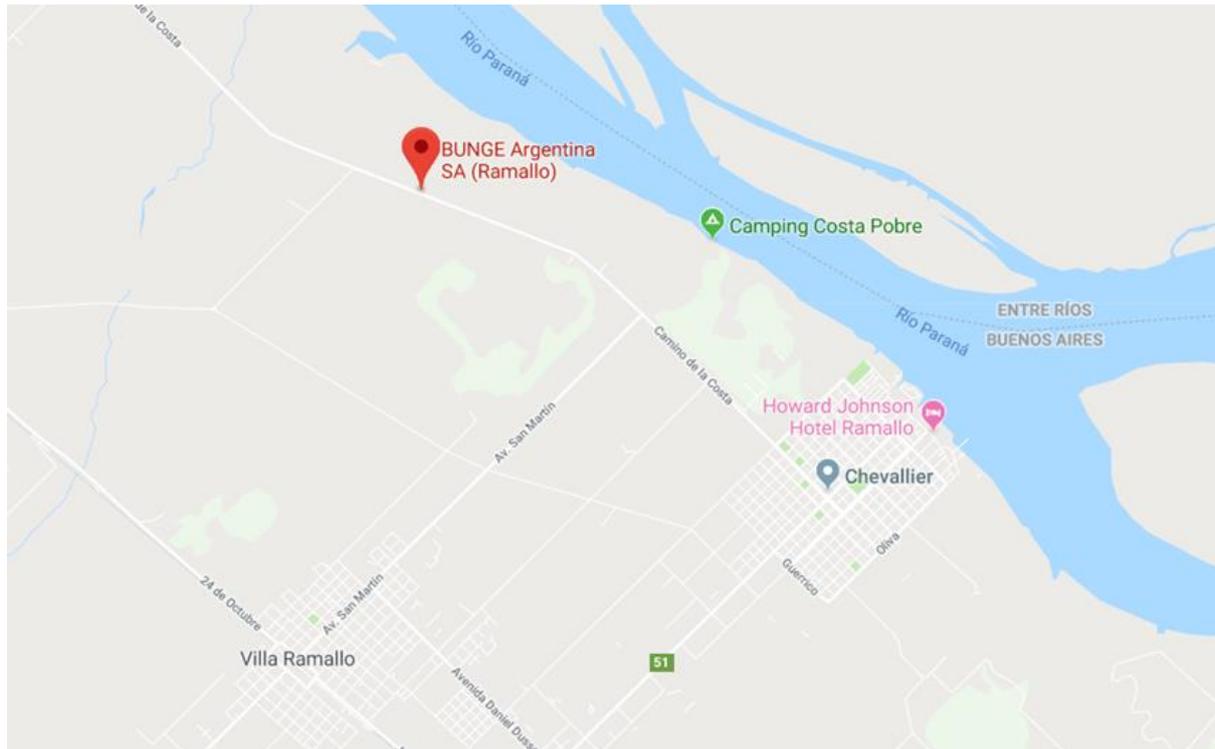
Posee un muelle para despacho de granos y subproductos y otro para descarga de materias primas y de fertilizantes. Tiene una capacidad de almacenaje de más de 400 mil toneladas para granos y de aproximadamente 250 mil toneladas de fertilizantes.

El puerto cuenta con muelles para atraque de buques de gran porte, los que operan con despachos de granos, harinas, aceites y recepción de fertilizantes. El uso de transporte automotor y ferroviario, integra, además, todas las operaciones intermedias.

Posee un muelle para despacho de granos y subproductos y otro para descarga de materias primas y de fertilizantes. Tiene una capacidad de almacenaje de más de 400 mil toneladas para granos y de aproximadamente 250 mil toneladas de fertilizantes.

El puerto cuenta con muelles para atraque de buques de gran porte, los que operan con despachos de granos, harinas, aceites y recepción de fertilizantes. El uso de transporte automotor y ferroviario integra, además, todas las operaciones intermedias.

Para concretar las operaciones de recepción, el Complejo cuenta con una capacidad final de varias plataformas volcadoras, las que se complementan con una playa de estacionamiento y control de calidad de granos para más de 1000 unidades de transporte automotor. Estas instalaciones, sumadas al desvío ferroviario con conexión a redes nacionales con descargas simultáneas, convierten a este Complejo en uno de los más ágiles y competitivos a nivel mundial.



Terminal Portuaria, Planta de *Crushing* y de Producción de Fertilizantes Fosfatados

Provincia: Buenos Aires

Ciudad: Ramallo

Localidad: Ramallo

Dirección: Camino de la Costa, km. 4,7

Capacidad de almacenaje (tons):

350 mil de granos y harinas/ 23 mil de aceite crudo / 250 mil de fertilizantes sólidos y 25 mil líquidos.

Ambos Complejos se encuentran alejados de las comunidades en las que operan para que su actividad de transporte genere el menor impacto y disturbio a los habitantes de las ciudades.

Depósitos de fertilizantes

Los depósitos están ubicados estratégicamente en todo el país. En la mayoría de los ellos, se comparte operaciones con otras áreas de Bunge, haciendo de los mismos una ventaja logística significativa para los clientes.

- América – Buenos Aires: Parque Industrial América s/n
- Complejo industrial Campana: Ruta 9 km 79,4



- Complejo Industrial Ramallo: Camino de la Costa, Km 4,7
- Grumbein: Ruta N° 3 Km 673 Acc. Norte
- Guide – Santa Fe, Puerto Rosario: Ayolas y Av. Belgrano
- Las Cejas – Tucumán: Ruta Nacional 303 Km 50
- Quequén Líquidos: Av. Almirante Brown N° 806
- Quequén Sólidos: Calle 554 y Av. Almirante Brown
- San Lorenzo – Santa Fe: Av. San Martín 2898
- San Nicolás Líquidos: Coronel Bogado 55
- TFA (Quebracho): Hipólito Yrigoyen S/N





Proceso productivo de fertilizantes¹³⁶

Bunge produce fertilizantes líquidos y granulados. Para la producción de las mezclas granuladas se importa la roca de yacimientos en el exterior que ingresa por barco a las plantas. Estas cuentan con un sistema de carga y descarga directo en el muelle que permite transportar las rocas fácilmente dentro del predio. En el caso de la roca fosfórica, por ejemplo, para la elaboración del superfosfato simple, se descarga del barco y sigue por una cinta transportadora a un silo de roca que va a la fábrica de super simple. Desde ahí se alimenta el molino que muele finamente la roca y, ya una vez granulada, el super simple vuelve por la misma cinta a otro silo donde se lo almacena.

La roca fosfórica se hace reaccionar con ácido sulfúrico para formar un compuesto semisólido que se enfría por varias horas en depósitos. El material parecido al plástico es transportado a una pila de almacenamiento donde permanece varias semanas para el curado adicional. El material endurecido se muele y se tamiza al tamaño de partícula apropiado o granulada.

Los fertilizantes se ofrecen envasados con una línea de embolsado que utiliza bolsas valvulares que se llenan más rápidamente y son más seguras para transportar el producto o, a granel siendo este último el sistema más requerido por los productores.

Las plantas cuentan con un sistema de cintas transportadoras que permite realizar las mezclas de los productos que solicita el productor. Esas cintas transportan las materias primas a cada una de las tolvas que son para un solo mineral, así se evitan las contaminaciones, y abajo de cada tolva se encuentra otra cinta. Cuando deben realizar las mezclas de minerales para cada fertilizante, los productos se van agregando a la cinta y formando como una especie de “cama” donde se juntan los distintos gránulos que deben entrar a la mezcladora. De esa forma, se automatiza todo el proceso de mezclado que siempre es realizado al momento de despachar el fertilizante para que la mezcla salga siempre óptima y fresca.

¹³⁶ Entrevista con Lorena Pérez, Responsable de Comunicación Bunge *South America*.



Estrategia genérica

Para analizar la estrategia genérica de la unidad de **Fertilizantes** de Bunge utilizaremos el modelo desarrollado por **Henry Mintzberg**¹³⁷ primero analizando los tres tipos de estrategia genérica para encontrar aquella que mejor describe la estrategia de la organización.

En lo que refiere a ubicación, la organización aplica una estrategia genérica “**corriente abajo**”, es decir, además ofrecer variedad para cada necesidad y tipo de cultivo, customiza sus mezclas para adaptarlas a la necesidad exacta de cada suelo, cultivo y clima indicado por el cliente. Bunge ofrece fertilizantes ya envasados con mezclas de diferentes nutrientes y vitaminas recomendados para cada tipo de cultivo y distintas variedades de suelo que el consumidor puede aplicar y, con el asesoramiento de la unidad técnica, también puede elaborar un plan con diferentes fertilizantes para utilizar en cada momento de la producción. Pero, además, tras un análisis del suelo y su estado de nutrición, el equipo puede idear una mezcla con las proporciones precisas que necesitaría el productor según cultivo y suelo en forma balanceada, con granulometría uniforme que permite su aplicación de manera homogénea.

Además, puede elegirse envasado o a granel según la necesidad y tamaño del productor.

En cuanto a la diferenciación, la ventaja competitiva de Bunge respecto a su competencia es su **red de vínculos**. Bunge vende fertilizantes para potenciar y aumentar el rendimiento de los productores, pero esa no es la actividad principal de la empresa, la actividad más importante de Bunge, y por la que se ha destacado desde hace más de dos siglos, es la compra y venta de granos y oleaginosas. Con esto queremos decir que Bunge es una gran compradora de los cultivos que los agricultores producen, cultivos que, a su vez, pueden maximizar el rendimiento utilizando fertilizantes Bunge. Bunge tiene una amplia red de contacto con productores de todo el país que ya conocen, hacen negocios con y confían en la empresa.

Por último, referido a la elaboración de la actividad medular, Bunge aplica una estrategia genérica de **desarrollo de productos**. El segmento de mercado al que se dirige siempre es el mismo, son los productores agropecuarios de una gran variedad de cultivos, pero, en cuanto a los productos, la unidad técnica de Bunge continuamente busca desarrollar mezclas

¹³⁷ MINTZBERG, Henry., QUINN, James Brian y VOYER, John. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Ed. breve. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.



de nutrientes y vitaminas más efectivas y más especializadas para cada tipo de cultivo y necesidad del suelo.

Analizando los tres tipos de estrategias genéricas propuestos por Mintzberg, concluimos que aquel que mejor describe la estrategia utilizada por Bunge Fertilizantes es la estrategia genérica de ubicación “**corriente abajo**”. Esto se debe a que Bunge basa gran parte de su negocio de fertilizantes en ofrecer un fertilizante para cada necesidad, mezclado a medida, y se enfoca desarrollar productos que satisfagan las necesidades de cada agricultor en particular y asesorarlos para obtener los mejores resultados.



Atributos de identidad

Siguiendo la teoría de Paul Capriotti¹³⁸, podemos identificar los atributos básicos y discriminatorios de la imagen corporativa.

Los atributos básicos son aquellos compartidos por las organizaciones de la industria, indispensables para actuar, sobrevivir y competir, son características mínimas que deben identificar a las entidades para poder existir. En el caso de las empresas productoras de fertilizantes, los atributos básicos son el rendimiento y la seguridad.

Todos los fertilizantes presentes en el mercado deben asegurar un cierto nivel de rendimiento tras la aplicación y deben ser seguros para el ambiente y los seres humanos.

En cuanto a los atributos discriminatorios, aquellos sobre los que se establecen las diferencias entre las organizaciones existentes y separan a Bunge de las demás, son el servicio al cliente pre y post venta, la confianza en la organización, el *expertise*, la variedad, la personalización, la red de comercialización y los planes canje. Bunge provee un servicio de asesoramiento junto con su producto, es una empresa referente del sector con más de 200 años de historia a la que los productores no solo le compran fertilizantes sino que, además, le venden su producción de granos y oleaginosas, está en el mercado de los fertilizantes desde 1924 con un equipo de talento en el desarrollo técnico y evaluación del rendimiento de los productos y trabaja con el sector agropecuario desde 1818 conociendo en profundidad las necesidades, comercializa todos los macronutrientes necesarios por los cultivos además de brindar la posibilidad de adaptar las mezclas de nutrientes a cada suelo, cultivo y clima particular en fórmulas sólidas y líquidas, posee una red de depósitos y acopios distribuidos por el país que le permiten entregar su producto donde sea, en simultáneo, en el momento adecuado de aplicación y al comprar cultivos de sus clientes ofrecen planes canje para el financiamiento del fertilizante. No todas las empresas de la industria pueden proveer un servicio tan completo, con presencia nacional, un portfolio de productos de esta amplitud y, al no estar en la comercialización de granos y oleaginosas, no pueden ofrecer los planes canje de pago que presenta Bunge.

¹³⁸ CAPRIOTTI PERI, Paul. Branding Corporativo. Santiago: Colección de Libros de la Empresa, 2009.



Modelo de Negocio

Canvas

Segmento de mercado: Bunge no atiende un nicho, sino que elabora fertilizantes para todos los productores agrícolas del país. En general el mercado de productores en Argentina puede caracterizarse por tres tipos de compradores: los acopiadores, dueños de entre 500 a 1.500/2.000 Ha., dependiendo de la zona, con silos donde almacenan su producción y la de sus vecinos para su posterior venta; los poseedores de grandes campos, entre 5.000, 10.000 Ha.; y, los pequeños productores que generalmente no poseen tierras propias sino que alquilan las tierras para trabajar según la cantidad de maquinaria que poseen. Este último es el perfil de la mayoría de las personas que trabajan el campo en la Argentina.

Propuesta de valor: Bunge es una de las empresas líderes del mercado de fertilizantes. Produce en el país fertilizantes nitrogenados, fosfatados, potásicos y azufrados, disponiendo así de los nutrientes que más se requieren para la producción nacional. Combinando esta oferta con una amplia gama de fertilizantes importados a fin de abastecer las necesidades de la producción agropecuaria. Estos, tanto sólidos como líquidos, son utilizados para cultivos tanto extensivos como intensivos e incluso para procesos industriales, convirtiendo a Bunge en un claro líder de la industria de fertilizantes en Argentina.

Además, ofrece un servicio de asesoramiento para aplicar en cada suelo los nutrientes y las dosis necesarias para cada cultivo con una oferta de mezclas de nutrientes a pedido para adaptarlas a cada necesidad. Realiza investigaciones y ensayos en distintas regiones del país para elaborar mejores mezclas y lograr nutriciones óptimas en cada cultivo aumentando el rendimiento de cada productor.

Canales: Bunge maneja, principalmente, dos canales de venta: venta directa por el portal de clientes o correo electrónico y, de forma online por su sucursal en el mercado *online* del agro, *agrofy.com.ar*. Otra opción de compra es a través de diferentes *retailers* alrededor del país.

Relación con clientes: La relación con los clientes suele ser directa. Bunge cuenta con un equipo técnico que asesora a los productores en los mejores nutrientes para cada cultivo, clima y situación del suelo y recomienda mezclas específicas para cada necesidad. El servicio al cliente está disponible durante todo el proceso de compra, desde el momento previo, con la evaluación de las necesidades del suelo, hasta el posterior y finaliza una vez que se hace la cosecha. Además, muchos de los clientes de fertilizantes suelen ser quienes venden a Bunge sus producciones por lo que se genera una relación más personal y confiable.



Flujo de ingresos: ventas individuales de fertilizantes envasados o a granel. Si bien los clientes suelen ser fieles a la marca no hay un modelo de compra por suscripción, se manejan con compras individuales según los requerimientos de cada temporada. Se ofrecen precios más convenientes por ventas de mayor volumen. Además, al ser una comercializadora de granos y oleaginosas, Bunge ofrece planes de canje para los productores.

Recursos clave: Materia prima como rocas fosfórica y potásica con alta concentración de nutrientes importada de minas en el exterior, personal técnico capacitado como ingenieros químicos y agrónomos que conozcan las necesidades nutricionales de los cultivos y cómo satisfacerlas. Además, se necesitan silos de almacenamiento aptos para fertilizantes, maquinaria especializada y terminales portuarias para la importación de las rocas.

Actividades clave: producción e importación de fertilizantes, investigación y desarrollo de productos, asesoramiento técnico, ensayos de rendimiento de cultivos y publicación de expedientes con resultados. Bunge vende fertilizantes de producción propia líquidos y sólidos con los principales minerales necesitados por los cultivos, N - P - K - S. Comercializa tanto mezclas prefabricadas como específicas.

Socios clave: Empresas de transporte y aseguradoras del transporte del producto. Bunge no cuenta con camiones o empresa propia para distribuir sus productos, por lo que siempre la distribución es tercerizada. Hay dos formas de distribuir los fertilizantes, por medio de una empresa contratada por la compañía o transporte provisto por el cliente. Proveedores estratégicos. Cámaras y asociaciones empresarias de la industria que comparten objetivos con Bunge, como la producción sustentable.

Estructura de costos: Bunge usa sus recursos para investigaciones denominadas Agro Expedientes en donde almacena todos los informes de las distintas investigaciones realizadas sobre cómo reaccionan los cultivos a diferentes dosis, mezclas y aplicaciones de fertilizante para encontrar la nutrición más óptima. Esto le permite saber qué minerales son los más importantes para cada área del país.

Además, su inversión está en la materia prima de alta concentración de minerales importada de los mayores yacimientos en el mundo. Así como, también, invirtió en el diseño de bolsas valvulares, utilizadas en otros países, que se llenan más rápidamente y son más seguras para la subida y bajada del camión.

Se puede concluir que el modelo de negocio que utiliza la empresa es una combinación de:



1. **Propuesta de valor:** Bunge es una de las empresas más competitivas en el mercado de fertilizantes ya que posee un portfolio de variedades para cada necesidad y, además, analiza cada tipo de suelo y cultivo en base a sus necesidades nutricionales y ajusta sus mezclas acorde a ellas.
2. **Relación con los clientes:** el asesoramiento profesional por parte del equipo técnico es clave en el negocio de Bunge. El *expertise* en suelos, cultivos y nutrientes que el equipo provee ayuda a los productores a alcanzar mayores niveles de nutrición y rendimiento en sus cultivos sin despojar al suelo de sus nutrientes. Asimismo, cuenta con atención post venta para dificultades que puedan encontrar o futura asesoría. Otro factor clave en su relación con los productores es ser uno de los compradores de sus cultivos, lo que le agrega una cuota de confianza por parte del productor.
3. **Actividades clave:** las investigaciones que realiza la empresa son clave para conocer cómo reaccionan los cultivos a los fertilizantes que produce y así poder mejorarlos hasta obtener la mezcla perfecta de minerales para una óptima nutrición en cada situación de suelo.



Resultados financieros

Consideraciones:

- Los ingresos antes de intereses e impuestos (“EBIT”) son una medida de desempeño operativo utilizada por la administración de Bunge para evaluar las actividades operativas de cada segmento. La administración de Bunge considera que EBIT total por segmento es una medida útil para evaluar la rentabilidad operativa, debido a que permite una evaluación del desempeño de sus segmentos sin tener en cuenta los métodos de financiamiento o la estructura del capital. Además, EBIT es una medida financiera que es comúnmente utilizada por analistas e inversores en las industrias de Bunge¹³⁹.
- Al leer los resultados por trimestre se deben tener en cuenta las temporadas. Aunque el segmento de Agronegocios no suele experimentar grandes fluctuaciones gracias a la distribución geográfica de las actividades en los hemisferios norte y sur, el primer trimestre es generalmente el más débil en términos de resultados financieros. Esto se debe a los tiempos de cosecha de oleaginosas de Norte y Sudamérica, ya que la cosecha en Norteamérica alcanza su máximo en el tercer y cuarto trimestre y la de Sudamérica lo hace en el segundo trimestre. Es por eso que las actividades de procesamiento y comercialización de granos y oleaginosas, las más significativas para Bunge, suelen tener menores resultados durante el primer trimestre del año.
- El segmento de Fertilizantes generalmente ve ligados sus resultados a las temporadas del hemisferio sur basadas en el ciclo de cultivo agrícola sudamericano debido a que los agricultores, generalmente, compran la mayor parte del fertilizante que van a necesitar en la segunda mitad del año.
- En el segmento de Fertilizantes, la demanda por los productos es afectada también por la rentabilidad de los sectores agrícolas que proveen, la disponibilidad de créditos a agricultores, los precios de los *commodities* agrícolas, los tipos de cultivos plantados, el número de hectáreas plantadas, la calidad del suelo a cultivar y asuntos climáticos que afecten el éxito de la cosecha. La rentabilidad de Bunge se ve impactada por los precios de venta internacionales de fertilizante y sus materias primas, como el fosfato, azufre, amoníaco y urea; tarifas de transporte marítimo y otros

¹³⁹ Entrevista a Rubén Rodríguez, Vicepresidente de Gestión de Riesgos *South America*.



costos de importación, al igual que los volúmenes de importación de las terminales portuarias que utilizan.

- En julio de 2017 se anunció y puso en marcha el **Programa Global de Competitividad** (GCP) que racionalizó la estructura de costos de Bunge y reingenió la manera de operar de la compañía reduciendo los gastos de venta, generales y administrativos (SG&A) de U\$S 1.350 millones a U\$S 1.100 millones. El plan estaba diseñado para alcanzar el objetivo en 2020 pero parecería que lograrán el objetivo a finales de 2019, un año antes de lo programado. Con los cambios que se han implementado y la mejora continua, se espera que el Programa alcance ahorros adicionales más allá de este año.

A continuación, presentaremos los desempeños financieros, medidos por el EBIT, del cierre de actividades 2018, en comparación con los desempeños de 2016 y 2017¹⁴⁰, y los resultados presentados al cierre del primer y segundo trimestres de 2019, en comparación con los respectivos trimestres del año pasado. Si bien se tendrán en cuenta los resultados de Bunge como compañía integrada, se pondrá especial énfasis en los resultados de Fertilizantes, la unidad que nos compete.

A continuación, se presenta el detalle del EBIT total del segmento al ingreso neto atribuible a Bunge de 2016, 2017 y 2018:

(US\$ in millions)	YEAR ENDED DECEMBER 31,		
	2018	2017	2016
Total segment EBIT from continuing operations	\$ 737	\$ 436	\$1,143
Interest income	31	38	51
Interest expense	(339)	(263)	(234)
Income tax (expense) benefit	(179)	(56)	(220)
Income (loss) from discontinued operations, net of tax	10	-	(9)
Noncontrolling interests' share of interest and tax	7	5	14
Net income attributable to Bunge	<u>\$ 267</u>	<u>\$ 160</u>	<u>\$ 745</u>

Puede verse reflejado que, si bien obtuvieron resultados positivos y se encuentran en un período de crecimiento respecto al año anterior, los resultados aún son negativos respecto al 2016.

¹⁴⁰ BUNGE LIMITED. Reporte anual 2018 [En línea]. 2019 [Consulta: 16 oct. 2019]. Disponible en: <https://www.bunge.com/2018ar.pdf>



Las ventas netas por grupos de producto a consumidores externos, en comparación con 2016 y 2017, fueron:

(US\$ in millions)	YEAR ENDED DECEMBER 31,		
	2018	2017	2016
Agricultural Commodity Products	\$32,206	\$31,741	\$30,061
Edible Oil Products	9,129	8,018	6,859
Wheat Milling Products	1,037	988	1,079
Corn Milling Products	654	587	568
Sugar and Bioenergy Products	2,257	4,054	3,709
Fertilizer Products	460	406	403
Total	\$45,743	\$45,794	\$42,679

En lo que respecta a Fertilizantes, se percibió un ingreso positivo respecto a 2016 y 2017.

A continuación, se presenta información de área geográfica para ventas netas a consumidores externos, determinadas en base a la ubicación de la subsidiaria que realizó la venta:

(US\$ in millions)	YEAR ENDED DECEMBER 31,		
	2018	2017	2016
Net sales to external customers:			
Europe	\$17,802	\$16,313	\$14,238
United States	9,955	10,128	10,239
Asia-Pacific	8,651	8,613	7,843
Brazil	5,553	7,040	6,604
Argentina	1,166	1,433	1,406
Canada	1,216	1,114	1,120
Rest of world	1,400	1,153	1,229
Total	\$45,743	\$45,794	\$42,679

Las ventas netas de Argentina, incluyendo todas las líneas de producto del país, presentaron resultados negativos en comparación con los dos años anteriores, al igual que Brasil, el otro miembro de la región *South America*.

En 2018, los resultados de tanto Bunge como la unidad de Fertilizantes fueron positivos respecto al cierre del año anterior. Aún así, los directivos y la administración de Bunge no se encontraron satisfechos debido a una evolución negativa en los últimos años. Si bien se están recuperando, aún no logran los resultados deseados.

Respecto a los resultados del cierre, Kathleen Hyle, Presidente No Ejecutiva del *Board*, declaró "A pesar de que 2018 fue un año sustancialmente mejor que 2017, no estamos satisfechos con estos resultados y sabemos que Bunge posee los activos globales y el talento



humano para desempeñarse mejor en el futuro. Durante los últimos meses, la compañía ha tomado pasos significativos hacia un reposicionamiento para lograr crecimiento sostenible, incluyendo el anuncio de la transición de líder, la mejora de su equipo de liderazgo, el renovamiento de nuestro *Board* y el establecimiento de un *Strategic Review Committee* del *Board*.”¹⁴¹

En cuanto al resultado del cierre de actividades en la unidad de Fertilizantes, hubo mejores resultados en el último trimestre que fueron ocasionados por precios más altos y costos más bajos relacionados a acciones de reestructuración tomadas con anterioridad que compensan por demás los ligeramente más reducidos volúmenes de compra.

En el primer trimestre de 2019, Bunge presentó un crecimiento del EBIT en tres de sus cinco segmentos. El EBIT fue de U\$S 109 millones para Agronegocios, a diferencia de los U\$S 42 millones en el primer trimestre de 2018, U\$S 48 millones para Aceites comestibles, arriba desde U\$S 28 millones, y U\$S 1 millón para Fertilizantes, comparado con una pérdida de U\$S 2 millones antes de intereses e impuestos en el primer trimestre del año pasado. Los productos de Molienda presentaron EBIT de U\$S 17 millones, igual que el año anterior durante el primer trimestre. Pérdidas antes de intereses e impuestos fue de U\$S 24 millones para Azúcar y Bioenergía, que fue la misma pérdida presentada por la empresa en el primer trimestre de 2018¹⁴².

Los resultados del segundo trimestre de 2019 para Fertilizante fueron muy positivos debido a que las operaciones se vieron beneficiadas por mayores volúmenes de compra, precios más altos y menores costos. Los resultados en el segundo cuatrimestre del año pasado habían estado impactados negativamente por el cambio de moneda extranjera en el inventario de fertilizantes importados como resultado de la devaluación del peso argentino.

¹⁴¹ BUNGE LIMITED. Reporte anual 2018 [En línea]. 2019 [Consulta: 16 oct. 2019]. Disponible en: <https://www.bunge.com/2018ar.pdf>

¹⁴² GELSKI, Jeff, 2019. Bunge switches up leadership structure. *Food Business News* [En línea]. 8 de mayo. Disponible en: <https://www.foodbusinessnews.net/articles/13752-bunge-switches-up-leadership-structure>



US\$ in millions, except per share data	Quarter Ended		Six Months Ended	
	June 30,		June 30,	
	2019	2018	2019	2018
Net income (loss) attributable to Bunge	\$ 214	\$ (12)	\$ 259	\$ (33)
Net income (loss) per common share from continuing operations-diluted	\$ 1.43	\$ (0.20)	\$ 1.71	\$ (0.39)
Net income (loss) per common share from continuing operations-diluted, adjusted ^(a)	\$ 1.52	\$ 0.10	\$ 1.90	\$ 0.04
Total Segment EBIT ^(a)	\$ 354	\$ 71	\$ 505	\$ 132
Certain gains & (charges) ^(b)	(16)	(46)	(31)	(70)
Total Segment EBIT, adjusted ^(a)	\$ 370	\$ 117	\$ 536	\$ 202
Agribusiness ^(c)	\$ 189	\$ 118	\$ 309	\$ 170
Oilseeds	\$ 164	\$ 140	\$ 262	\$ 106
Grains	\$ 25	\$ (22)	\$ 47	\$ 64
Food & Ingredients ^(d)	\$ 49	\$ 46	\$ 117	\$ 100
Sugar & Bioenergy	\$ (9)	\$ (40)	\$ (32)	\$ (60)
Fertilizer	\$ 6	\$ (7)	\$ 7	\$ (8)
Other ^(e)	\$ 135	\$ —	\$ 135	\$ —

A pesar de los resultados positivos de este trimestre, basados en la situación del mercado actual, se espera que los resultados del cierre anual de 2019 sean más bajos que el cierre del año pasado.

En general para la empresa, se espera un resultado más positivo, específicamente en Azúcar y Bioenergía, la unidad que los últimos años había generado las mayores pérdidas, gracias al acuerdo con la compañía británica de energía BP¹⁴³ de crear un *joint venture* 50/50 con Bunge por su negocio en Brasil.¹⁴⁴

Con todos los cambios realizados en la compañía, la reestructuración y la finalización del **Programa Global de Competitividad** este año, las expectativas en los años futuros de Bunge son muy positivas en cuanto a los estados financieros, el crecimiento y el aumento de valor para los accionistas.

¹⁴³ British Petroleum

¹⁴⁴ BUNGE LIMITED, 2019. Second Quarter Results 2019 [En línea]. 31 de julio. Disponible en: https://www.bunge.com/sites/default/files/attachments/bunge_reports_second_quarter_2019_results.pdf



Iniciativas y políticas

Gestión de calidad¹⁴⁵

Trabajan diariamente para lograr la plena satisfacción de sus clientes porque consideran que la calidad de los productos y servicios es la piedra angular para establecer una asociación confiable.

Trabajan en implementar sistemas que se basen en la mejora continua de la calidad, considerando los aspectos de Seguridad y Sanidad Alimentaria e implementando Sistemas de Gestión con carácter netamente pro-activos.

Al ser parte de la cadena alimentaria, produciendo y comercializando productos para la alimentación humana y animal, deben tomar medidas referidas a la seguridad de los alimentos. Es por eso que ponen especial énfasis en que todas las políticas y procedimientos referidos a la seguridad alimentaria estén claramente definidos.

Para este fin, Bunge desarrolló **12 reglas de Oro de Bunge para la Seguridad Alimentaria**¹⁴⁶ tanto de alimentos de consumo humano como animal para asegurarse de que, a nivel mundial, distribuyen alimentos seguros para su uso previsto, cumplen con todas las leyes y regulaciones vigentes y manejan potenciales asuntos de seguridad alimentaria de manera proactiva y coordinada.

Bunge Argentina establece lineamientos globales y manifiesta el compromiso de la dirección a mejorar continuamente los Sistemas de Gestión de Calidad Certificados a través de las Políticas de **Calidad** y de **Seguridad Alimentaria**. Ambos compromisos pueden encontrarse firmados y publicados en el sitio web de Bunge Argentina. Así ponen de manifiesto su compromiso a producir y comercializar productos seguros, de calidad consistente, focalizados en el cliente.¹⁴⁷

Con respecto a la Gestión de Calidad, la empresa cuenta con las siguientes certificaciones:

- Sistema de Seguridad Alimentaria reconocido internacionalmente denominados GMP- B2 y GMP-B3, de aplicación en todas sus Plantas Industriales, Puertos y Oficinas Comerciales. Este Sistema consiste en la aplicación de las Buenas

¹⁴⁵ BUNGE ARGENTINA. Gestión de calidad [En línea]. 2019 [Consulta: 16 oct. 2019]. Disponible en: <https://www.bungeargentina.com/es/nosotros/gestion-de-la-calidad>

¹⁴⁶ BUNGE ARGENTINA. Reglas de oro [En línea]. 2019 [Consulta: 16 oct. 2019]. Disponible en: <https://www.bungeargentina.com/es/nosotros/gestion-de-la-calidad/reglas-de-oro>

¹⁴⁷ BUNGE ARGENTINA. Política de calidad y seguridad alimentaria [En línea]. 2019 [Consulta: 16 oct. 2019]. Disponible en: <https://www.bungeargentina.com/es/nosotros/gestion-de-la-calidad/politicas-calidad-seguridad>



Prácticas de Manufactura (BPM) y del Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP). A través de este Sistema Bunge Argentina S.A. asume la responsabilidad de ser un importante eslabón más dentro de la cadena alimentaria, basando su compromiso en el lema de FEED FOR FOOD.

- Sistema HACCP (Hazard Análisis and Critical Control Points) para la Planta de Elaboración de Lecitina de Soja, en el complejo Industrial Tancacha. Con esta certificación Bunge Argentina asume un fuerte compromiso con la calidad e inocuidad de los productos destinados a consumo humano directo.
- Esquema FSSC 22000 (Food Safety System Certification) aprobado por el GFSI (Global Food Safety Initiative): Es un esquema de alta exigencia que permite asegurar la Inocuidad de los aceites vegetales refinados a granel, elaborados en las refinerías de Bunge Argentina para consumo humano, así como también, el embotellado de aceite refinado para consumo humano en sus diferentes presentaciones en la planta envasadora ubicada en el complejo industrial San Jerónimo Sud.

Las exportaciones de todos sus productos son realizadas bajo condiciones establecidas por Regulaciones GAFTA (The Grain and Feed Trade Association) y FOSFA -CIARA (Federation of Oils, Seeds and Fats Associations Ltd.). Estas organizaciones regulan el comercio mundial de semillas, granos y productos obtenidos de su industrialización a través de sus contratos modelos y considerando las especificaciones y regulaciones de cada producto en particular.

Adicionalmente, Bunge focaliza sus esfuerzos en búsqueda de una **calidad y consistencia diferenciada**, para satisfacer las exigencias de los distintos mercados. Como ejemplo de esto, se puede citar a los Complejos Industriales Bunge Puerto General San Martín y Ramallo que obtuvieron, durante 2009 y 2010 respectivamente, la habilitación de la autoridad sanitaria Australiana: AQIS (Australian Quarentine and Inspection Service) para exportar subproductos de soja a este mercado, sorteando los más exigentes estándares de sanidad y seguridad alimentaria.

Por último, es importante mencionar que todos los productos elaborados y/o comercializados por **Bunge Argentina S.A.** cumplen con las exigencias Kosher y Halal, entre otros.



Seguridad¹⁴⁸

En Bunge, asumen el compromiso para el desarrollo de una empresa y de una sociedad más segura, más allá del cumplimiento de la legislación vigente.

En seguridad, el principal objetivo es alcanzar y mantener la **Cultura de Accidente Cero**: eliminando todas las lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo, controlando las actividades con mayor potencial de riesgo y fomentando la excelencia en el desempeño de seguridad.

Diseñan, desarrollan y modifican plantas y equipos, productos y procesos, poniendo especial atención en el cuidado y la protección de la salud y seguridad de las personas.

Desarrollan una cultura que alienta la asunción de responsabilidades personales en pro de la salud, la seguridad, promoviendo comportamientos seguros a través del entrenamiento y tareas de concientización.

Para mantener un ambiente seguro, abordan sistemáticamente una gestión que contempla diferentes tipos de actividades, que van desde auditorías e inspecciones para verificar diversos aspectos de seguridad, hasta reconocimientos, reuniones de comité, entrenamientos, eventos y campañas de promoción.

El objetivo de Bunge es ser una compañía con cero accidentes o heridas. La prioridad número uno de la empresa es asegurarse de que todos en Bunge trabajen de manera segura en cada jornada, todos los días. Para mantener la seguridad sigue los siguientes principios:

- Siempre poner la seguridad antes de las ganancias y la producción.
- Mantenerse alerta en las situaciones de alto riesgo (trabajo en alturas, alta corriente, equipos móviles, espacios reducidos y cargas elevadas).
- Seguir los 3 pasos – PARÁ. PENSÁ. PROTEGETE. – para controlar altos riesgos y prevenir accidentes.
- Detener el trabajo y comunicar cuando las condiciones o las actitudes se vuelven inseguras.

Todas las unidades cuentan con una metodología de evaluación de riesgos basada en la frecuencia de realización y la gravedad de los daños para todas las actividades operativas realizadas en la empresa. Están llevando a cabo la campaña global “**Pará. Pensá.**”

¹⁴⁸ BUNGE LIMITED. Safety [En línea]. 2019 [Consulta: 17 oct.. 2019]. Disponible en: <https://www.bunge.com/who-we-are/safety>



Protegete.”, como parte integral del programa global **Stand for Safety**, lo que refuerza el compromiso de la compañía con una cultura de accidente cero.

Además, cuentan con el **Safety Day**, creado en Brasil y luego expandido a otras unidades del mundo. El **Safety Day** (Día de la Seguridad) conecta la seguridad con las familias de los colaboradores para que nunca se pierda de vista por qué se pone a la seguridad primero, demuestra que en Bunge la seguridad y la familia van de la mano. Realizados en las oficinas e instalaciones, a lo largo de ese día se destaca cómo la seguridad es responsabilidad de todos (con un énfasis en el liderazgo); las familias de los colaboradores pueden visitar los lugares de trabajo, se les transmite la prioridad de seguridad y aprenden buenos hábitos para la misma.

También, realizan **Community Safety Days** donde los voluntarios de Bunge y otras organizaciones asociadas enseñan seguridad a niños y familias en las áreas rurales, ciudades y suburbios donde viven y trabajan los colaboradores.

La seguridad del proceso también es un área de enfoque cada vez mayor. En 2018, lanzaron su **Estándar de Gestión de Seguridad de Procesos Global** y continúan desarrollando estándares que rigen los procesos en todas sus operaciones.

En 2017, Bunge completó su primer estudio de **cultura de seguridad global interna** para apuntar a áreas de mejora.

Se encuestó a 1.200 trabajadores, contratistas y líderes seleccionados al azar en todo el mundo, y 250 trabajadores y supervisores de primera línea participaron en sesiones de *focus groups* en 13 ubicaciones en todas las regiones.

Los encuestados demostraron un alto nivel de conocimiento de los riesgos y peligros y una comprensión de los **cuatro principios básicos de seguridad** de Bunge. El liderazgo se consideraba fuerte y contribuía a un lugar de trabajo más seguro.

El estudio indicó tres áreas principales de mejora: refuerzo del mensaje “**parar el trabajo**” de Bunge, que busca que los empleados paren el trabajo cuando detecten situaciones de inseguridad, avance del reconocimiento y control de las situaciones de alto riesgo y promoción continua del liderazgo de seguridad en todos los niveles.

Se busca que los líderes establezcan el tono de la cultura de seguridad todos los días. Esperan que todos los líderes de Bunge, desde el capataz hasta el CEO, demuestren un liderazgo de seguridad activo y visible.



Se mantiene un alto nivel de conciencia, preparación en las instalaciones. Los supervisores de planta realizan reuniones de seguridad antes de la jornada y *toolbox talks*¹⁴⁹, y los líderes de cada instalación tienen reuniones y debates de seguridad regulares, incluyendo la planificación de escenarios de situaciones de alto riesgo basados en accidentes reales.

A partir de 2018, comenzaron a instituir en las instalaciones de todo el mundo diariamente "**No Fly Zones**", tiempos dedicados exclusivamente a la gestión de seguridad en el sitio, para que los líderes de las instalaciones puedan pasar más tiempo buscando situaciones de alto riesgo y entrenando a trabajadores de primera línea.

Brindan capacitación sobre liderazgo y entrenamiento en seguridad y comparten las mejores prácticas, incluyendo consejos e ideas de destacados líderes de seguridad de Bunge, para brindar a los supervisores, gerentes y ejecutivos el conocimiento, las herramientas y la confianza para ser líderes de seguridad fuertes y efectivos.

El programa **Stand for Safety** representa las creencias, valores y normas que definen la cultura de **Accidentes Cero** de Bunge.

La marca **Stand for Safety**, iconografía que representa situaciones de alto riesgo y "**Pará. Pensá. Protegete.**" y colores, gráficos y fuentes proporcionan un lenguaje visual que ayuda a que los mensajes se destaquen y se internalicen.



¹⁴⁹ Una reunión informal sobre seguridad que se centra en temáticas de seguridad relacionadas con un trabajo específico, como riesgos y prácticas correctas. Son generalmente de corta duración y se suelen llevar a cabo en el lugar de trabajo antes de comenzar la actividad o la jornada.



Trabajos en Altura



Equipos Móviles



Elevación de Cargas



Energías Peligrosas



Espacios Confinados

Las comunicaciones de campaña que promueven la conciencia y el reconocimiento de situaciones de alto riesgo, el liderazgo y las acciones de “parar el trabajo” pueden encontrarse en más de 20 idiomas.

El centro del programa **Stand for Safety** proporciona una biblioteca de herramientas, módulos de capacitación, videos, un kit de herramientas de comunicación y otro contenido de seguridad, que incluye historias que destacan a los trabajadores por detener el trabajo para evitar accidentes.



Además, entregan premios anuales de seguridad global y regional que reconocen a las instalaciones y personal destacados que defienden la seguridad al detener el trabajo para abordar un problema de seguridad.

Sustentabilidad¹⁵⁰

A medida que las tendencias evolucionan, Bunge se mantiene firme en su compromiso de sostenibilidad para actuar responsablemente, conservar los recursos naturales y comprometerse con la cadena de valor. Su ideal es mejorar vidas a escala global, pero con una visión local.

El compromiso de Bunge con la sostenibilidad los coloca junto a la comunidad global más amplia en la búsqueda de alcanzar los **Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas**. Los objetivos que son más importantes para la empresa sirven como guía, mientras que la plataforma **ACE** de la compañía puede servir como motor para el progreso en los campos que operan.

Establecida en 2016, **ACE** significa "**Actuar, conservar e involucrar**", en esta plataforma se incorporan todas las actividades relacionadas con la sostenibilidad. El objetivo de Bunge, en cuanto a la plataforma, es la intención de avanzar, incluso cuando el camino no está claramente marcado, para encontrar nuevas formas de reducir la huella ecológica y colaborar activamente con otras cadenas de valor participantes y sociedades civiles.

A continuación, explicamos cada uno de los componentes de la plataforma **ACE**:

- **Actuar:** significa que Bunge entrega cosechas de manera segura a los mercados globales, de manera proactiva integrando la sostenibilidad en el enfoque comercial para apoyar la nutrición y seguridad alimentaria en todo el mundo. Esto abarca su estrategia y enfoque en los negocios y su gobierno.
- **Conservar:** significa que crean cadenas de valor del siglo XXI y avanzan en el desempeño ambiental en las operaciones propias. Así es como Bunge promueve la agricultura sostenible y la gestión medioambiental.
- **Involucrar:** se trata de priorizar la seguridad de la fuerza de trabajo global, apoyando la diversidad y el desarrollo de los empleados, interactuando con los grupos de interés,

¹⁵⁰ BUNGE LIMITED. Sustainability [En línea]. 2019 [Consulta: 2 sept. 2019]. Disponible en: <https://www.bunge.com/sustainability>
Entrevista a Lorena Pérez, Responsable de Comunicación Bunge *South America*.



comunidades locales y trabajando para proteger los derechos laborales y humanos en toda la cadena de valor.

Al igual que todas las industrias, la agricultura está estrechamente relacionada con los importantes desafíos de sostenibilidad que enfrenta el mundo de hoy. Los estudios muestran que representa casi el 15% de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero, mientras que está en riesgo por los rápidos cambios climáticos. Casi una cuarta parte de la población mundial trabaja en la agricultura, ofreciendo una oportunidad económica vital para muchos, pero algunos de los cuales pueden estar expuestos a problemas de derechos humanos. El crecimiento en la producción de alimentos está ayudando a alimentar al mundo y proporcionar nutrición a miles de millones, pero la agricultura insostenible y el cambio en el uso de la tierra pueden amenazar ecosistemas delicados.

En los mercados que sirve y en las comunidades en las que opera, Bunge se dedica a ser un impulsor responsable y comprometido del progreso. Es por eso que han establecido compromisos ambiciosos sobre temas como la deforestación y las emisiones de gases tóxicos, bastante relevantes para el sector agrícola pero aún así difíciles de abordar.

Además, presentan por primera vez su enfoque para las emisiones de Alcance 3¹⁵¹, basado en una evaluación integral de la gran cadena de valor agrícola que tiene la empresa.

Como líder mundial en el sistema agrícola, son conscientes de su papel como administradores responsables del planeta. Desde 2008, Bunge ha estado mejorando su desempeño ambiental al reducir la huella ecológica en todas las operaciones con objetivos públicos y, desde 2016, los objetivos apuntan a un plan de 10 años para reducir significativamente las emisiones, el desperdicio, el uso de energía y agua.

Además, están construyendo cadenas de suministro más transparentes e impactantes, con metas a eliminar la deforestación entre 2020-2025. Divulgan regularmente información de trazabilidad y datos de monitoreo para sus productos clave: cada trimestre para el aceite de palma, y al menos dos veces al año para la soja. Bunge busca que estos compromisos, líderes en la industria, mejoren las relaciones con sus grupos de interés y aumenten el valor de la marca.

A pesar del buen progreso que la organización está logrando, Bunge sigue en la búsqueda de soluciones para toda la industria y proyectos escalables que generen un impacto duradero. La empresa ha sido un motor de colaboración y un participante activo en plataformas

¹⁵¹ Emisiones de Alcance 3: son emisiones indirectas que se producen por la actividad del emisor pero que son propiedad y están bajo el control de un agente ajeno al emisor.



globales. Las membresías incluyen foros sectoriales como el **Grupo de Trabajo Cerrado**, el **Foro de Productos Blandos**, la **Mesa Redonda sobre Soja Responsable** y la **Mesa Redonda sobre Aceite de Palma Sostenible**, así como iniciativas de sostenibilidad global como el **Pacto Mundial de las Naciones Unidas** y el **Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible**. Además, trabaja con ONGs y organizaciones comunitarias para abordar otros objetivos de sustentabilidad.

La visión de sostenibilidad se basa en una sólida gobernanza corporativa. Desde 2014, el *Sustainability and Corporate Responsibility Committee* del *Board of Directors* se ha encargado de supervisar todas las políticas, estrategias y programas de Responsabilidad Social Corporativa y Sustentabilidad.

Todo esto está respaldado por el compromiso que Bunge tiene con la transparencia. La información contenida en el sitio web y en sus Reportes de Sustentabilidad sigue los **Estándares GRI**. Bunge también responde a los principales organismos de calificación como **CDP**¹⁵² y también emite informes regionales. Bunge es un líder de la industria cuando se trata de objetivos ambiciosos y un enfoque transparente de divulgación.

Políticas¹⁵³

Políticas de sustentabilidad:

Bunge está comprometido con el desarrollo sostenible y se adhiere a los siguientes principios:

- Se esfuerzan por ser buenos ciudadanos contribuyendo al desarrollo económico y social de las comunidades donde trabajan.
- Trabaja para lograr un alto nivel de desempeño ambiental mediante la adopción de mejores prácticas basadas en la ciencia, culturalmente sensibles y pragmáticas y promoviendo estas prácticas dentro de su cadena de suministro.
- Se asocia con empresas y organizaciones para promover y aplicar prácticas sustentables.

¹⁵² Carbon Disclosure Project es una organización sin fines de lucro que dirige el sistema de divulgación global para inversores, empresas, ciudades, estados y regiones a fin de gestionar su impacto en el medioambiente.

¹⁵³ BUNGE ARGENTINA. Reporte de Sustentabilidad 2011 [En línea]. 2013 [Consulta: 22 oct. 2019]. Disponible en: https://issuu.com/bungeargentina/docs/reporte_bunge_2012_gri

BUNGE ARGENTINA. Reporte de Sustentabilidad 2015 [En línea]. 2016 [Consulta: 22 oct. 2019]. Disponible en: https://issuu.com/bungeargentina/docs/bunge_argentina_reporte_sustentabil

BUNGE ARGENTINA. Reporte de Sustentabilidad 2018 [En línea]. 2019 [Consulta: 22 oct. 2019]. Disponible en:

http://www.bungeargentina.com/sites/default/files/2019_08_15_ra2018_bunge_espanhol_final.pdf



- Se comunican abiertamente sobre las actividades y mantiene un diálogo constructivo con las partes interesadas.

Política ambiental

El negocio de Bunge se llevará a cabo de una manera que promueva la calidad ambiental. Están comprometidos con la mejora continua en la gestión ambiental en cada ubicación dentro de la empresa y para mejorar el bienestar de las comunidades donde opera.

Para lograr esto, Bunge se compromete con los siguientes principios:

- Cumplir con las leyes y requisitos ambientales aplicables a los procesos, productos, servicios y proyectos.
- Promueve la mejora ambiental continua mediante la aplicación de principios de gestión ambiental, utilizando evaluaciones de riesgos ambientales y midiendo el desempeño ambiental asociado con sus instalaciones, procesos, productos, servicios y proyectos.
- Busca un desarrollo ambientalmente sostenible a través de la prevención de la contaminación, la minimización de residuos, la reutilización y el reciclaje en los procesos, productos, servicios y proyectos.
- Demuestra responsabilidad social buscando satisfacer las necesidades ambientales de las comunidades y promoviendo el uso responsable de los recursos naturales.
- Involucra a los empleados en los esfuerzos de sostenibilidad ambiental y brinda capacitaciones para mejorar las prácticas de gestión ambiental.

Política de uso de la tierra y biodiversidad

En 2011, Bunge definió su **Política de uso de la tierra y biodiversidad**, basada en la consulta global de las partes interesadas desde 2010.

Los principios clave de la política son los siguientes:

- Mejorar la medición y los conocimientos: Bunge es consciente de su responsabilidad debido a las actividades de abastecimiento y los impactos sobre la biodiversidad y el uso de la tierra, y apoya el uso eficiente de los recursos naturales para proporcionar la cantidad y calidad de alimentos precisos para satisfacer las necesidades mundiales.
- Garantizar la comercialización de los productos: la compañía apunta al estándar aceptable de uso forestal que garantiza la disponibilidad de tierra para la producción



agrícola, de conformidad con la legislación local y en consideración de los estándares de Bunge.

- Garantizar la preparación estratégica para los estándares: la empresa estará lista para cumplir con la certificación del mercado si los clientes lo exigen y compensan.
- Promover mejores prácticas: Bunge cree que identificar y comunicar las mejores prácticas entre sus proveedores, incluida la recuperación de tierras degradadas, es clave para promover la sostenibilidad.
- Soluciones amplias y gente local: Bunge fomenta la ejecución de los servicios de los ecosistemas que conducen a una mejora social y ambiental en las comunidades donde operan. La empresa reconoce el derecho de los pequeños propietarios y los pueblos indígenas a un sustento adecuado y apoya su participación en el negocio, promoviendo la responsabilidad social y el cumplimiento de las mejores prácticas aprobadas por los organismos oficiales.
- Biotecnología y biocombustibles: Bunge apoya la investigación y la adopción de tecnologías que fomenten prácticas agrícolas sustentables. La compañía considera que la biotecnología, cuando se aplica adecuadamente, puede ser una herramienta para mejorar la producción al tiempo que disminuye el uso de los escasos recursos naturales, como el agua, la tierra y los nutrientes. Bunge apoya el desarrollo de una industria global de biocombustibles basada en los principios de producción y consumo sostenibles, equilibrando las demandas de alimentos y combustible.

Agricultura, comercio y clima

Alrededor del 15% de los **GEI** (Datos Globales de Emisiones de Gases de Efecto Invernadero) mundiales están relacionados con la producción agrícola. Ese número es mayor cuando se considera la silvicultura y el cambio en el uso del suelo. Como el cambio climático afecta la lluvia y la temperatura, es probable que la ubicación y la naturaleza de los sistemas de cultivo cambien. Por eso en Bunge creen que su sector necesitará adaptarse. Al mismo tiempo, se espera que la población mundial crezca significativamente, y el suministro de alimentos se mantenga al día.

Para asegurar que Bunge está listo, está ampliando su red de activos y cartera de productos para garantizar la diversidad de la oferta, reduciendo las emisiones en las operaciones propias, y trabajando para integrar el análisis de escenarios climáticos más completamente en la planificación a largo plazo y gestión de riesgos.



Al mismo tiempo, el comercio agrícola servirá como una herramienta importante para la adaptación y la resiliencia. A medida que cambia el mapa global de la agricultura, el comercio ayudará a abordar los choques de oferta y maximizará la eficiencia ambiental total. Las empresas agroalimentarias y alimentarias deben planificar una mayor producción de alimentos y menos desperdicio de estos, para ayudar a alimentar a 9.500 millones de personas en 2050. Bunge está ayudando a reforzar la seguridad alimentaria mundial en varios frentes, como invirtiendo en nuevas instalaciones, trabajando para aumentar la eficiencia y la integración de sus cadenas de suministro, y abordando los riesgos operativos que plantea el cambio climático.

Uso de energía y reducción de emisiones

En 2017, Bunge continuó con una variedad de programas de eficiencia energética, incluido el lanzamiento del programa de optimización de energía que permite el monitoreo y análisis en tiempo real del consumo de energía para impulsar mejoras. Este programa multianual cubrirá 55 instalaciones en todo el mundo para 2020.

Bunge utiliza energía renovable, incluyendo cáscaras de girasol y biomasa, cuando es posible. Es un productor líder de etanol en Brasil, donde las fábricas de caña de azúcar funcionan y producen energía renovable. Al 31 de diciembre de 2017, su capacidad de cogeneración total instalada era de aproximadamente 322 MW, con aproximadamente 131 MW disponibles para reventa a terceros después de satisfacer los requisitos de energía de la empresa.

Entre 2015 y 2017, logró reducir la intensidad de las emisiones de CO₂ en un 6.5%, de 47,66 a 44,57 kg por tonelada métrica de producción. Han establecido nuevas metas de intensidad para reducir el consumo de energía y las emisiones de GEI por tonelada de producción en un 10% para 2026, en comparación con una línea de base de 2016.

Uso del agua

La agricultura es un usuario importante del agua, y representa el 70% de todas las extracciones de agua a nivel mundial. A medida que aumenta la población mundial, también lo hace la demanda de alimentos y agua dulce. El cambio climático también está afectando los patrones de escasez y riesgo de agua en algunas regiones del mundo. Bunge y otras compañías en la cadena de producción de alimentos tienen interés en mejorar la eficiencia del uso del agua en la producción agrícola y en sus operaciones industriales.

Debido a que el agua desempeña un papel central en el cultivo de alimentos y en los procesos de producción, y porque el acceso al agua limpia y segura es un derecho humano reconocido



por la ONU, la gestión de la disponibilidad limitada de agua dulce en todo el mundo es una preocupación central para el sector de agronegocios y los alimentos. El suministro de agua subterránea está disminuyendo en general, y las nuevas variaciones en las precipitaciones están afectando la producción agrícola y los mercados.

Bunge utiliza agua en sus instalaciones para procesar granos, semillas oleaginosas y caña de azúcar en ingredientes alimenticios, productos alimenticios de valor agregado y biocombustibles. Hace un seguimiento de las extracciones de agua por fuente en las principales instalaciones. El uso directo de agua dulce en las operaciones de Bunge se produce principalmente durante los procesos de producción, incluyendo calefacción y refrigeración, y en algunos contextos industriales secundarios. A medida que el mundo planea producir más cultivos para satisfacer la creciente demanda, Bunge se está preparando para reducir aún más su uso de agua dulce, gestionar el riesgo en las vacaciones con escasez de agua y apoyar la disponibilidad de agua para las comunidades locales.

Utilizando las definiciones del *CEO Water Mandate*¹⁵⁴ para términos clave de administración del agua, Bunge evalúa el estrés hídrico y el riesgo de agua en cuencas u otras áreas donde tienen instalaciones utilizando:

- Conocimiento interno de la empresa.
- Bases de datos del gobierno regional.
- El WBCSD Global Water Tool® (GWT)

Algunas instalaciones de Bunge se encuentran en cuencas fluviales consideradas en riesgo, aunque su exposición a este riesgo es menor en la actualidad debido a la naturaleza de las operaciones de las instalaciones. Bunge opera 26 instalaciones en áreas de estrés hídrico basal alto o extremadamente alto, según lo definido por la **Herramienta *Aqueduct*** del **WRI** (*World Resources Institute*). Además, Bunge opera algunas instalaciones en 20 cuencas fluviales separadas en todo el mundo clasificadas como de estrés hídrico de referencia "alto" o "extremadamente alto", según lo define la herramienta *Acueduct*. También, cuenta con instalaciones en 19 cuencas hidrográficas separadas que estarán por debajo del suministro

¹⁵⁴ El CEO Water Mandate es una iniciativa del Pacto Global de las Naciones Unidas que moviliza a líderes empresariales sobre agua, saneamiento y los Objetivos de Desarrollo Sustentable. Bunge se unió al CEO Water Mandate del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en 2015, iniciativa público-privada diseñada para ayudar a las empresas en el desarrollo, implementación y divulgación de políticas y prácticas de sostenibilidad del agua. Cubre seis elementos: operaciones directas, cadena de suministro y gestión de cuencas hidrográficas, acción colectiva, políticas públicas, participación comunitaria y transparencia.



anual de agua renovable suficiente proyectado por persona en 2025, según un Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) 2016.

De todas las ubicaciones anteriores, el riesgo de un posible impacto financiero por el cambio climático, la sequía, el aumento de la escasez o el estrés del agua, las inundaciones, el clima extremo y la contaminación de las fuentes de agua se considera de medio a alto solo en la cuenca del río Paraná y bajo a medio, o bajo en las cuencas restantes.

Desperdicios

Los basurales son una preocupación importante para la salud pública y el medio ambiente por varias razones, incluido que el material orgánico compactado en los basurales libera metano, un poderoso gas de efecto invernadero, y que las toxinas en los desechos pueden filtrarse al suelo y al agua subterránea. Bunge está comprometida a un futuro de cero residuos enviados a los basurales, así como a alcanzar una tasa de reciclaje del 100% en sus fábricas.

Buscan reducir la cantidad de desechos que generan en un 20%, por tonelada de producción, para fines de 2026.

Fertilizar Asociación Civil¹⁵⁵

Son miembros de *Fertilizar*, una asociación civil sin fines de lucro formada por diferentes actores de la industria agropecuaria (empresas, instituciones, asociaciones de productores, universidades, entre otros), cuyo objetivo es concientizar sobre la importancia del uso racional del fertilizante y la sustentabilidad del sistema productivo y la conservación del suelo. El gerente de Marketing de Fertilizantes de Bunge, **Jorge Bassi**, es el presidente actual de la asociación.

Se puede destacar que el compromiso que Bunge asume con el medio ambiente es muy importante para la empresa. Por esto, junto con Fertilizar, buscan promover en todo el país el uso racional de fertilizantes y la conservación del recurso suelo a través de la difusión de información técnico-científica adaptada a la realidad local. Como también, promover las ventajas agronómicas y económicas del adecuado balance de nutrientes sobre la productividad de cultivos y pasturas y sobre la fertilidad del suelo, contribuyendo para el logro de una agricultura sustentable.

Fundada hace más de 20 años, Fertilizar es una asociación civil sin fines de lucro, cuyo objetivo es promover la importancia de la reposición de nutrientes, el uso responsable de

¹⁵⁵ FERTILIZAR ASOCIACIÓN CIVIL [En línea]. 2019 [Consulta: 10 sep. 2019]. Disponible en: <https://www.fertilizar.org.ar/>



fertilizantes y el cuidado del ambiente de alta productividad, contribuyendo al logro de una agricultura sustentable. Con miras a este objetivo, se financian investigaciones científico-técnicas, se desarrollan convenios de vinculación tecnológica, se organizan eventos y reuniones de divulgación, se generan publicaciones de información sobre el tema y se coordinan convenios con diferentes entidades del sector, entre otras.

El manejo de nutrientes es una técnica fundamental para lograr sistemas productivos sustentables desde el punto de vista económico, social y ambiental. Los desbalances aparentes de nutrientes en los sistemas de producción agrícolas en la Argentina, indican que solo se reponen, en promedio, el 35 % de N, P, K y S que se extraen con la cosecha. El desafío, es cubrir esta brecha en la nutrición de cultivos, mejorando las dosis de fertilizantes que se usan en la actualidad. Para esto, desde Fertilizar, recomiendan ajustar la nutrición de cultivo bajo las mejores prácticas de manejo de los fertilizantes.

La asociación realiza todos los años un informe en donde analiza el consumo de fertilizantes en todos los cultivos con estadísticas por nutriente aplicado. Y, tiene su revista anual “Fertilizar” en donde publica información de sus investigaciones, los mismos informes que realizan y la actualidad en fertilizantes.

Trabajo

La Organización Internacional del Trabajo ha identificado a la agricultura como un sector de preocupación con respecto a la incidencia del trabajo forzado y infantil en sus cadenas de producción y suministro, estimando que el 59 por ciento del trabajo infantil mundial ocurre en la agricultura. Bunge prohíbe estrictamente cualquier uso de trabajo forzado o infantil en sus operaciones y extiende esta prohibición a sus proveedores y subcontratistas. Los empleados tienen libertad de asociación y están bajo acuerdos de negociación colectiva cuando corresponda.

En aquellas regiones o sectores donde los riesgos de violación de sus políticas son mayores, han implementado una variedad de políticas y procedimientos para garantizar el cumplimiento. Comenzaron a revisar a los proveedores de aceite de palma por riesgos laborales y prácticas en 2017; sin embargo, han estado realizando revisiones entre proveedores de granos en áreas de riesgo durante mucho más tiempo.



Diversidad e inclusión

En Bunge se comprometen a apoyar a su fuerza laboral diversa y a impulsar la diversidad dentro de las operaciones. Se esfuerzan por generar una red amplia para que su fuerza laboral global refleje su gran base de clientes y para que una diversidad de pensamiento esté representada en las operaciones. También revisan las políticas y prácticas para asegurarse de que ninguna perjudique inadvertidamente la diversidad.

La empresa toma medidas proactivas para aumentar la participación e inclusión de los empleados una vez que forman parte de Bunge, y examina las políticas y reglas, tanto escritas como no escritas, para evaluar si alguno excluye la participación de alguna manera. Para apoyar la diversidad desde puntos de vista profesionales, también apunta a la representación multifuncional en sus equipos internos.

Capacitación profesional

Los empleados de Bunge participan en un conjunto de capacitaciones requeridas y pueden elegir entre una variedad de ofertas opcionales durante todo el año calendario.

Todos los nuevos empleados, hasta el nivel medio de gestión, participan en un proceso formal de incorporación presencial. Y todos los empleados acatan el **Código de Conducta** obligatorio y participan en la capacitación en seguridad multinivel.

Además, ofrecen a los empleados recursos sólidos de capacitación de habilidades, así como programas de certificación basados en el campo que se asignan a varias funciones de trabajo en Bunge. Su fortaleza en el desarrollo de habilidades de los empleados es algo de lo que se sienten orgullosos ya que continúan apoyando y mejorando en el futuro.

Responsabilidad Social

Bunge opera en cientos de comunidades en todo el mundo y valora su relación con los vecinos, participando en actividades locales y comprando en granjas cercanas. Contribuye al bienestar de las comunidades locales a través del empleo y las inversiones, a través del trabajo con asociaciones locales, y con la Fundación Bunge y Born, y a través de actividades voluntarias de los empleados. Con asociaciones de la industria y agencias gubernamentales, se involucra tanto a nivel local como global para discutir temas de sustentabilidad relacionados con el sector y abogar por sus puntos de vista. Finalmente, entabla un diálogo constructivo con una amplia variedad de partes interesadas sobre el tema de avanzar en la sustentabilidad dentro de las operaciones globales y cadena de suministro de la empresa.



Este enfoque se aplica a todas sus operaciones, en todo el mundo, y los programas y actividades varían según las necesidades locales.

Fundación Bunge y Born¹⁵⁶

Ubicada en el edificio Bunge y Born, misma sede de las oficinas comerciales de Bunge en C.A.B.A., la Fundación Bunge y Born es una organización sin fines de lucro fundada el 1° de agosto de 1963, por el aniversario número 80 de las actividades de Bunge y Born en Argentina.

Además de desarrollar proyectos propios, la Fundación impulsa la investigación científica y tecnológica y la formación de capital humano a través de premios, subsidios y becas, y realiza proyectos en beneficio de la comunidad en materia de educación, salud y cultura.

Sus iniciativas se financian con fondos propios, donaciones de benefactores privados, y acuerdos de inversión conjunta con otras instituciones y organismos nacionales e internacionales. Bunge, como empresa, sigue altamente ligada a la Fundación y colabora frecuentemente con sus iniciativas, además de organizar programas y proyectos en conjunto.

Es una organización de alcance nacional que, desde hace más de 50 años, enfatiza la importancia de “ayudar a quien se ayuda”. En línea con su logo, busca colaborar con el que tiene esa “llama encendida” en la búsqueda del conocimiento, crecimiento y evolución. La Fundación busca tener una mirada estratégica de futuro, con fuerte base en la innovación, con una gestión profesional y de alta calidad de sus proyectos. Esta impronta permite interactuar y compartir experiencias con otras organizaciones. Trabajan en alianza con organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas y científicas, y hacedores de políticas públicas, locales y del exterior.



¹⁵⁶ FUNDACIÓN BUNGE Y BORN. Conocenos [En línea]. 2019 [Consulta: 23 oct. 2019]. Disponible en: <https://www.fundacionbyb.org/la-fundacion>



Comunidad

El desarrollo sostenible es un concepto inclusivo. No existe desarrollo empresarial sin desarrollo social. En Bunge se pone énfasis en escuchar y responder a las necesidades locales de cada una de las comunidades en las que operan.

La empresa se enfoca en gestionar junto a la comunidad: educación, salud, alimentación saludable, inversión social y medio ambiente.

[Premio Bunge a la Excelencia Académica](#)

Es un programa que busca estimular la generación de herramientas de inversión social que potencien el desarrollo educativo y contribuyan con la tasa de retención de los estudiantes, estimulando el sostenimiento y mejora del rendimiento académico. Está destinado a los graduados con mejor promedio académico en el ámbito primario, secundario, terciario y universitario, pertenecientes a comunidades donde Bunge opera. El premio consiste en una ayuda económica en la entrega de material educativo, *notebooks* y escritura multifunción.

[Cadena Productiva y Proyectar](#)

Cadena Productiva, Eslabones de Educación y Proyectar, Capacitación para la Inserción Laboral son los dos programas de Responsabilidad Social empresarial ejecutados conjuntamente por las empresas asociadas a la Cámara de Comercio, Industria y Servicios de San Lorenzo y su zona. Las actividades nacen con el fin de promover el reconocimiento de la composición y la importancia de la región sobre quienes la habitan diariamente y facilitar la integración de todos los actores que componen la sociedad civil de la zona. Cadena Productiva es apadrinada por el Ministerio de Educación y el Ministerio de la Producción de la Provincia de Santa Fe y cuenta con la Declaratoria de Interés de los Consejos Municipales de Capitán Bermúdez, Puerto General San Martín y San Lorenzo.

[Yo visité Bunge](#)

Es la propuesta a través de la cual Bunge abre las puertas de sus complejos industriales y acopios para recibir a la comunidad educativa y, de esta manera, introducirla en sus procesos, sistema de gestión de calidad, higiene, seguridad y medio ambiente, al tiempo que se expone el potencial productivo de la zona.

[Educación Rural: Programa Sembrador](#)

El desarrollo de las comunidades rurales comienza allí donde los niños y adolescentes se educan, es decir, en las escuelas rurales. La educación rural posee una serie de



características y problemáticas propias y muy diferentes a las del ámbito urbano. Estas surgen de la mayor incidencia de la pobreza- en una de las áreas pilares de la economía nacional y de enormes capacidades productivas-, la alta proporción de población no escolarizada, la menor tradición escolar, la falta de infraestructura y las limitaciones que conlleva la dispersión poblacional para lograr que los niños en edad escolar completen su ciclo.

Desde hace más de 37 años, la **Fundación Bunge y Born** se encuentra llevando adelante el Programa Sembrador de Ayuda a las Escuelas Rurales de la República Argentina, beneficiando a más de 750 instituciones. Bunge desde su preocupación por fortalecer la ruralidad, acompaña esta propuesta desde 2007. Es así como ambas instituciones se unen para cumplir un rol compensador que tiene como objetivo asegurar el pleno derecho a la educación.

El programa consiste en un envío anual que contiene útiles escolares para cada alumno, una sección de literatura infantil, bibliografía con temáticas especiales, elementos deportivos, de recreación y primeros auxilios. Cada año se invita a las escuelas a participar de un concurso cuya temática varía con el propósito de profundizar el vínculo con ellas y poder conocer sus rivalidades tan diversas. A partir de 2008, el programa, con el fin de mejorar la calidad de la oferta educativa, ofrece cursos de capacitación a distancia para docentes de escuelas rurales, salvando así las grandes distancias que limitan los procesos de capacitación.

[Becas para estudiantes de Enfermería e Ingeniería Química](#)

En Capital Federal, desde 2018, tres becarios, estudiantes de Ingeniería Química, del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) reciben mensualmente, por la duración de los cuatro años, un aporte económico para culminar sus estudios de grado.

En tanto, en Rosario, se entregaron 30 becas para estudiantes de la carrera de Enfermería del ISPI (Hospital Italiano) y Cruz Roja sede Rosario. Bajo la consigna de que las enfermeras salvan vidas y que son un recurso humano crítico en el ámbito de la salud, Bunge considera que promover su capacitación es mejorar la calidad en la atención de la salud.

[Becas Posdoctorales Premio Fundación Bunge y Born](#)

Auspiciado por Bunge y organizado a instancias del CONICET y la Universidad Nacional del Litoral, 20 becas posdoctorales fueron entregadas en 2018 en el marco del Premio Fundación Bunge y Born. En esa oportunidad, a los 20 becarios, se les sumaron 60 que ya habían sido beneficiados por la Fundación Bunge y Born, ellos se desempeñan en Ingeniería de Procesos,

Bavaro, Elsa B.
Pombo, Camila



Biología, Neurociencias, Veterinaria, Agronomía, entre otras especialidades. Con este aporte, la compañía estimula el desarrollo de las ciencias y la tecnología en todo el territorio argentino.

[Jornada de Capacitación sobre Farmacovigilancia para Hospitales Tancacha](#)

La Farmacovigilancia resulta una herramienta importante en el desempeño de los profesionales de la salud ya que su objetivo es la detección, evaluación, comprensión y prevención de efectos adversos y otros problemas relacionados con los medicamentos. La capacitación fue organizada por la Fundación Bunge y Born en la que participó el personal del Hospital Tancacha con el objetivo de generar una instancia más de acercamiento entre los profesionales y el cuidado de la salud de la comunidad.



Comunicación¹⁵⁷

En su comunicación, Bunge se guía por su iniciativa de “Hacer algo juntos”, para lo cual consideran esencial el diálogo con todos los grupos de interés como herramienta fundamental en su estrategia de sustentabilidad. Es por eso que desarrollan, año a año, mecanismos y canales de comunicación con sus partes interesadas basados en la experiencia y aprendizaje continuo con un diverso rango de organizaciones de distinta índole.

El departamento de Comunicación de Bunge, transversal a toda la compañía, está dirigido a nivel global por Deborah Borg, *Executive Vice President and Chief HR and Communications Officer*, miembro del Comité Ejecutivo. En Argentina, la encargada de gestionar la comunicación es Lorena Pérez, la Responsable de Comunicación de Bunge *South América*. Ella se ocupa de aplicar en la región los programas de comunicación ingenierados para Bunge Global y adaptarlos a las características específicas de cada equipo de trabajo o de cada público en particular. Además, en el departamento evalúan y gestionan los efectos de los planes e idean nuevas tácticas de comunicación que transmitan los mensajes globales y cumplan los objetivos dispuestos por el departamento. Toda la comunicación administrada por el departamento se gestiona desde las oficinas comerciales de Bunge en Rosario, Santa Fe donde se encuentra el Mercado Físico de Granos de la Bolsa de Comercio de Rosario. Es el más importante del país en volumen de operaciones y sus cotizaciones constituyen una referencia del comportamiento del mercado, dado que la mayor parte de la producción argentina de cereales y oleaginosas se comercializa en él¹⁵⁸. Esta ubicación es clave para Bunge considerando que su actividad primaria es el el comercio de *commodities* agrícolas y en este, uno de los mercados más importantes del mundo, negocia diariamente más de 30 mil toneladas de cereales y oleaginosas, volumen que la ubica entre las líderes del negocio¹⁵⁹.

En el caso particular de la división de Fertilizantes, la gestión con la prensa y los medios de comunicación ya sea para pautar, difundir información o contestar solicitudes de información se realiza desde esta área. El departamento de comunicación de Bunge *South America* le cede esta tarea al área de Marketing Fertilizantes al ser los más idóneos y quienes están mejor informados para administrar la comunicación de este producto, ya sea por información técnica específica de la industria o por ser los más cercanos, tanto físicamente como organizativamente a las plantas de producción de fertilizantes.

¹⁵⁷ Entrevista a Lorena Pérez, Responsable de Comunicación Bunge *South America*.

¹⁵⁸ BOLSA DE COMERCIO DE ROSARIO. Sobre el mercado físico de granos [En línea]. 2019 [Consulta: 15 sept. 2019]. Disponible en:

<https://www.bcr.com.ar/es/mercados/mercado-de-granos/sobre-el-mercado-fisico-de-granos>

¹⁵⁹ Entrevista a Lorena Pérez, Responsable de Comunicación Bunge *South America*.



Para su público interno, los colaboradores y los accionistas, Bunge utiliza diferentes herramientas de comunicación a nivel mundial. Para comunicarse con los accionistas Bunge elabora comunicados en inglés a nivel global que publican en la sección especialmente generada para los accionistas en su sitio web (Bunge.com/investors). Aquí también se encuentran los reportes financieros trimestrales y anuales publicados por la compañía. Si bien algunos comunicados son especialmente elaborados para el público inversor, toda esta información es abierta al público para conocer y, fácilmente accesible y de encontrar en su sitio web. Al cotizar en el NYSE, los balances financieros deben ser de público conocimiento. Aún así, comunicados sobre juntas anuales de accionistas, agendas de temas a tratar, honorarios de sus ejecutivos más jerárquicos, entre otras cosas, también se encuentran disponibles para el público.

Luego del cierre de cada trimestre, Bunge publica un comunicado por este medio donde da a conocer cuándo realizará la conferencia donde se informarán y analizarán los resultados del trimestre, suelen realizarse a fin de mes del mes siguiente al cierre. Estas conferencias son transmisiones en vivo abiertas al público que pueden ser escuchadas por teléfono, o por el sitio web de Bunge (Bunge.com) y son acompañadas por una presentación de diapositivas que puede encontrarse en el sitio. Durante la transmisión, el CEO y CFO de Bunge repasan los resultados financieros del trimestre y dan su pronóstico del desempeño futuro, luego de finalizar la presentación se abre el espacio a preguntas donde cualquier oyente puede unirse a la cola de preguntas y se le otorga el espacio para despejar sus dudas o solicitar aclaraciones directamente con los ejecutivos de Bunge.

Esta acción, que no es una exigencia para las empresas, es un excelente reflejo de la transparencia con la que se maneja Bunge, especialmente en aspectos financieros.

Todas las conferencias, presentaciones de diapositivas y transcripciones pueden ser encontradas al finalizar la conferencia en una sección llamada *Webcasts and Presentations*¹⁶⁰ dentro de la solapa de inversores del sitio web, junto con un comunicado de prensa con los resultados financieros del trimestre. Ruth Ann Wisener, *Vice President of Investor Relations*, es quien se encarga de organizar y dar comienzo a la conferencia.

También dentro de la solapa de inversores, siguiendo con el compromiso de Bunge por manejarse en todas sus actividades de manera sumamente ética y acorde a las leyes, indican una línea telefónica y etiqueta web manejada por el Departamento *Global Ethics and Compliance* pero administrada por una compañía externa con personal multilingüe, donde

¹⁶⁰ BUNGE LIMITED. Webcasts and presentations [En línea]. 2019 [Consulta: 15 sept. 2019]. Disponible en: <https://www.bunge.com/investors/webcasts-and-presentations>

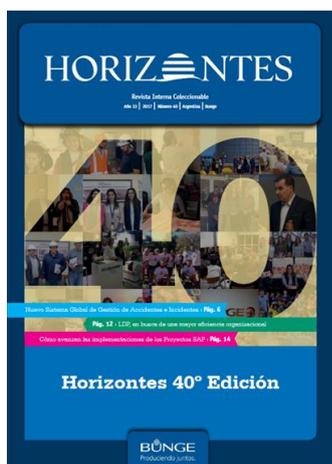


cualquier persona, sea empleado, cliente, o stakeholder puede informar una preocupación referida al comportamiento ético de la empresa desde cualquier parte del mundo y para cualquier subsidiaria de forma anónima y confidencial las 24hs. A todos los informantes se les asigna un número de reporte y se solicita que creen una contraseña con la que pueden seguir el desarrollo de su reporte y proveer información adicional, de ser necesaria. Toda la información brindada a la “*Bunge alertline*” es enviada directamente a los Departamentos Legal y de Auditoría Interna de Bunge.

Por otro lado, todo aquel interesado, sea inversor o no, puede elegir suscribirse a las alertas del sitio web para recibir notificaciones cuando un nuevo comunicado de prensa y/o reporte financiero, formularios e información requerida legalmente y/o conferencias y presentaciones son añadidas al sitio.

Con estos canales, Bunge enfatiza sus políticas de transparencia y ética con el público financiero y exterioriza los valores según los cuales se rige.

Dentro de la comunicación con empleados, llamados colaboradores, manejan mayormente dos canales de comunicación, una intranet global y una red de correo electrónico. Cada colaborador a nivel mundial tiene su correo electrónico compuesto por su nombre.apellido@bunge.com y, según pudo indicarnos el Vicepresidente de Gestión de Riesgos *South America*, Rubén Rodríguez, ningún ejecutivo o colaborador ignora el correo electrónico, en una empresa global que se maneja por cotizaciones del mercado ninguna decisión puede esperar a cierto horario o día de la semana, todo debe ser resuelto en el momento y ese es un aspecto conocido por todos quienes forman la organización. Además de esto, cuentan con una revista interna llamada “#SomosBunge” implementada a partir de 2018 bimestralmente con la unificación de las regiones Brasil y Cono Sur en Bunge *South America*. Previo a esta, en Bunge Cono Sur se editaba su propia revista interna llamada “Horizontes”, un canal de comunicación desarrollado en 2006 con la intención de unir a todos los colaboradores y mantener una actualización respecto de cada área y sector de la compañía. Su nombre había sido propuesto y seleccionado por todos quienes conformaban Bunge.



En 2007, se implementó una Intranet de Bunge en el país que había estado en desarrollo desde 2005, se lanzó una plataforma para organizar y aprovechar toda la información documental que se generaba, aprovechando las ventajas de SAP, sistema que ya estaban utilizando para almacenar y procesar la información de la empresa¹⁶¹. Lo particular de este proyecto fue que Bunge necesitaba, además de la implementación técnica, una estrategia de cambio cultural dentro de la compañía.¹⁶² Para tal fin, Bunge y W3, la empresa encargada del proyecto, realizaron una campaña de comunicación interna y de capacitación previa al lanzamiento, en donde se transmitió a los colaboradores los conceptos que iban a utilizar a partir de la implementación. Algunos de esos conceptos fueron: colaboración, en cualquier momento y en cualquier lugar, ágil distribución de la información, fácil manejo de los permisos, acceso a datos útiles para viajes, informes sobre planes de responsabilidad social empresarial, funciones de cada área y beneficios que se obtienen como empleado. El principal objetivo de Bunge era incrementar la productividad a través de la Intranet, unificando la información, ofreciendo a sus colaboradores una amplia visión sobre la empresa, y permitiendo que cada uno de los usuarios pudiera desarrollar su trabajo con mayor eficacia y rapidez. Además, la intranet permitió el acceso a la información y a los correos desde cualquier lugar, sea dentro de la empresa o fuera, con el usuario y la contraseña. De esta manera, se pudo compartir uno de los capitales más valiosos para cualquier empresa, el conocimiento.

En octubre de 2017, Bunge Cono Sur se unió al portal de Bunge Global generando una única intranet para la totalidad de la compañía. El **Portal Global de Bunge** es un canal de comunicación interno que tiene como objetivo hacer más eficiente la circulación de

¹⁶¹ BLOG PORTINOS, 2007. W3 implementó SAP Portal en Bunge Argentina [En línea]. 16 de febrero. Disponible en: <https://blog.portinos.com/novedades/tecnologia/w3-implemento-sap-portal-en-bunge-argentina>

¹⁶² Comentarios de Alejandro Bartolomeo, director de operaciones de W3, empresa encargada de implementar el SAP Portal como Intranet corporativa.



información entre todos los colaboradores alrededor del mundo. Este proceso se comunicó durante todo su desarrollo hasta la efectiva unificación y deshabilitación de la intranet anterior. Además de realizar jornadas informativas y de capacitación, el envío de e-mails informativos e instructivos, se realizó una presentación del portal en la última edición de la revista Horizontes¹⁶³. Allí, parte del equipo que trabajó en su implementación presentó diferentes aspectos de la nueva herramienta. El nuevo portal es un espacio colaborativo donde cada área tiene la posibilidad de generar, promover y compartir su propio contenido con el resto de los colegas. Lo describen como una “fuente global de información personalizada” ya que, si bien cualquier usuario puede ver el contenido de todo Bunge, la visualización en “Inicio” está determinada en base a la Compañía Operativa y al país al cual pertenece el usuario, de modo que cada uno ve inmediatamente lo que le es más relevante. Para el lanzamiento, trabajó con el equipo de Cono Sur, Connie Vivrett, *Senior Manager de Internet Strategy & Content* del Departamento global de Comunicación. Se realizaron talleres para conocer la nueva plataforma y sus funciones y diferentes reuniones informativas y capacitaciones para adaptar a todos los colaboradores a un nuevo sistema de plataforma, se pasó de una plataforma SAP a una IBM WebSphere, y que nadie perdiera tiempo de trabajo debido a problemas en el portal o en su forma de uso. Fue un trabajo conjunto entre *IT* y Comunicaciones y entre equipos globales y locales con diferentes culturas, formas de trabajo y estilos de comunicación para llegar al formar un solo Bunge Global.

Otras acciones con los colaboradores durante 2018 incluyeron conferencias, informes, talleres y eventos para difundir información sobre alimentación saludable en su **Programa de Bienestar Bunge** y el **Global Challenge**, una iniciativa mundial que fomenta la calidad de vida y la integración de los colaboradores de la empresa, además de incentivar la salud física, se llevaron a cabo actividades para promover la salud mental, dar a conocer a los participantes información sobre el cuidado del sueño, el manejo del estrés y otros. También se realizaron acciones de sensibilización de liderazgo y programas especiales de asesoramiento y orientación para colaboradores y familiares sobre la “Bunge *alertline*” para informar sobre actividades que involucren comportamientos no éticos o impropios y que violen las reglas de la compañía en su **Programa Cuenta con Nosotros**, acciones para generar igualdad de oportunidades para los colaboradores y miembros de la comunidad, tales como: Exposición hecha por Mujeres, Guía de Diversidad, Guía de Instituciones, Guía de Salud de la Mujer, Manual del Día de la Diversidad y campañas en su **Programa de Diversidad e Inclusión**, programas de evaluación de desempeño y capacitación corporativa en su **Performance Management Process**, capacitaciones y campañas educativas para reforzar

¹⁶³ BUNGE ARGENTINA. Revista Horizontes [En línea]. 2017, N° 41. Disponible en: https://issuu.com/bungeargentina/docs/horizontes_n_41



la responsabilidad de los colaboradores de mantener un entorno seguro para todos y alcanzar una cultura de “Accidente Cero” en, el antes mencionado, **Programa Pará, Pensá y Protegete**; y capacitaciones internas y con proveedores, clave para la difusión de las normas del Código de Conducta e informar sobre la “Bunge *alertline*”.¹⁶⁴

En cuanto a la comunicación con sus públicos externos, ya hemos mencionado algunas de las iniciativas realizadas con las comunidades donde opera Bunge en la sección Sustentabilidad¹⁶⁵, mantienen actualizado un listado extensivo de instituciones pertenecientes a lo que ellos llaman “grupos de interés” con los que planean y organizan iniciativas que mejoren su impacto y contribuyan a estas localidades. Algunos destacables del año pasado fueron los proyectos y acciones sociales para el fortalecimiento de la gestión pública y el apoyo al desarrollo humano y económico con su iniciativa **Sembrar Lectores** y el **Premio Fundación Bunge y Born** entregado en conjunto con la fundación homónima. Además, realizaron talleres de educación ambiental dentro del programa **Bunge Naturaleza**.

Para sus proveedores poseen un portal de relaciones que les permite tener un canal de comunicación continua. Allí, además, pueden encontrar publicaciones sobre cumplimiento de leyes y regulaciones y código de Ética y Conducta al que se atienen todos los colaboradores y empresas proveedoras de Bunge. Otras comunicaciones, como encargos de suministros, presupuesto o estados de los pedidos pueden realizarse por correo electrónico o teléfono además del portal.

Para sus clientes también cuentan con un portal de atención para clientes recurrentes donde pueden hacer pedidos, consultar stocks y precios, contactar al equipo técnico y acceder a información impositiva, entre otras cosas. Tienen servicios de atención al cliente y líneas con personal multilingüe al igual que atención por correo electrónico. Además, realizan encuestas online periódicas para conocer el nivel de satisfacción con los servicios y productos brindados y detectar oportunidades de mejora.

Con grupos y asociaciones empresarias, realizan publicaciones, talleres y conferencias con el objetivo de contribuir a mejores prácticas productivas y al desarrollo local. Además,

¹⁶⁴ Entrevista con Lorena Pérez, Responsable de Comunicación Bunge *South América* BUNGE ARGENTINA. Reporte de Sustentabilidad 2018 [En línea]. 2019 [Consulta: 22 oct. 2019]. Disponible en:

http://www.bungeargentina.com/sites/default/files/2019_08_15_ra2018_bunge_espanhol_final.pdf

¹⁶⁵ BUNGE LIMITED. Sustainability [En línea]. 2019 [Consulta: 2 sept. 2019]. Disponible en:

<https://www.bunge.com/sustainability>



organizan grupos de trabajo y reuniones mensuales con empresas del sector para discutir temas económicos y socioambientales clave.

Para los productores agropecuarios, base de la cadena productiva de la empresa y destinatarios de la producción de fertilizantes, organizan el **Programa Caminos Sostenibles**, cuyo objetivo es difundir las buenas prácticas agrícolas a través de un sitio web informativo y conferencias y talleres en varios municipios junto con publicaciones sobre el tema. Además, Bunge es socio, junto con otras organizaciones del rubro, de la plataforma “**Agroideal**” que tiene como objetivo facilitar el análisis y la planificación de riesgos y oportunidades teniendo en cuenta criterios sociales, económicos y ambientales. Es una herramienta pública que pueden utilizar productores, clientes, proveedores, agentes de financiamiento y otros que se conectan con actividades relacionadas con la producción agrícola en el campo¹⁶⁶.

Por otro lado, realizan acciones con la prensa especializada del rubro agropecuario como reuniones, talleres e informes y con los medios de comunicación en general para difundir iniciativas, acciones con la comunidad, programas de responsabilidad social y otros asuntos que se consideren pertinentes. Por otro lado, la unidad de Fertilizantes hace pauta publicitaria en medios del agro, como Canal Rural y Radio Mitre, en el marco de Mitre y el Campo, programa que auspicia junto con YPF Agro.

No realizan acciones con el gobierno de manera directa, sino que se involucran como parte de grupos y cámaras empresarias. Bunge Argentina participa de diferentes instituciones o *think tanks* que se dedican al desarrollo de políticas públicas tanto del sector como de interés general empresario no solo como socio, sino como miembro activo de sus comisiones directivas.

Como ya hemos destacado, la sustentabilidad es un pilar importante para Bunge, por eso, desde el 2010 publican anualmente su Reporte de Sustentabilidad realizado dentro del marco de las directrices sugeridas por **GRI (Global Reporting Initiative)**¹⁶⁷. Estos reportes son evaluados por entidades independientes que avalan que la información contenida en los informes refleja razonablemente el desempeño y las actividades realizadas por la firma en materia de Sustentabilidad.¹⁶⁸ Estos reportes son accesibles por medio del sitio web de Bunge Argentina y la compañía los comparte con accionistas, clientes y consumidores,

¹⁶⁶ AGROIDEAL [En línea]. 2019. Disponible en: <https://agroideal.org/soja/es/>

¹⁶⁷ Los *GRI Standards* son lineamientos mundiales para la elaboración de memorias de sustentabilidad de compañías que deseen evaluar su desempeño económico, ambiental y social creados por la GRI, una institución independiente.
<https://www.globalreporting.org/>

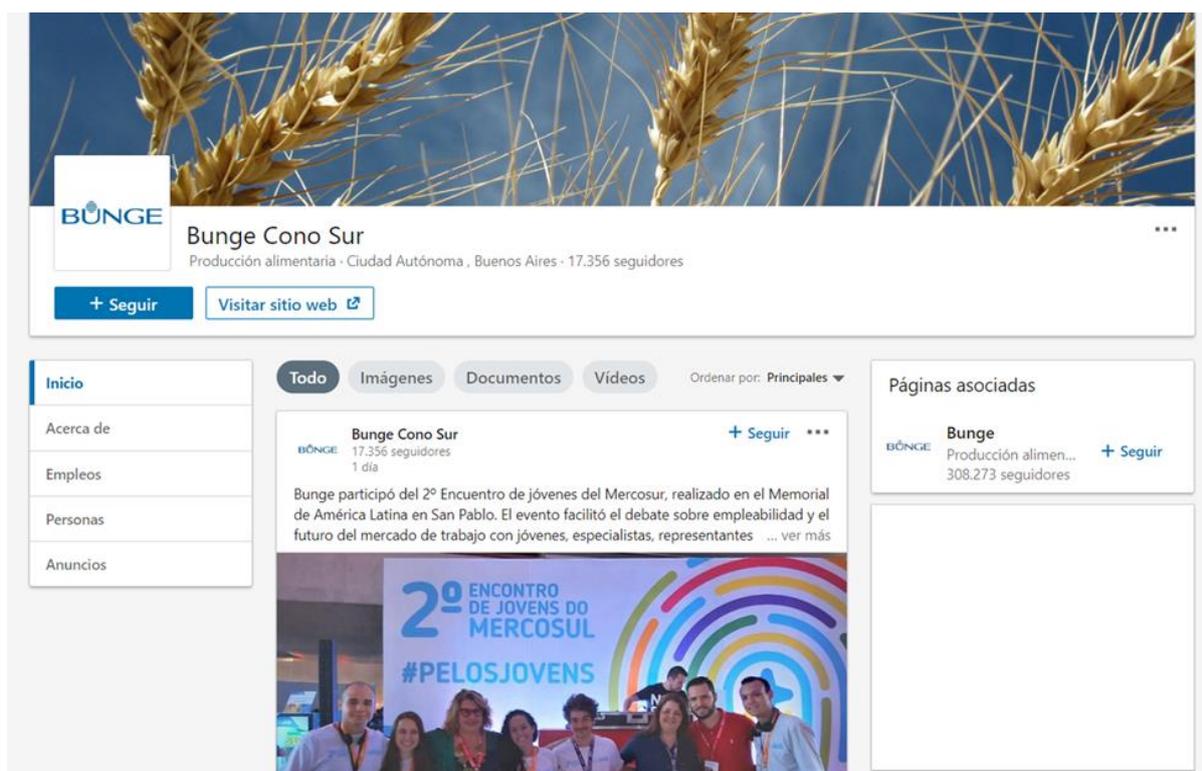
¹⁶⁸ Los últimos años esta tarea fue llevada a cabo por la consultora y auditora Crowe Horwath. Según, entrevista con Lorena Pérez, Responsable de Comunicación Bunge *South America*.



colaboradores por medio de la Intranet y medios locales como forma de difundir sus actividades, iniciativas y ganancias comerciales.

Redes sociales

En cuanto comunicación por Redes Sociales, Bunge Cono Sur¹⁶⁹ posee una *company page* en LinkedIn para comunicarse con partes interesadas y potenciales candidatos. Las publicaciones son variadas, y se enfocan en contar aspectos relevantes que suceden en Bunge *South America*, así como también resaltar las vacantes organizacionales con el fin de enriquecer el reclutamiento¹⁷⁰.



Para la unidad de Fertilizantes, el área administra un perfil de Facebook y uno de Instagram, ambos bajo el nombre Agro Expertos Bunge (Facebook: /agro.expertos.bunge; Instagram: @Agroexpertosbunge). El nombre se debe a las investigaciones que realizan en materia de rendimiento de diferentes tipos y dosis de fertilizantes en distintos cultivos y suelos, información que comparten en sus **Agroexpedientes**¹⁷¹. Esta información sirve para

¹⁶⁹ El perfil de LinkedIn de la empresa aún no se ha integrado a la región Bunge *South America*.

¹⁷⁰ LINKEDIN. Bunge Cono Sur [En línea]. 2019. Disponible en:

<https://www.linkedin.com/company/bungeconosur/?originalSubdomain=ar>

¹⁷¹ BUNGE ARGENTINA. Expedientes Bunge [En línea]. 2019 [Consulta: 4 sept. 2019]. Disponible en:

<http://www.bungeargentina.com/es/productos-y-servicios/fertilizantes/expedientes-bunge>



determinar los mejores usos para cada fertilizante y combinación de nutrientes y para el desarrollo de nuevas mezclas. Todos estos estudios son libres para cualquiera que requiera la información y se clasifican por cultivos, zonas y líneas de investigación. De esta manera, Bunge propone acortar la distancia entre los rendimientos usuales en el agro y los logrables con niveles de fertilización responsables.

Los perfiles de Instagram y Facebook son utilizados para difundir los agroexpedientes, sus resultados y publicar imágenes de los ensayos. No hay una utilización de las redes en su mayor potencial, ambos perfiles son bastante actuales, el de Facebook se inauguró en mayo de 2018 y el de Instagram en mayo de este año. En ambos suelen utilizar el #LaTecnologíaSeVe.

En su página de Facebook tienen 15.324 seguidores¹⁷² y publican contenido una o dos veces por semana. Entre sus publicaciones pueden encontrarse trivias del agro relacionadas con la fertilización con premios, nuevos rendimientos, productos, noticias del rubro y participaciones en eventos como ferias y simposios. Tras la inauguración de su Instagram, han tomado la costumbre de compartir las mismas publicaciones en ambas plataformas, incluyendo algunas de Instagram compartidas en Facebook con la frase “Conocé más, visitá nuestro Facebook”.



¹⁷² Al 30/10/2019. FACEBOOK. /Agro.expertos.Bunge [En línea]. 2019. Disponible en: <https://www.facebook.com/agro.expertos.Bunge/>



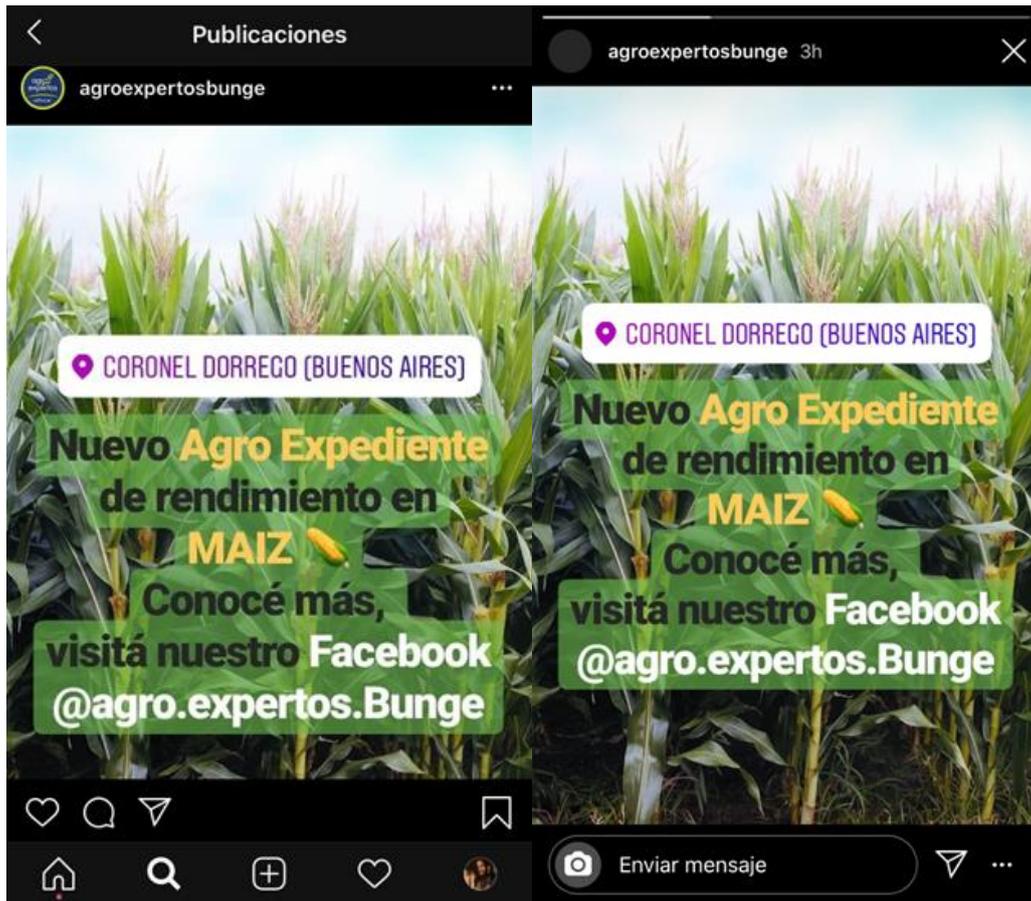
Su perfil de Instagram¹⁷³ cuenta con solo 22 publicaciones, muchas de las cuales son imágenes publicadas en el *feed* de contenido que se había publicado en *stories*. Varias de estas publicaciones no proveen información por sí mismas, sino que referencian al perfil de Facebook. El perfil tiene 744 seguidores¹⁷⁴, una media de *likes* por publicación de 19 con un máximo de 30 y no suelen tener comentarios. El perfil tiene un *engagement* de 2,59%, promedio para el rubro teniendo en cuenta que uno de sus competidores, Yara Argentina, con un perfil más desarrollado, 91 publicaciones y más del doble de seguidores tiene un *engagement* de 2,44% aunque su contenido es más informativo, visualmente atractivo y especialmente creado para la plataforma. Aunque un *engagement* de 2,59% generalmente no es considerado malo, teniendo en cuenta que aún es un perfil chico¹⁷⁵, no es un número positivo. Yara Argentina, con más del doble de seguidores, tiene casi el mismo *engagement*.



¹⁷³ Instagram. @AgroexpertosBunge [En línea]. 2019. Disponible en: <https://www.instagram.com/agroexpertosbunge/?hl=es-la>

¹⁷⁴ Al 30/10/2019

¹⁷⁵ Los perfiles con menor cantidad de seguidores suelen tener un *engagement* más alto, el *engagement* promedio de un nano influencer (de 1K-10K seguidores) es de 4,4% DOWLING SEMERARO, Eleanor, 2019. What actually counts as good engagement for influencer marketing?. *Tubefilter* [En línea]. 9 de julio. Disponible en: <https://www.tubefilter.com/2019/07/09/influencer-marketing-good-engagement-rates-data/>



Publicación en *feed* vs. misma publicación en *stories*.



Meso-entorno

Tanto Bunge como compañía como la unidad de Fertilizantes en solitario, están presentes en el sector secundario y terciario. Solían estar presentes en los tres sectores con minas de roca fosfórica en Brasil para la producción de fertilizantes, pero fueron vendidas en 2010 a la minera brasileña Vale¹⁷⁶.

Aunque trabajan muy cerca y sirven al sector primario como una gran comercializadora de granos y oleaginosas, Bunge Global no posee producción propia. Sus actividades involucran comprar la materia prima de productores y venderla con diferentes niveles de procesamiento. Es por esto que se ubican mayormente dentro del sector secundario, su actividad principal es el *crushing* de tanto soja como *subseed*, es decir, otros granos como colza y girasol. A partir de este proceso y el procesamiento de otras materias primas, fabrican productos elaborados y semi-elaborados como aceites crudos y alimenticios, margarina, harinas, arroz, proteína animal, etanol y biodiesel, ingredientes para la industria química y alimenticia, mayonesas y salsas y extractos de tomate, tanto en modelo B2B como en B2C. Como complemento al sector primario agropecuario, se encuentra la producción de fertilizantes, que les provee insumos a los productores, pero, como ya hemos mencionado, no extrae su propia materia prima, sino que la adquiere e importa a través de distintos proveedores.

Las actividades del sector terciario de Bunge Global incluyen el almacenamiento y el transporte de granos y oleaginosas, como parte de su proceso de comercialización donde unen productores agrícolas de todo el mundo con clientes en mercados de exportación de los granos sin procesar. Para esta tarea cuentan con camiones, trenes y una flota de barcos, perteneciente al *joint venture* Augustea Bunge Maritime Ltd., un *venture* de Bunge y Augustea Atlantica S.p.A.¹⁷⁷ Dentro de fertilizantes, una parte clave del negocio y del compromiso de sustentabilidad de los suelos de Bunge, es el asesoramiento a los productores y la creación de mezclas particulares para cada situación. Los agricultores pueden contactarse con el equipo técnico de Bunge para realizar un análisis de suelo antes de cultivar, evaluar las necesidades según el cultivo que se vaya a sembrar y proponer y elaborar la mejor mezcla de nutrientes para ese suelo y cultivo aconsejando sobre dosis, momento y lugar de aplicación.

¹⁷⁶ THE ASSOCIATED PRESS, 2010. Vale Buys Bunge Fertilizer Unit for \$3.8 Billion. The New York Times [En línea]. 27 de enero. Disponible en:

<https://www.nytimes.com/2010/01/28/business/28fertilizer.html>

¹⁷⁷ AUGUSTEA [En línea]. 2019. Disponible en:

https://www.augustea.com/contacts.php?id_cont=11



Bunge Global se define, en general, como una empresa agroindustrial ya que allí está su *core business*, aunque en realidad la empresa está presente en más de una industria. Esta actividad económica se dedica a la producción, industrialización y comercialización de productos agropecuarios.

El sector agropecuario en el país es un pilar fundamental de la economía Argentina. Es el primer exportador y, por ende, la mayor fuente de ingreso de divisas, es uno de los sectores más competitivos, un gran generador de empleo a lo largo de todas las cadenas agroalimentarias y uno de los mayores contribuyentes al ingreso público.¹⁷⁸

Actualmente el país se identifica con la producción de granos, como es el trigo, el maíz, el girasol y la soja. Esto se debe a la superficie dedicada, las condiciones de la tierra y a los ingresos que generan sus exportaciones. La producción agrícola de Argentina está orientada a los mercados externos provocando la participación activa en el comercio internacional de granos.

La actividad agrícola se destaca en tres zonas: templada, subtropical y árida, estas zonas se diferencian por sus condiciones climáticas y los distintos suelos que presentan, ofreciendo una diversidad de producciones, adaptadas a la posibilidad de cada región.

En cuanto a la producción de fertilizantes de Bunge, que sirven a la agroindustria, estaría mejor definida como parte de la industria agroquímica, productora de fitosanitarios y fertilizantes.

La industria agroquímica, tanto a nivel mundial como en Argentina, se la ve centrada en los fitosanitarios y así es como se compone de pocas empresas, en general son grandes corporaciones globales con subsidiarias en diferentes países las que dominan el mercado. Si bien los agroquímicos incluyen pesticidas herbicidas, semillas genéticamente modificadas y fertilizantes, las empresas más reconocidas, y referentes de la industria, son las que se encargan de producir los primeros. Generalmente su reconocimiento no es algo positivo, la industria agroquímica suele tener muy mala reputación. Monsanto, ahora Bayer-Monsanto, una referente de la industria es considerada por algunos la empresa “más odiada del mundo”¹⁷⁹.

¹⁷⁸FADA. El campo argentino en números. [En línea]. Disponible en:
<http://agro.unc.edu.ar/~economia/wp-content/uploads/2018/03/El-campo-argentino-en-n%C3%BAmeros-2017.pdf>

¹⁷⁹ Búsqueda en Google “la empresa más odiada del mundo” 8/10 primeros resultados refieren a Monsanto.
https://www.google.com/search?q=la+empresa+mas+odiada+del+mundo&rlz=1C1SQJL_esAR781A



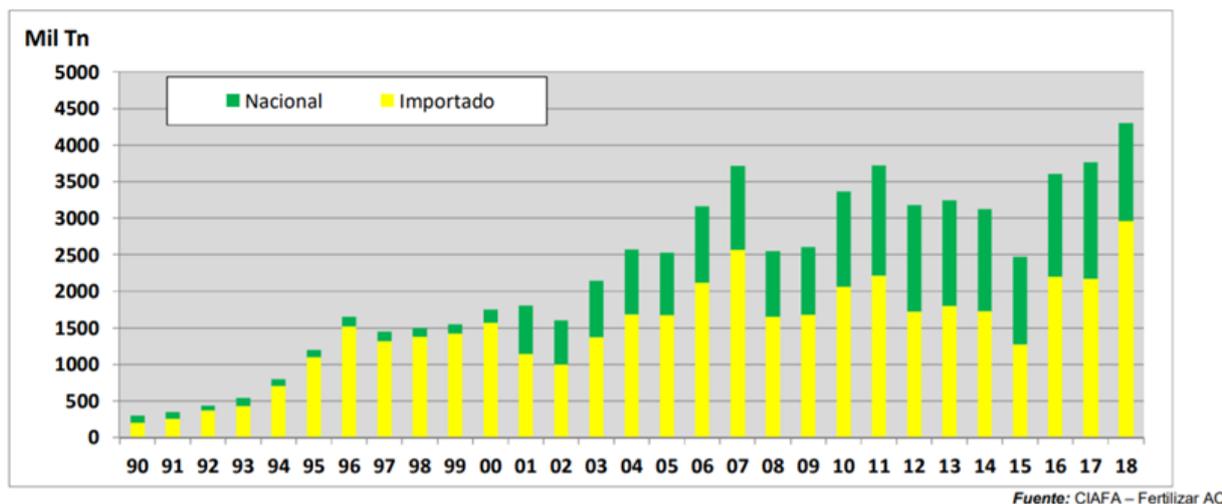
Para la correcta realización de este análisis, ignoraremos aquellas empresas de la industria agroquímica que no produzcan fertilizantes y así podremos contemplar aquellas organizaciones que se asemejen a Bunge y a sus actividades productivas en la unidad de fertilizantes.

A nivel global, diferente de la producción de fitosanitarios, la industria de los fertilizantes tiene bastantes jugadores de mediano a gran tamaño. Son pocas las empresas que pueden competir sin estar presentes en los mayores mercados de fertilizantes y es una industria donde se necesita gran capital de producción y acceso a materia prima.

El producto comercializado por las empresas de la industria es homogéneo, dado que existen tres macronutrientes primarios que las plantas necesitan para su crecimiento, nitrógeno (N), fósforo (P) y potasio (K), tres macronutrientes secundarios, azufre (S), magnesio (Mg) y calcio (Ca) y otros ocho micronutrientes, hierro (Fe), manganeso (Mn), zinc (Zn), cobre (Cu), boro (B), molibdeno (Mo), cloro (Cl) y níquel (Ni). Aunque algunas especies pueden necesitar otros elementos tales como sodio (Na), cobalto (Co) y silicio (Si), generalmente esos 14 nutrientes son todo lo que las plantas necesitan para crecer correctamente. Debido a esto la variedad de productos se atiene a combinaciones de estos minerales. Hay minerales que no pudieron ser combinados y se presentan en mezclas físicas, otros que pueden ser unificados en mezclas químicas, hay variedades líquidas y granuladas. Si bien, cada organización puede tener un portfolio de productos más o menos extenso en términos de variedad, y la calidad de la materia prima puede ser más concentrada o menos, todos los productos generan, básicamente el mismo efecto en los cultivos. La diferencia suele verse en métodos de aplicación, dosis, mezclas; esencialmente en el análisis que se haya llevado a cabo del suelo antes de decidir el fertilizante a aplicar, el momento y la dosis. Por el momento no se tiene como prioridad la investigación de nuevas mezclas de fertilizante, sino mejores formas de aplicación, combinaciones de nutrientes y dosis con los productos ya desarrollados, es decir, como sacar el mayor provecho en cuanto a rendimiento de lo que ya se comercializa.

Si bien se estima que en Argentina solamente el 35% de los nutrientes extraídos de la tierra se reponen¹⁸⁰, lo que indicaría que aún hay alrededor de dos tercios del mercado que no fertilizan o no lo suficiente, la producción nacional no alcanza a cubrir la demanda del mercado. Debido a esto, gran cantidad de fertilizantes utilizados dentro del país son importados.

¹⁸⁰ FERTILIZAR ASOCIACIÓN CIVIL [En línea]. Disponible en: fertilizar.org.ar



Esto indicaría que la industria argentina de fertilizantes aún tiene mucho potencial de crecimiento. Es más, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura indica que Argentina es uno de los países con mayor potencial de crecimiento en cuanto a uso de fertilizantes de todo el mundo¹⁸¹.

En cuanto al mercado de fertilizantes en Argentina, este se compone de productores agropecuarios, concentrado en la producción de cereales y oleaginosas. La demanda de fertilizantes se concentra en los principales cereales y oleaginosos cultivados en el país, con una distribución que muestra que un 70% (base consumo 2012/2017)¹⁸² se distribuye entre los tres con mayor superficie sembrada: soja, maíz y trigo. Los porcentuales de participación son muy similares entre estos tres cultivos, con valores del orden del 20% en cada uno. Pero el uso de fertilizante por hectárea implantada es mayor en trigo y maíz. La alta participación del cultivo de soja responde a la dimensión del área sembrada, la que con registros anuales cercanos a las 20 millones de hectáreas, duplica la superficie agregada de maíz y trigo.

¹⁸¹ FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. World fertilizer trends and outlook to 2018 [En línea]. 2015. Disponible en: <http://www.fao.org/3/a-i4324e.pdf>

¹⁸² Fertilizar Asociación Civil.



**DISTRIBUCIÓN CONSUMO DE FERTILIZANTES
 POR CULTIVO EN ARGENTINA**



Fuente: Fertilizar Asociación Civil

Otros: Pasturas, frutales, cítricos, vid + uva, papa, caña, tabaco, arroz, hortalizas, algodón, yerba mate, olivos, forestales y ornamentales.

Cada uno de estos cultivos provoca una demanda estacional en el consumo de fertilizantes, sujeta a su época de siembra y a los períodos del año indicados para su aplicación, en orden a la potencialidad de absorción en suelos y transmisión al cultivo. Estos períodos en el caso de los fosfatados se ubican antes o durante la siembra; en tanto que para los nitrogenados durante y después de la siembra. Por lo tanto, la estacionalidad de la demanda se vincula tanto a las épocas de siembra, floración y cosecha de cada cultivo; como al consumo global de cada uno en la campaña.¹⁸³

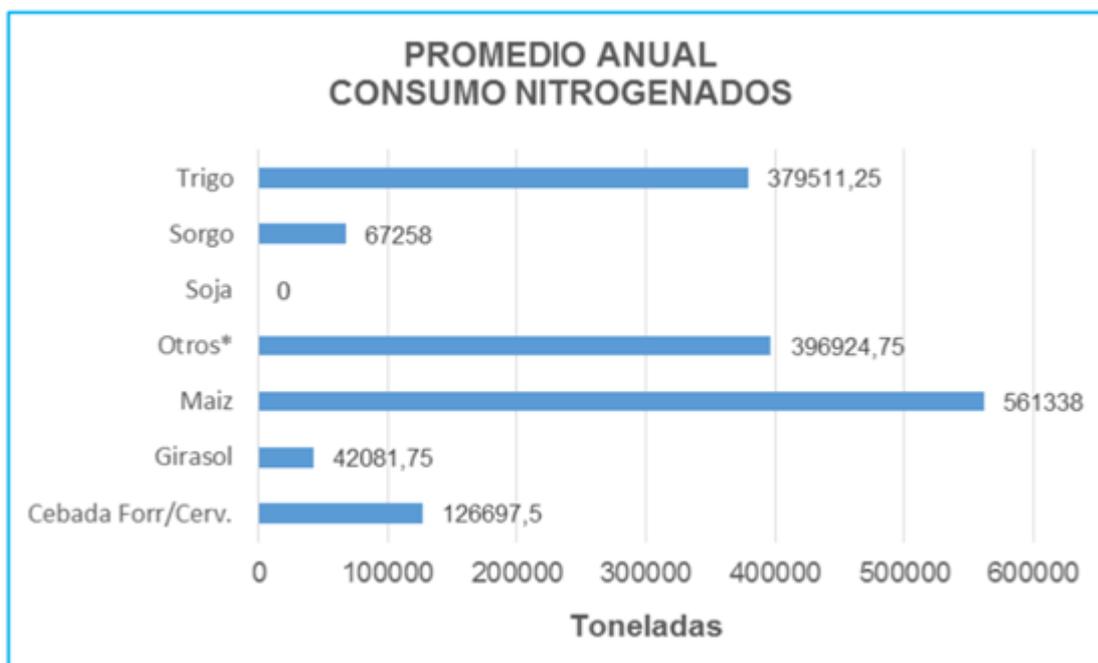
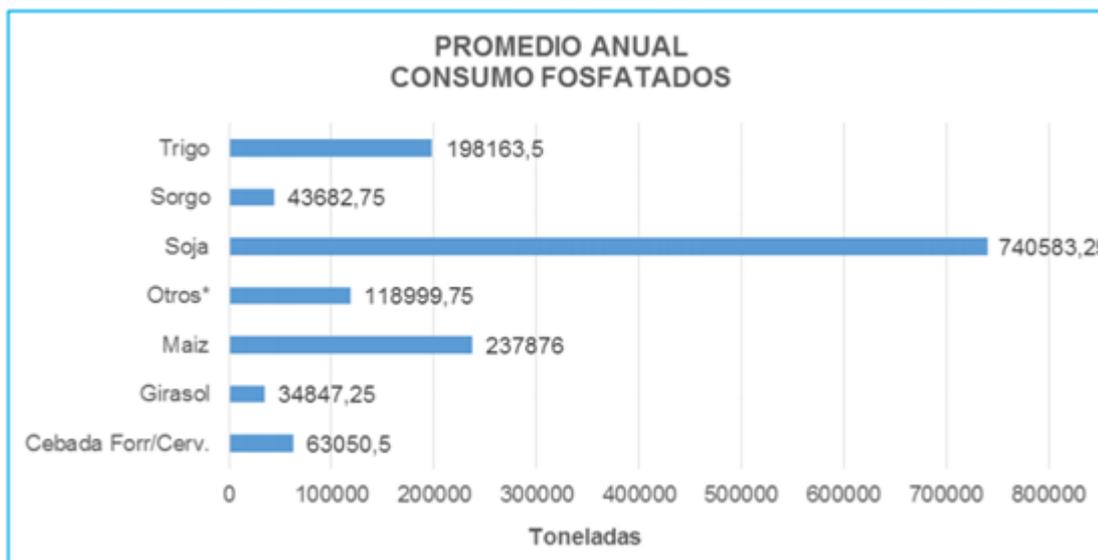
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TRIGO												
MAIZ												
SOJA												
GIRASOL												

	SIEMBRA
	FLORACION
	COSECHA

¹⁸³ MINISTERIO DE AGROINDUSTRIA. Perspectivas del mercado de fertilizantes para la cosecha 2016/17 en Argentina [En línea]. Disponible en: https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/publicaciones/_archivos/000101_Perfiles/999997_Proyecci%C3%B3n%20Consumo%20de%20Fertilizantes%20-%20COSECHA%202016-17.pdf



Vinculada a esa estacionalidad “tecnológica”, la demanda argentina de fertilizantes evidencia dos máximos en el año. El primero coincide con la fecha de siembra de los cultivos de cosecha fina, principalmente trigo y cebada. El segundo, tiene lugar durante la siembra de los granos gruesos, destacándose el maíz, el girasol y la soja.



Los fertilizantes nitrogenados son más utilizados que los fosfatados en todos los cultivos con excepción de soja, más demandante de fosfatados por su capacidad de sintetizar su propio nitrógeno a partir de su simbiosis con las rhizobacterias. El girasol, utiliza prácticamente partes iguales de cada uno de estos nutrientes; en tanto que en trigo, maíz y cebada, la diferencia puede ser de más del doble en favor del nitrógeno. Por su parte, la soja registra un



elevado consumo global de fosfatados debido a la extensión del área sembrada;
 pero el mismo al medirlo en kilos por hectárea es igual o menor al que utilizan otros cultivos.

CONSUMO DE FERTILIZANTES EN EL AGRO 2017

	FOSFATADOS	NITROGENADOS	AZUFRADOS	POTASICOS	OTROS	TOTAL
Importaciones	1.213.735	848.037	41.402	45.657	85.007	2.233.838
Producción Local	414.000	1.415.100	110.000	3.300	-	1.942.400
Exportaciones	113.066	43.826	266	-	927	158.085
Consumo Agropecuario	1.452.647	1.989.004	161.693	66.535	98.814	3.768.693

1: Urea Granulada - UAN - Urea Perlada - Nitrato de Amonio Calcareo - Otros Nitrogenados
 2: MAP - DAP - SPS - SPT Ca - MAP 15 - MAP S - Otros fosfatados (tienen NP)
 3: Sulfato de Amonio - TSA Tiosulfato de Amonio - Yeso - Otros Azufrados
 4: Cloruro de Potasio - Nitrato de Potasio - Sulfato de Potasio - TSK Tiosulfato de potasio - Otros Potásicos
 5: Otros

Fuente: Fertilizar AC. - CIAFA

CONSUMO DE FERTILIZANTES EN EL AGRO 2018

	FOSFATADOS	NITROGENADOS	AZUFRADOS	POTASICOS	OTROS	TOTAL
Importaciones	1.402.262	1.501.506	70.289	66.659	91.932	3.108.649
Producción Local	413.090	1.000.000	91.342	3.300	-	1.507.732
Exportaciones	142.802	50.029	8.502	-	199	193.032
Consumo Agropecuario	1.559.427	2.415.171	177.263	69.312	84.271	4.305.443

1: Urea Granulada - UAN - Urea Perlada - Nitrato de Amonio Calcareo - Otros Nitrogenados
 2: MAP - DAP - SPS - SPT Ca - MAP 15 - MAP S - Otros fosfatados (tienen NP)
 3: Sulfato de Amonio - TSA Tiosulfato de Amonio - Yeso - Otros Azufrados
 4: Cloruro de Potasio - Nitrato de Potasio - Sulfato de Potasio - TSK Tiosulfato de potasio - Otros Potásicos
 5: Otros

Fuente: Fertilizar AC. - CIAFA

Para medir el consumo de fertilizantes en los cuadros precedentes, además del consumo que demandan los principales cultivos, se tuvieron en cuenta a las pasturas, frutales, cítricos, vid + uva, papa, caña, tabaco, arroz, hortícolas, algodón, yerba mate, olivos, forestales y ornamentales.

Como también puede observarse en los cuadros, el consumo de fertilizantes entre 2017 y 2018 aumentó en la mayoría de los casos, pero disminuyó la producción local para favorecer a las importaciones.

En una primera aproximación a la caracterización de la oferta de fertilizantes en Argentina, podemos concluir que esta es mayormente importada desde el mercado mundial mientras que, dentro de la producción nacional, la producción de nitrogenados es la dominante.



Durante el año 2017, se registró la producción local más alta de fertilizantes de los últimos 7 años con 1.942.400 toneladas producidas.

En 2018, se registró un récord en el consumo de fertilizantes en la Argentina con 4,3 millones de toneladas, que demostró un fuerte crecimiento contra los 2,4 millones que se aplicaron en 2015.

El último informe de tecnología aplicada de la Bolsa de Cereales de Buenos Aires¹⁸⁴ mostró que el consumo total de fertilizantes se incrementó un 21% en el ciclo 2018/19 respecto de la campaña anterior.

Este importante aumento se debió a dos causas fundamentales: por un lado, la expansión del área sembrada con gramíneas (maíz y trigo), cultivos clave que traccionan la demanda de fertilizantes nitrogenados; por otro lado, un aumento en la dosis de fertilización en estos cultivos, especialmente en los fertilizantes líquido N+S y Urea. El año arrancó con un consumo de 412 toneladas en el primer cuatrimestre, cuando en 2018 se habían consumido 373 toneladas en el mismo período. Si bien se comenzó el año con un alto consumo de fertilizantes, se estima que el consumo total puede terminar un 5% por debajo del año pasado. Esto se debe a la incertidumbre electoral y la falta de lluvias que afecta a regiones productoras. Sumado a un informe del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) que impactó sobre el precio del maíz en agosto.¹⁸⁵

Considerando que la oferta local también se compone de la variedad de fertilizantes importados, el *market share* de fertilizantes de Bunge, es aproximadamente del 25-30%, estableciéndola como una de las líderes en la región.¹⁸⁶ Teniendo en cuenta, además, que es líder en el país en producción de fertilizantes fosfatados, especialmente, el superfosfato simple de calcio, comercializado bajo la marca SPS Ramallo.

Como el Vicepresidente de Gestión de Riesgos *South America*, Rubén Rodríguez, pudo indicarnos, en Argentina hay básicamente tres tipos de clientes para los fertilizantes. El tipo de cliente promedio, con el que se identifica la mayoría de los compradores de fertilizantes, son los acopiadores, es decir, productores que tienen alrededor de 500 a 1.500/2.000 Ha., dependiendo de la zona, y tienen silos donde almacenan su producción y la de sus vecinos para su posterior venta. Ellos compran fertilizantes para su producción y la de sus clientes.

¹⁸⁴ BOLSA DE CEREALES DE BUENOS AIRES. Informe ReTAA N°24 [En línea]. 2019. Disponible en: <http://www.bolsadecereales.com/imagenes/retaa/2019-09/187-mensual24campaniagruesa1819.pdf>

¹⁸⁵ Nota a Jorge Bassi para Infocampo. Disponible en: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/183326/se-freno-crecimiento-consumo-fertilizantes-estiman-caida-5-2019>

¹⁸⁶ Entrevista con Rubén Rodríguez, Vicepresidente de Gestión de Riesgos Bunge *South America*.



En menor medida, hay clientes poseedores de grandes campos, alrededor de 5.000, 10.000 Ha. que compran y negocian los fertilizantes por su cuenta. Y, por último, se ubican los pequeños productores, es un tipo de cliente que no tiene tierras propias sino que alquila las tierras para trabajar según la cantidad de maquinaria que posee. Este es el perfil de la mayoría de las personas que trabajan el campo en la Argentina pero no son los mayores compradores de fertilizantes.

En cuanto a la competencia de Bunge en el sector, podemos identificar a seis competidores directos: Nutrien Ltd. (Agrium/ASP), YPF Agro, Profertil S.A., COFCO (Nidera B.V.), Yara International ASA y Louis Dreyfus.

Agrium, uno de los dueños de Nutrien, y Yara International, se encuentran entre los diez líderes mundiales en producción de fertilizantes, mientras que Yara es líder en la producción de fertilizantes nitrogenados¹⁸⁷. Sin embargo, dentro del país, Profertil es líder en producción y comercialización de fertilizantes nitrogenados generando alrededor 1.100.000 toneladas anuales de Urea Granulada. La urea es el fertilizante sólido con mayor concentración de nitrógeno (N) -46% de presencia por esfera- y es el principal de los trece nutrientes que requieren los cultivos. El N se encuentra en el suelo en muy baja proporción, pero la atmósfera es fuente inagotable del mismo. Como ya hemos visto en los gráficos anteriores, los fertilizantes nitrogenados son los de mayor consumo en el país.

El segundo tipo de fertilizante más utilizado es el fosfatado, donde Bunge es líder con su producción de Superfosfato Simple de Calcio, SPS Ramallo, en el Complejo Industrial Ramallo con una capacidad de producción de 180.000 toneladas por año.

[Profertil](#)¹⁸⁸

Además de generar 1.100.000 toneladas anuales de Urea Granulada, produce 750.000 toneladas anuales de amoníaco. Comercializan también otros nutrientes y preparan mezclas especiales.

Su objetivo es trabajar contribuyendo al desarrollo sustentable del sector agropecuario. Certificaron las normas ISO 14001, ISO 9001 y OHSAS 18001, que garantizan el accionar medioambientalmente responsable, la calidad de sus procesos y la seguridad con la que

¹⁸⁷ JONES, Adam. Who are the biggest players in the Fertilizer Industry? [En línea]. Disponible en: [https://marketrealist.com/2017/01/industry-overview-biggest-players-fertilizer-industry/#targetText=Top%20players&targetText=PotashCorp%20\(POT\)%2C%20which%20recently,are%20based%20in%20North%20America](https://marketrealist.com/2017/01/industry-overview-biggest-players-fertilizer-industry/#targetText=Top%20players&targetText=PotashCorp%20(POT)%2C%20which%20recently,are%20based%20in%20North%20America).

¹⁸⁸ PROFERTIL [En línea]. Disponible en: <https://www.profertil.com.ar/>



operan. Además, son la cuarta empresa argentina en certificar ISO 50001, que avala la eficiencia energética.

Especialidades:

Agroindustria, productora de Urea Granulada y Amoníaco, agroalimentos, comercializa un portfolio de fertilizantes nitrogenados, fosfatados y potásicos. Además, brinda el servicio de productos a medida. Logística: mezclas, despacho granel, embolsado.

Posee cuatro plantas de producción, la principal ubicada en zona Cangrejales, Puerto de Ing. White, Bahía Blanca, Buenos Aires, y oficinas comerciales en C.A.B.A.

Yara¹⁸⁹

Fundada en Noruega en 1905 para solucionar la hambruna en Europa. Actualmente, Yara tiene presencia global, con más de 17.000 empleados y operaciones en más de 60 países. En 2018, Yara reportó ingresos por USD 12,9 mil millones.

Son una empresa líder en la creación de herramientas digitales para fortalecer la agricultura de precisión, y trabajan cerca de los productores, a lo largo de toda la cadena de valor de los alimentos, para desarrollar soluciones de nutrición de cultivos más amigables con el medio ambiente. Asimismo, están comprometidos a trabajar por la producción sostenible de fertilizantes minerales. Fomentan una cultura de diversidad e inclusión, que promueve la seguridad e integridad de los empleados, contratistas, socios comerciales y la sociedad en general.

COFCO¹⁹⁰

Establecidos en el país desde 1929, como comercializadora de granos, oleaginosas y subproductos, comenzó a vender fertilizantes en 1990. Son líderes en logística en la región con tres terminales de fertilizantes: Timbúes, Terfe Necochea y Terfe Río Paraná y una red de distribuidores.

Continúan expandiendo su red de acopios. Son una empresa joven, resultado de la unión entre Nidera y Noble Agri., instalada en Argentina desde hace dos años como subsidiaria del Grupo COFCO. Poseen Sucursales en Argentina, Uruguay y Paraguay.

Abastecen la demanda mundial, llegando a diferentes destinos, a través de sus plantas y puertos en Argentina.

¹⁸⁹ YARA [En línea]. Disponible en: <https://www.yara.com.ar/acerca-yara/argentina/>

¹⁹⁰ COFCO [En línea]. Disponible en: <https://www.cofcointernational.com.ar/>



La prioridad para la empresa es construir un vínculo sólido entre los clientes, proveedores y consumidores, reconociendo la función y el valor agregado que cada eslabón suma a la cadena de comercialización.

Es una empresa integrada desde la producción agrícola, cadena de distribución y acopios, trabaja en conjunto con las comunidades en proyectos sociales orientados a mejorar la educación y la salud infantil.

[Nutrien Ag Solutions](#)¹⁹¹

Empresa creada por la fusión entre Agrium y PotashCorp, antes llamada ASP (Agroservicios Pampeanos S.A.), comercializan fertilizantes en el país desde 1995. Ofrecen mezclas de los cuatro macronutrientes N - P - K - S. Como empresa global, Nutrien Ltd. cuenta con casi 20.000 empleados, operaciones e inversiones en 14 países. Su negocio está basado exclusivamente en la nutrición de cultivos y proveen servicios de análisis de suelos.

[Louis Dreyfus](#)¹⁹²

Louis Dreyfus Company (LDC) opera en el país desde el siglo diecinueve, y tiene una sólida política de inversión para el sector agroindustrial. Desde el año 2000, quintuplicaron el número de personas que emplean de manera directa a más de 1.300. Son una compañía centrada en la exportación de cereales y oleaginosas y una de los principales exportadores, luego de Bunge.

Comercializa oleaginosas, cereales, harina y aceite de soja, biodiesel, algodón, fertilizantes, agroquímicos y semillas. Cuenta con una red de activos de almacenamiento en 22 ubicaciones, y brinda servicios comerciales y de logística, al igual que recursos y soluciones financieras a su cartera de clientes.

[YPF Agro](#)¹⁹³

YPF Agro es el canal de venta integral de YPF, que a través de distintos centros emplazados en todo el país y de su red de distribuidores entrega su oferta de insumos y servicios directamente al público. Además de la comercialización de insumos para productores agropecuarios, ofrecen soporte técnico y asesoramiento en cuanto a necesidades que se puedan presentar. Entre sus productos y servicios incluyen:

¹⁹¹NUTRIEN [En línea]. Disponible en: www.nutrienagsolutions.com.ar

¹⁹² LOUIS DREYFUS [En línea]. Disponible en: <https://www ldc.com/ar/es/nosotros/louis-dreyfus-company-en-argentina/>

¹⁹³ YPF AGRO [En línea]. Disponible en: <https://www.ypf.com/productosyservicios/Paginas/YPF-Agro.aspx>



- Servicio Capilar
- Muestreo de suelo
- Asesoramiento técnico
- Canje de granos
- Protección de cultivos
- Nutrición de cultivos
- Tratamiento de semillas
- Bolsas para silo
- Lubricantes y combustibles

Como se evidencia, dentro de la competencia de Bunge en el mercado de los fertilizantes, también, hay otros comercializadores de granos y oleaginosas, como Louis Dreyfus y COFCO, pero no del tamaño e importancia de Bunge. La variedad de fertilizantes ofrecida es similar en las diferentes organizaciones del sector, al igual que los servicios de asesoramiento. Un diferencial notable de Bunge es su unidad técnica para investigaciones y evaluaciones de rendimiento, un servicio no presente en sus competidores.



Diamante de Porter

Para analizar el nivel de competitividad de la industria utilizaremos el modelo propuesto por Michael Porter¹⁹⁴ denominado “diamante de Porter” en sus cuatro elementos básicos.

Condiciones de los factores: Si bien no hay en el país minas que provean los insumos necesarios para la producción de fertilizantes, la industria agropecuaria es sumamente importante en el país, lo que genera que los índices de graduados de carreras como Ingeniería Agrónoma sean más altos que en otras regiones. Este talento humano capacitado es esencial para la producción de fertilizantes, porque entienden cómo funcionan los cultivos y sus necesidades mejor que otros.

Condiciones de la demanda: El tamaño potencial de la demanda interna es uno de los mayores de la región al ser uno de los mayores productores de granos y oleaginosas, cultivos que más fertilizantes requieren. Aunque solo el 35% de los productores repone los nutrientes necesarios para mantener el suelo en las mismas condiciones previas a la cosecha del cultivo, la demanda es mayor a lo que puede abastecer la industria local por lo que se recurre a los fertilizantes importados para completar la oferta nacional. Muchas organizaciones que compiten en el mercado lo hacen exclusivamente con fertilizantes importados.

Los productores nacionales, en su mayoría, no aprovechan las ventajas que puede proveer el fertilizante, tanto para el rendimiento de su producción como para la sustentabilidad de los suelos. Esto se debe a que al ser un país con tanta extensión de tierra cultivable, y ser uno de los líderes en producción de granos y oleaginosas sin la necesidad del aprovechamiento de la tecnología, la necesidad de aumentar rendimientos y mantener los niveles de fertilidad del suelo no se ha hecho presente en la conciencia de muchos productores. Es por eso que tampoco son tan exigentes con los resultados de la fertilización y tienden a no fertilizar lo suficiente.

Rivalidad en la industria:

La competencia no es intensa, al haber lugar para todos los competidores en el mercado pero, aún así se buscan maneras de maximizar los rendimientos y cuidar el recurso de los suelos. Aunque esto se asemeja más a un objetivo que tienen las empresas de la industria en conjunto que a un factor de alta rivalidad.

Sectores afines y auxiliares: En el país, la industria minera no puede proveer los insumos necesarios para la producción de fertilizantes fosfatados, sin embargo, sí, hay una importante

¹⁹⁴ PORTER, Michael E., The competitive advantage of nations. Buenos Aires: Vergara, 1991.



industria de producción de gas natural, materia prima de los fertilizantes nitrogenados. Además, en el país el sector agropecuario es de suma importancia, es la primera fuente de divisas de Argentina y el sector agrícola es uno de los más importantes del mundo, siendo proveedores mundiales de granos y oleaginosas. La industria de los fertilizantes trabaja lado a lado de la industria agrícola para potenciar los resultados y el rendimiento de las cosechas y conservar la viabilidad de los suelos para seguir manteniendo al país como un líder en exportación de granos.

También se necesita y se beneficia a la industria del transporte, al necesitar entregar grandes cantidades de fertilizante en todas partes del país en simultáneo.



Cinco Fuerzas de Porter

A continuación, se relevarán los factores que pueden favorecer o dificultar el ingreso a la industria de nuevos competidores utilizando el modelo de “**las 5 fuerzas**”¹⁹⁵ de Michael Porter.

1. **Amenaza de nuevos entrantes:** La industria de los fertilizantes está dominada por grandes industrias con más de 50 años en el mercado. En Argentina, el mercado está dominado por Bunge, Yara, Profertil, YPF, Nutrien Ltd., COFCO y Louis Dreyfus. Son empresas de gran tamaño con alto presupuesto, largas trayectorias, experiencia en la industria y buena reputación en el ambiente de la agricultura. Barreras de entrada para esta industria incluyen necesidades de alta inversión y dificultad de acceso a los proveedores. Es una industria con competidores establecidos, sin embargo, en el país aún no se ha alcanzado el nivel de uso de fertilizantes de otros países. Si bien hay potencial de penetración en el mercado, es una industria a la que es difícil ingresar con nuevas marcas por lo que la amenaza de nuevos entrantes es reducida.
2. **Poder de los proveedores:** Para la producción de fertilizantes, se necesitan proveedores de materia prima, envases, transporte y aseguración de las cargas. Los proveedores de las rocas minerales y otros insumos necesarios para la producción son esenciales ya que al ser minerales extraídos de yacimientos no son fácilmente reemplazables por el hecho de no haber depósitos de minerales en todo el mundo. Por ejemplo, los mayores depósitos de roca fosfórica, el elemento base de los fertilizantes fosfatados, se encuentran en China, Rusia y Marruecos, reemplazar a estos proveedores presentaría grandes dificultades para las empresas ya que se verían obligadas a buscar yacimientos de menor tamaño y, posiblemente, de menor calidad o a detener su producción.

Aunque la producción de los minerales utilizados en los fertilizantes se realiza mayormente con este fin¹⁹⁶, los proveedores podrían potencialmente convertirse en competencia. Por lo tanto, el poder de los proveedores en esta industria es alto.

En cuanto a los proveedores de transporte, envases y aseguradores, no se considera que su poder en la industria sea elevado debido a la gran oferta de proveedores en el mercado.

¹⁹⁵ PORTER, Michael E. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. [1a ed. rev., 36a reimpr.]. México, D.F.: Compañía Editora Continental, 2006.



3. **Poder de los clientes:** Si bien hay compradores en la industria de gran tamaño, con más de 5000 Ha de campo, no son la mayoría. Los clientes de esta industria suelen ser pequeños a medianos agrónomos o acopiadores. Aunque no les presenta ninguna dificultad cambiar de proveedor, la gran cantidad de compradores en el país nos lleva a concluir que su poder en la industria es reducido.

4. **Productos sustitutos:** La alternativa a la utilización de fertilizantes minerales para la nutrición de los cultivos son los fertilizantes elaborados a base de desechos orgánicos. La utilización de este tipo de fertilizante no brinda al suelo los nutrientes necesarios para alcanzar el mayor potencial de los cultivos y detener el deterioro de los suelos por la dificultad en el balance y distribución de nutrientes. Este fertilizante, utilizado por sí solo, generalmente lleva a menor rendimiento de los cultivos y productos con bajo valor nutricional y costo más elevado. Con este tipo de fertilizantes no se puede garantizar que se le otorgue a los cultivos la cantidad de nutrientes que realmente necesitan. Por lo tanto, en el mercado aún no existe un producto que pueda realmente sustituir a los fertilizantes minerales.

Rivalidad de la industria: los principales competidores de fertilizantes Bunge son Yara, Profertil, YPF, Nutrien Ltd., COFCO y Louis Dreyfus, si bien quieren atender al mismo segmento del mercado, la competencia no es intensa ya que la industria nacional no alcanza a cubrir la demanda de los productores por lo que se debe importar fertilizante y aún hay un alto potencial de penetración en el mercado.

En conclusión, no es una industria sumamente atractiva para nuevos competidores ya que aunque hay potencial de crecimiento presenta varias barreras de entrada, empresas competidoras con larga trayectoria y los proveedores clave con poder elevado.



Macro-entorno

Político

- Las elecciones Primarias Abiertas Simultáneas y Obligatorias (PASO) en el mes de agosto, trajeron incertidumbre y el foco de atención a nivel internacional con diversas opiniones sobre la victoria por 15 puntos de diferencia de Alberto Fernández, debido a que los resultados de la votación tuvieron un fuerte impacto en los mercados.¹⁹⁷

El presidente de Brasil, Jair Bolsonaro, apoyo al presidente Mauricio Macri en su reelección, esta postura del gobierno brasileño generó tensiones y puso en duda el futuro de las estrechas relaciones entre ambos países ya que el ministro de Economía de Brasil, Paulo Guedes, amenazó con abandonar el Mercosur si una eventual administración de Alberto Fernández pretendiese poner frenos a la apertura comercial del Mercosur (que integran Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay), que firmó un acuerdo de libre comercio con la Unión Europea (UE).

La salida de Brasil del Mercosur generaría gastos extra de exportación a ese país que en este momento no están contemplados. El libre comercio entre los países miembros es muy importante para Bunge para mantener sus precios competitivos.

La victoria de la fórmula Fernandez-Fernandez generó ansiedades entre los accionistas al recordar lo perjudiciales que fueron las medidas tomadas por la ex-Presidente Cristina Fernández de Kirchner, candidata a Vicepresidente del Frente de Todos. La importancia de Argentina en el mercado global de granos es significativa y dificultades para los productores en el país podrían generar repercusiones en el mercado global.

Económico

- El peso argentino desplomó su valor frente al dólar. Desde las PASO, el valor de la divisa se disparó en diferentes ocasiones llegando a cotizar en bancos públicos 65 pesos por unidad, la semana anterior a las elecciones oficiales. Aumentando \$4,50

¹⁹⁷ IGLESIAS, Simone, 2019. Jair Bolsonaro amenaza con abandonar el Mercosur si gana Alberto Fernández. *Perfil* [En línea]. 16 de agosto. Disponible en: <https://www.perfil.com/noticias/bloomberg/bc-brasil-abandonaria-mercosur-si-argentina-da-giro-tras-elecciones.phtml>



por dólar entre lunes y viernes¹⁹⁸. En casas de cambio la divisa llegó a venderse por 75 pesos por dólar.¹⁹⁹

Esta inestabilidad cambiaria afecta a precios de los productos por importación de materia prima y ocasiona pérdidas financieras por diferencia entre valor de compra y de venta de productos importados.

- La economía argentina entró en un período de recesión, con caída en la producción, inversión, crecimiento, consumo y empleo; junto con un aumento en la inflación. El INDEC anunció un alza en la inflación de septiembre del 5,9% y acumula en 2019 una suba de 37,7%.²⁰⁰

La inflación afecta en los precios de los productos de Bunge al perder valor el peso frente al dólar, divisa que utiliza para adquirir materia prima de sus proveedores en el exterior e importar algunos de sus productos.

- En enero de 2019, el estimador mensual de actividad económica (EMAE) cayó 5,7% respecto al mismo mes de 2018.²⁰¹ El mercado de fertilizantes para el campo tenía una proyección del 8 al 10%, tras las PASO recortó ese crecimiento del 3 al 4% y tuvo una caída de consumo del 5%.

Social

- Estudio epidemiológico asocia riesgos mayores de padecer cáncer y otras patologías con el uso de agroquímicos: los agroquímicos utilizados para cultivar soja han demostrado tener un impacto negativo en la salud de aquellos que viven cerca de las tierras de cultivos. Associated Press documentó decenas de casos en los que los fertilizantes, pesticidas y herbicidas han afectado a miles de habitantes en su investigación en la Provincia de Santa Fe.²⁰²

Los fertilizantes se ven afectados por la mala reputación de otros agroquímicos, como los herbicidas y pesticidas, y la falta de información que se tiene de ellos, por lo que

¹⁹⁸ BCRA. Tipo de cambio minorista [En línea]. Disponible en:

https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipo_de_cambio_minorista.asp

¹⁹⁹ RIVAS MOLINA, Federico, 2019. La caída del peso argentino ensombrece el final de la campaña electoral. *El País* [En línea]. 26 de oct. Disponible en:

https://elpais.com/internacional/2019/10/25/argentina/1572030377_344336.html

²⁰⁰ INDEC [En línea]. Disponible en: <https://www.indec.gob.ar/>

²⁰¹ INDEC. EMAE [En línea]. Disponible en:

https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_03_19.pdf

²⁰² THE ASSOCIATED PRESS [En línea]. Disponible en: <http://bigstory.ap.org/article/argentina-link-health-problems-agrochemicals>



algunos agricultores pueden optar por no utilizarlos o los consumidores por evitar productos que sean fruto de su uso.

- En los últimos 5 años, se duplicó el consumo de alimentos orgánicos en la Argentina. una encuesta nacional de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) y de la consultora Voices! reveló que el 46% de los consultados afirmó haber consumido productos orgánicos en el último año. A diferencia del 2015, donde solo el 26% había confirmado este consumo²⁰³. La Argentina tiene 3,1 millones de hectáreas de producción orgánica certificada y ocupa el 2º lugar en el ranking de países en el mundo.

Los alimentos orgánicos no pueden ser producidos con ningún tipo de fertilizante artificial para ser considerados de esa manera. Una tendencia hacia el consumo puramente orgánico por considerarlo “más saludable” perjudica a la industria de los fertilizantes con productores que deban dejar de fertilizar con estos productos para poder comercializar sus cultivos en el mercado.

- En una encuesta realizada a una muestra aleatoria de 136 personas mayores de 18 años dentro de la República Argentina con el objetivo de conocer su opinión sobre el uso de fertilizantes, se pudo observar que, ante la opción, el 75,6% de los encuestados prefiere consumir alimentos orgánicos. El 68% clasificó a los fertilizantes como agroquímicos y el 72% de estos calificaron a los agroquímicos como perjudiciales para el medio ambiente, el 74% los consideró perjudiciales para la salud y el 87% estableció que debería limitarse o prohibirse su uso. El 76% no consideró que los fertilizantes minerales fueran beneficiosos para los cultivos. Algunas opiniones registradas sobre por qué no los consideraban necesarios en la producción fueron: “Hacen que los alimentos dejen de ser naturales”, “no son prácticas sustentables”, “dañan el ecosistema y alteran la genética del producto”, “dañan a la salud”, “son contaminantes”, “hay quienes producen sin ellos por lo que no son imprescindibles” y “degradan el suelo”²⁰⁴.

La falta de conocimiento de los diferentes agroquímicos y la concepción negativa de ellos, hace que las personas prefieran evitar el consumo en su totalidad sin considerar posibles beneficios ambientales y sociales y que estos podrían ser igual de saludables que aquellos calificados como “orgánicos”. Esto le genera un problema a Bunge

²⁰³ HARTMANN, Irene, 2019. Se duplicó en 5 años el consumo de alimentos orgánicos: ¿por qué?. *Clarín* [En línea]. 16 de oct. Disponible en: https://www.clarin.com/clarin-social/estudio-asegura-anos-practicamente-duplico-consumo-alimentos-organicos_0_NFNbcPFD.html

²⁰⁴ Encuesta en anexo.



fertilizantes ya que cada vez son más las personas que prefieren consumir estos alimentos y, por lo tanto, serán menos los productores que elijan aplicar fertilizante.

- Según un estudio de Morgan Stanley realizado en Estados Unidos entre inversores individuales, el 86% de los millennials se mostraron entre algo o muy interesados en inversiones relacionadas con los negocios sustentables. La creciente preocupación por el cuidado del ambiente tiene su correlato en una mayor demanda de productos y servicios sustentables por parte de quienes se muestran más sensibles al deterioro de nuestro planeta. El crecimiento de esta “conciencia ambiental” genera que los consumidores exijan productos y servicios que no sólo se ‘pinten de verde’, sino que realmente sean producidos de manera sustentable, y que esto, a su vez, sea contrastable.²⁰⁵

Las fuertes iniciativas medioambientales de Bunge y su compromiso con una producción sustentable los colocan en una buena posición frente a esta tendencia y, a su vez, la conciencia ambiental hace que los consumidores se muestren más interesados en conocer realmente cómo se producen sus alimentos.

Tecnológico

- Se desarrollan nuevas tecnologías como la micro-fertilización para maximizar la eficacia en el aporte de nutrientes desde el momento de la siembra con fertilizantes. Buscan dar respuesta al paradigma de producción agrícola que busca eficiencia y sustentabilidad en las prácticas. La alta solubilidad y su eficiencia en el aprovechamiento hace posible que las dosis recomendadas (entre 20 y 35 kilos por hectárea) sean mucho más bajas en relación a la de los fertilizantes tradicionales.²⁰⁶ Bunge deberá adquirir esta nueva tecnología o competir con ella, de competir, esto le afectaría en las ventas debido a que con la nueva tecnología, los gastos de fertilización serían menores que en la fertilización tradicional.

Ecológico

- Alerta ambiental para la disminución de la emisión de gases invernadero²⁰⁷: La ONU y diferentes organismos internacionales y nacionales alertan sobre el “irreversible

²⁰⁵ SANZANO, Martín, 2018. Según un estudio, la llamada "generación Y" es la más comprometida a nivel sustentabilidad. *VíaPaís* [En línea]. 3 de abr. Disponible en:

<https://viapais.com.ar/argentina/361228-millennials-los-que-mas-invierten-en-conciencia-ambiental/>

²⁰⁶ LA CAPITAL. Nueva tecnología para la fertilización de los campos [En línea]. Disponible en:

<https://www.lacapital.com.ar/campo/nueva-tecnologia-la-fertilizacion-los-campos-n1491541.html>

²⁰⁷ NOTICIAS ONU, 2018. Los niveles de gases de efecto invernadero en la atmósfera alcanzan un nuevo récord [En línea]. 22 de nov. Disponible en: <https://news.un.org/es/story/2018/11/1446191>



impacto” por gases de efecto invernadero y proponen medidas urgentes para su reducción.

La aplicación de fertilizantes nitrogenados de forma irresponsable puede aumentar la emisión de óxido nitroso (N₂O). El óxido nitroso es un gas de efecto invernadero (GEI) que posee aproximadamente 300 veces el efecto de calentamiento del dióxido de carbono. Es el principal GEI emitido por el sector agropecuario, superando al metano que deriva del proceso digestivo de los rumiantes.²⁰⁸

- En un estudio del *Department of Chemistry and Biochemistry de University of Texas at Austin*, Estados Unidos descubrió, tras analizar valores nutricionales de productos agrícolas de 1950 y 1999, que ha habido en los alimentos “declives importantes” en la cantidad de nutrientes que contienen. Atribuyen este fenómeno a los suelos cada vez más desnutridos sobre los que los alimentos están siendo cultivados. Mismos resultados han sido alcanzados por otros estudios en Estados Unidos y Europa.²⁰⁹

Esto implica, para Bunge, que los suelos para producción alimentaria deben aumentar su uso responsable de fertilizantes para lograr su cometido de aportar nutrientes a la alimentación o, de otra manera, acercarse a la degradación que podría llevar a la infertilidad de los suelos.

- La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura publicó un comunicado hace 4 años que informaba que de seguir degradando los suelos a la velocidad registrada hasta el momento la capa más fértil del suelo desaparecería en 60 años. Los estudios muestran que en 4 años las prácticas agrícolas no se han modificado, continuando en camino hacia la degradación definitiva de los suelos²¹⁰. Este año han comunicado que el 33% de los suelos ya se encuentran degradados y el 90% podría estarlo en el 2050²¹¹.

En Argentina el consumo de fertilizante es menor comparado al de otros países por lo que la empresa puede tener un crecimiento en ventas debido a los problemas ambientales que presentan los suelos por no tener los nutrientes suficientes.

²⁰⁸ ASOCIACIÓN GEOINNOVA. Impactos ambientales de los fertilizantes [En línea]. Disponible en: <https://geoinnova.org/blog-t-erritorio/nitrogeno/>

²⁰⁹ SCIENTIFIC AMERICAN. Dirt Poor: Have Fruits and Vegetables Become Less Nutritious? [En línea]. Disponible en: <https://www.scientificamerican.com/article/soil-depletion-and-nutrition-loss/>

²¹⁰ ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA. How soil is destroyed [En línea]. Disponible en: <http://www.fao.org/3/t0389e/t0389e02.htm>

²¹¹ ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA. World Soil Day [En línea]. Disponible en: <http://www.fao.org/world-soil-day/en/>



- La sequía en Argentina que comenzó en 2018 y continúa actualmente, la peor en los últimos 50 años, ya abarca el 75% de la provincia de Buenos Aires, y esto complica el panorama de la producción de trigo, de cara a la próxima cosecha. El cambio abrupto de temperaturas provocó tormentas de gran intensidad con actividad eléctrica y caída de granizo. Para los fertilizantes Bunge, su desempeño en ventas depende de las expectativas de producción del campo. Esto representa un baja notoria de las ventas.²¹²

Legal

- Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), la Argentina tiene el costo laboral más alto de la región. La carga impositiva sobre el trabajo formal alcanza el 34,6% del salario cuando el promedio para América Latina y el Caribe es de 21,7%.²¹³

Esto significa que tanto el empleado como el empleador suelen sentir una cierta disconformidad con respecto al salario. Costo laboral incluye todo pago por el trabajo del empleado, se suele tener en cuenta para el cálculo el salario bruto y aportes patronales, ART y vacaciones, pero para cada sector y empresa hay otros costos que vienen de los convenios colectivos, por ejemplo uniformes, controles médicos, viáticos, viandas, feriados compensatorios.

En seguridad social, es decir, jubilaciones, las contribuciones patronales son del 17 o del 21%, mientras que los aportes que paga el empleado son el del 11%. En un sistema que está desfinanciado, son porcentajes difíciles de reducir. El costo de las ART tiene un promedio alto de un 3,7% de la remuneración bruta. La disminución de la litigiosidad está contemplada en el proyecto que actualmente está en el Congreso y que tiene media sanción.

- Proyecto de ley de promoción del uso de fertilizantes en cultivos extensivos: Para fomentar el uso de fertilizantes en los cultivos y ayudar a asegurar la sustentabilidad de los suelos y su fertilidad, se propone la deducción como gasto adicional en la liquidación anual del Impuesto a las Ganancias del 100% del monto deducible por

²¹² INFOBAE, 2019. El período de sequía se profundiza: el 75% de la provincia de Buenos Aires está afectada [En línea]. 2 de oct. Disponible en: <https://www.infobae.com/campo/2019/10/02/el-periodo-de-sequia-se-profundiza-el-75-de-la-provincia-de-buenos-aires-esta-afectada/>

²¹³ OCDE [En línea]. Disponible en: <https://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>



gastos en fertilizantes para uso agropecuario a partir del ejercicio fiscal en el que se comercialice la primera producción a la que fueron aplicados los fertilizantes.²¹⁴

Bunge se vería beneficiado ya que el proyecto de ley incentiva el uso de fertilizantes. Sus clientes y la empresa misma encontrarán un beneficio, el primero en una reducción de impuestos a las ganancias y el segundo en mayores ventas al haber una mayor demanda de fertilizantes.

²¹⁴ HONORABLE CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN. Proyecto de ley - Expediente: 7179-D-2014



Análisis F.O.D.A.

Fortalezas

- 200 años de trayectoria en comercialización de granos y oleaginosas.
- Uno de los tres mayores comerciantes de granos y oleaginosas del mundo.
- 95 años en la producción de fertilizantes.
- Empleados con fuerte sentimiento de pertenencia, años de carrera y experiencia dentro de la empresa.
- Líder en producción de fertilizantes fosfatados en el país.
- Buena reputación como empleador, ambiente y condiciones laborales favorables.
- Investigación y desarrollo de fertilizantes propio.
- Infraestructura propia de alta tecnología diseñada específicamente para el negocio de fertilizantes (con puerto propio, tolvas, cintas transportadoras).
- Cultura reconocida y compartida por los colaboradores.
- Miembros de Fertilizar Asociación Civil.
- Fuerte relación con las comunidades donde opera.
- Personal multicultural, experiencia con manejo de diferentes culturas.
- Resultados financieros positivos en fertilizantes.
- Servicio de asesoría sobre suelos y nutrientes.
- Certificaciones de calidad (GMP- B2 y GMP-B3, Sistema HACCP, GFSI).
- Fuerte iniciativa de sustentabilidad.
- Programas de capacitación para colaboradores.
- Valores centrales afianzados.
- Aprovechamiento de temporadas de cultivo en dos hemisferios.
- Presencia global, profundo conocimiento de mercados en todo el mundo.
- Trabajo en equipo.

Oportunidades

- Fomento de cuidado de los suelos por organismos internacionales.
- Sustentabilidad como temática relevante en medios y conciencia colectiva de la sociedad.
- Fomento por nuevas generaciones por trasladarse a un modelo de siembra sustentable.
- Proyecto de ley de fertilizantes
- Creciente conciencia medioambiental y voluntad por consumir productos verdaderamente beneficiosos para el ambiente.



- Solo el 35% de los nutrientes que extraen los cultivos son repuestos. Gran potencial de expansión del uso de los fertilizantes.
- Pérdida de valor nutricional de los alimentos con el modelo de siembra no sustentable.

Debilidades

- Proceso de reestructuración reciente, aún adaptándose a los cambios.
- Distribución geográfica muy extensa, departamentos en diferentes provincias o países.
- Producción exclusivamente con materia prima importada.
- Redes sociales no gestionadas correctamente.
- No cuenta con distribución propia.
- Empresa global no en su mejor situación financiera.
- Falta de diversidad de género en los colaboradores, casi 90% hombres.

Amenazas

- Incertidumbre política sobre las medias que podría tomar el nuevo gobierno respecto al campo o a las exportaciones.
- Mala reputación de pesticidas y otros agroquímicos de la industria.
- Asociación, por parte de la sociedad, de fertilizantes con otros agroquímicos con mala reputación.
- Economía inestable, dificultades para las empresas.
- Tendencia de alimentación orgánica en crecimiento.
- Nuevos sistemas de fertilización en el mercado.
- Devaluación del peso frente al dólar.
- Opinión pública negativa respecto a los fertilizantes “artificiales” y agroquímicos.
- Largo período de sequía en el país.



Stakeholders de la organización

Identificación, segmentación y apertura

A continuación, realizaremos un listado exhaustivo de los *stakeholders* de la unidad de fertilizantes de Bunge. Se utilizará el método de *brainstorming* para identificarlos y luego se brindará una definición de cada *stakeholder* y el criterio aplicado para su apertura y posterior segmentación. Luego de la presentación de cada criterio, se realizará la apertura correspondiente de cada uno.

Comunidad local:

La Real Academia Española, define comunidad local como el conjunto de personas de un barrio, villa, pueblo, ciudad, región o país.²¹⁵

Se tendrán en cuenta las instituciones educativas, deportivas, recreativas, culturales, religiosas, de salud y las asociaciones vecinales de los partidos donde se encuentran ubicadas las plantas de producción, Ramallo y Campana, ambos en la Provincia de Buenos Aires, como comunidad local. Estas se segmentarán primero por localidad en la que se encuentran, Ramallo o Campana, luego por la naturaleza de su actividad (si son educativas, recreativas, religiosas, deportivas, culturales o de salud) y, finalmente, por origen de sus fondos, en instituciones públicas y privadas.

COMUNIDAD LOCAL			
	Ramallo		
		Instituciones educativas:	
		Públicas:	
			Jardín de Infantes N° 902 “Mariquita Sánchez de Thompson”
			Escuela N° 1 Rafael Obligado - directora: Ana María Mendoza
			Escuela Media n° 1 José A. Nava - directora: Profesora María José Sánchez
			Escuela Secundaria N° 6 Jorge Luis Borges - directora: María Laura Vaz
			Escuela Técnica N° 1 Bonifacio Velazquez - director: Antonio Gaudenzi
			Escuela Secundaria N° 3 Raúl Ricardo Alfonsín - directora: Nieves Charovsky

²¹⁵ RAE. Comunidad [En línea]. Disponible en: <https://dej.rae.es/lema/comunidad>
A fines de este análisis se tendrá en cuenta a las instituciones que engloban a estas personas.



	Escuela Media N° 2 Guillermo Leloir - directora: Prof. Mabel Guerrina
Privadas:	
	Instituto Secundario Ramallo - directora: profesora Marta Diaz
	Universidad Siglo 21 - directora: Mgter. María Belén Mendé/ vice: Mgter. Laura Rosso/ secretario: Lic. Manuel Arce
	Centro de Formación Profesional Ramallo - directora: Dra. Graciela Giannestacio
Instituciones deportivas:	
Públicas:	
	Centro de Educacion Fisica (C.E.F.) N° 60 - directora: Prof. Valeria Perezazón/ subdirectora: Prof. Cecilia Barberis
	El Espolón Fondo de grupo de corredores - Daniel Diaz Barboza
Privadas:	
	Club Náutico Ramallo
	Estadio de Fútbol Club Los Andes
	Carpe Diem Eventos Futbol
	Estadio de Futbol Club Social Ramallo
	Estadio Salomón Boeseldín - Club Defensores de Belgrano
	El Solar Club de Campo
Instituciones religiosas:	
	Parroquia San Francisco Javier - Marcelo Temperini
	Iglesia Dios Suplirá - Américo Jara Reyes
	Centro Familiar De Cristo - Pastores Mario y Marisa Rosales
	Capilla San Juan Bautista - Luis Muñoz
Instituciones de salud:	
Públicas:	
	Unidad Sanitaria Dr. Adolfo Martínez - Dr. Guillermo Adolfo Castro
	IOMA - Paolo Bonanno
	Hospital Jose Maria Gomendio - Dr. Rubén Millán



Privadas:	
	Clínica Privada Juan Pablo II
	Clínica Privada Francés de O.r.l - Dr.Parma Alfredo
Instituciones de cultura:	
Públicas:	
	Provincia de Buenos Aires Dir Gral de Cultura Y Educ
	Museo Municipal "Hércules Rabagliati" - Lic. Marco Haedo
	Punto Digital Ramallo - Jéssica Lubrano y Raúl Martínez
	Consejo Escolar - Presidente: Natalia Rueda/ Vicepresidente: Fabián Idiart/ Secretaria: Analia Benitez
Privadas:	
	Banda Popular Infanto Juvenil Ramallo - Julio Clark
	Sociedad Italiana de Socorros Mutuos - Flavio Vacirca
Campana	
Instituciones educativas:	
Públicas:	
	Colegio de Arquitectos CAPBA N° 5 - director: Jorge Alberto Garcia/ secretaria: Alicia Magdalena Arata/ tesorera: María Fernanda Iparraguirre
	Escuela de Educación Primaria N° 16 "General José de San Martín" - Liliana Calcagni
	Colegio de Farmacéuticos - director: Farm. Dagnino, Sergio Daniel/ vice: Farm. Filipi, Amilcar/ secretaria: Farm. Vio, María Cecilia
	Escuela Especial Virgen Niña - Marisa Godoy
	Escuela N° 5 Bernardino Rivadavia - Marisa Martinoli
	Escuela de Educación Primaria N° 8 "Hipólito Yrigoyen"
	Escuela Normal Dr. Eduardo costa - director: Miguel Paleo
	Escuela de Educación Primaria N° 15 "Juan Bautista Alberdi" - directora: Sonia Stachowiak
	Escuela de Educación Primaria N°2 "Manuel Belgrano" - directora: Prof. Mabel Pérez



Jardín de Infantes “Martincito” - pertenece al Obispado de Zárate Campana y depende directamente de la Parroquia Santa Forentina y de su cura Párroco Presbitero Hugo Nelson Lobato.
Jardín de Infantes N° 192 “ Constancio C. Vigil” - directora: Olga Beatriz Vazquez
Colegio Siglo XXI - Prof. Gisela Pertilé
Jardín de Infantes N° 906 “Sirley Sacco” - directora: Gladys Enriquez
Jardín de Infantes N° 908 - directora: Valentina Keller
Imenic Virgen Niña SRL - directora: Lic. Susana Moroni
Escuela Primaria N° 3 “Enrique Rocca” - directora: Sra. Lidia Copertari
Escuela de Educación Primaria N° 17 “Prof. Raul Russell” - directora: Delia Rivas
Escuela N° 13 Luis Costa - directora: Prof. Marisa Martinolli
Escuela de Educación Primaria N° 10 “Ronald J. Nash” - directora: Mirta Susana Ricagno
Escuela de Educación Primaria N° 22 “Adela Aguiar” - directora: Sra. Elida Villanueva de Quiero
Escuela Técnica Roberto Rocca - director: Ludovico Grillo/ vice:Lila Correa/ secretario: José Mensi
Eddis Educativa (capacitación laboral) - director: Juan Pablo Silvano
Sede CBC - director: Jorge Ferronato
Fundación Capacitare - directora: Alejandra Gerard/ vice: Pablo Tobler
UTN-FRD Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Delta - decano: Mg. Ing. Miguel Angel Sosa/ vice: Ing. Luis Perna/ secretario: Ing. Sergio Prego
Privadas:
Colegio Rogacionista Padre Aníbal Di Francia - Directora: Sandra Mabel Raymundo/ Vicedirectora: Graciela Mónica Nannizzi
Colegio San Pablo - directora: Lic. María Cristina Aguilá
Colegio Privado San Roque - directora: Ruth Burgos
Escuela de Arte Ricardo Carpani - director: Marcelo Daniel Fernández
Colegio Dante Alighieri - director: Alfredo Vota
Colegio del Norte - director: Prof. Mariano Misenta



	Colegio Ritchie Campana - directora: Susana Gallardo
	Colegio Armonía - directora: Lic. Nora G. Taret
	Instituto Superior Armonía - director: Lic. Nicolás Gafare
	UACE Colegio - Pastor Vilmar Fuchs
	Colegio Cristiano Elohim - directora: Prof. Corina Casse
	Colegio Santo Tomás de Aquino - directora: Alejandra Gimenez
	UNLu sede Campana - directora: Grandolli, Stella
	Secundario Fausto Gavazzi - directora: Verónica Lago
Instituciones deportivas:	
	Públicas:
	Centro de Educación Física N° 90
	Polideportivo
	Tiro Federal Argentino de Campana
	Privadas:
	Club San Lorenzo Campana
	Quality Padel
	La Barranca
	Predio Inferiores Club Villa Dálmine
	Club Atlético Puerto Nuevo
	Lechuga F.C.
	ImperiuM Campana
	Campana Boat Club
Instituciones religiosas:	
	Catedral Santa Florentina - Ariel Perez
	Iglesia Bautista Misionera en Campana
	Parroquia Nuestra Señora De Luján - Edgardo Galuppo
	Complejo Evangelístico Peniel - Rubén Carrera



	Iglesia Estrella De Oriente Filial Campana
	Parroquia Nuestra Señora del Carmen - Padre Giovanni Guarino
	Capilla Santa Bárbara - Sergio Belart
	Comunidad Cristiana Campana - Pablo Iriarte
	Iglesia Adventista del Septimo Dia - Iván Rosales
	Iglesia Cita con la Vida Campana - Carlos Belart
	Iglesia Evangélica Mensaje de Salvación - Carlos Annacondia
Instituciones de salud:	
	Públicas:
	Hospital Municipal San José - director: Dr Marcelo Medina
	Privadas:
	Clínica Delta - director: Dr. Daniel Alberto Szir
	Centro Cardiologico Campana - director: Horacio Sordo
	Círculo Médico Campana - director: Dr. Meiraldi Ernesto
	Swiss Medical Center - director: Maximiliano Leiva
	Instituto de la Mujer - directores: Dr. Ivón Oscar Bóe chat y el Dr. Jorge Ventura
	Sanatorio Augusto T. Vandor - director: Francisco Abel Furlan
	Instituto Medico San Lucas - directora: Dra. Barchiessi Analía
	Ciems Emergencias Médicas - Ventura Jorge
Instituciones de cultura:	
	Públicas:
	Espacio Campana Joven
	Centro de Jubilados y Pensionados Ilusion 3RA Edad-recreación
	Biblioteca Pública Municipal
	Municipalidad de Campana Secretaría de Desarrollo Humano
	Privadas:
	Camping Club de Pescadores



	Museo Del Anticuario - Pedro Gatti
	Museo del Automóvil Campana
	Museo Ferroviario de Campana
	Alianza Francesa de Campana
	Centro Cultura Oriente
	Pachamama Espacio Cultural
	Cultural Inglesa de Campana
	Espacio de Arte
	Campana Noticias
	A.P.I.D. Campana

Influencers:

Un *influencer* es una persona que a través de la creación de contenido, ya sea escrito, fotográfico o de video, ha sido capaz de crear una comunidad tras de sí gracias, principalmente, a las redes sociales y cuyas opiniones, gustos y preferencias son seguidos por dicha comunidad.²¹⁶

Se seleccionarán *Influencers* en Instagram centrados en cocina, estilo de vida y alimentación saludables, basados dentro de la República Argentina. Se seleccionará a todos aquellos que poseen más de 150 mil seguidores²¹⁷.

Se segmentarán primero por categoría del contenido, en nutrición y estilo de vida, y luego por cantidad de seguidores. Se clasificarán en “nutrición” aquellas cuentas enfocadas exclusivamente en la nutrición y los alimentos y, en “estilo de vida” a aquellas que, si bien publican sobre alimentación saludable, también se enfocan en el estilo de vida sano. Según la cantidad de seguidores, se clasificarán en “*mid influencers*” quienes tengan de 150 a 500 mil seguidores y en “*macro influencers*” a aquellos que tengan cuentas con más de 500 mil seguidores.

²¹⁶ INFLUENCITY. Qué es un influencer [En línea]. Disponible en: <https://influencity.com/blog/es/que-es-un-influencer/>

²¹⁷ Al 30/09/2019. Provistos por: <https://rank.social/argentina>



INFLUENCERS		
	Nutrición	
	Mid influencers	
		@greencook
		@beautyfreak.room
		@being.healthyy
		@nutreate
		@nutricion.rosario
		@nutricionyat
		@monpetitglouton
		@healthyfit.moodon
		@nutriliano
		@sofi.deli
		@mery.caporale
		@yaminutri
		@nutrividu_saludable
		@nutricionmag
		@sano_equilibrio
		@eatcleanok
		@come.consciente
		@lovenutricion
		@daniela_lopilato
		@nutriarte.argentina
		@funcionalnutricion
		@thehealthyblogger
		@nutriendo_habitos



		@daireauxnutricion
		@sivoridiego
		@nutriendo_me
		@nutricion.arg
		@unblogderecetas
		@goclean.now
		@recetasemilylucius
	Macro influencers	
		@nutricion.salud.arg
		@integralnutricion
Estilo de vida		
	Mid influencers	
		@agusdandri
		@serfitnessoficial

Gobierno:

Según la RAE, se define gobierno al órgano superior del poder ejecutivo de un Estado o de una comunidad política, constituido por el presidente y los ministros o consejeros.²¹⁸²¹⁹

En primer lugar, se segmentarán los poderes en Ejecutivo y Legislativo, siguiendo la división de Poderes del Estado establecida en la Constitución Nacional de la República Argentina, a nivel nacional, provincial y municipal responsables por los partidos donde se ubican las plantas de producción de fertilizantes Bunge.

Dentro del Poder Ejecutivo, se incluirán los ministerios, secretarías, subsecretarías y direcciones implicadas en las temáticas agricultura, industria, trabajo, producción, ciencia y tecnología, medio ambiente y entidades regulatorias del accionar de la empresa son sus respectivos representantes (ministros, secretarios, subsecretarios, directores). De la misma

²¹⁸ RAE. Gobierno [En línea]. Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=JHWWluC>

²¹⁹ Por razones organizativas de este trabajo académico, se ampliará la definición para incluir tanto al Poder Ejecutivo como al Legislativo.



manera se detallarán las autoridades municipales de los partidos de Ramallo y Campana donde Bunge tiene ubicadas sus plantas.

Dentro del Poder Legislativo, se considerarán las comisiones que se centren en las mismas temáticas antes mencionadas y otros ámbitos que se consideren relevantes para el desarrollo de las actividades empresariales. Cada una con sus respectivos representantes.

GOBIERNO	
Ejecutivo	
Nacional	
Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología: Ministro Dr. Alejandro Oscar Finocchiaro	
Secretaría de Ciencia Tecnología e Innovación Productiva: Secretario de Gobierno Dr. José Lino Salvador Baraño	
Ministerio de Producción y Trabajo: Ministro C.P.N. Dante Enrique Sica	
Secretaría de Industria: Secretario Lic. Fernando Félix Grasso	
Secretaría de Comercio Interior: Secretario Dr. Ignacio Werner	
Subsecretaría de Políticas de Mercado Interno: Subsecretario Dr. Nicolás Carlos D' Odorico	
Secretaría de Gobierno de Agroindustria: Secretario Sr. Luis Miguel Etchevehere	
Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca: Secretario Ing. Guillermo Bernaudo	
Subsecretaría de Agricultura: Subsecretario Ing. Luis María Urriza	
Dirección de Producciones Sostenibles: Director Abog. Nicolás Juan Lucas	
Dirección Nacional de Agricultura: Director Lic. Ignacio Martín Garcarena	
Dirección de Cultivos Intensivos: Director Lic. Juan Ignacio Machera	



			Dirección de Cultivos Extensivos: Director Sr. Martín Francisco Moreno
		Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo	
		Secretaría de Trabajo: Secretario Abog. Álvaro Lucas Fernández Aparicio	
		Secretaría de Empleo: Secretario Prof. Miguel Ángel Ponte	
Provincial			
	Ministerio de Agroindustria: Ministro Leonardo Jorge Sarquís		
	Subsecretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca: Subsecretario Miguel Martín Tezanos Pinto		
		Dirección Provincial de Agricultura: Director Provincial Eduardo Gabriel Soto	
	Subsecretaría de Calidad Agroalimentaria y Uso Agropecuario de los Recursos Naturales: Subsecretario Sergio Fabián Robert		
		Dirección Provincial de Fiscalización Agropecuaria, Alimentaria y de los Recursos Naturales: Director Provincial Luis María Herrera	
	Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación: Ministro Jorge Elustondo		
	Subsecretaría de Tecnología e Innovación: Subsecretario Fernando Antonio Lapolla		
		Dirección Provincial de Planeamiento Estratégico del Sistema de Innovación: Director Provincial Federico Cetrangolo	
	Ministerio de Producción: Ministro Javier Miguel Tizado		
	Subsecretaría de Industria, Minería y Actividades Portuarias: Subsecretario Rodrigo Javier Silvosa		
	Ministerio de Trabajo: Ministro Marcelo Eugenio Villegas		
	Subsecretaría de Trabajo: Subsecretario Horacio Barreiro		
Municipal			
	Municipalidad de Campana: Intendente Sebastián Abella		
		Secretaría de Gabinete: Secretario	



		Subsecretaría de Producción, Turismo, Ciencia y Tecnología: Subsecretario
		Dirección de Producción y Turismo: Director
	Municipalidad de Ramallo: Intendente Mauro David Poletti	
	Delegación Villa Ramallo: Delegado Gabriel Macias	
	Delegación Villa General Savio: Delegado Ariel Galarza	
Legislativo		
Nacional		
Honorable Cámara de Diputados		
	Comisión de Ciencia y Tecnología: Presidente Sandra Daniela Castro	
	Comisión de Legislación del Trabajo: Presidente Sergio Raúl Ziliotto	
	Comisión de Agricultura y Ganadería: Presidente Atilio Francisco Salvador Benedetti	
	Comisión de Industria: Presidente José Ignacio de Mendiguren	
	Comisión de Comercio: Presidente Pedro Rubén Miranda	
Senado Nacional		
	Comisión De Agricultura, Ganadería y Pesca: Presidente Alfredo Luis De Angeli	
	Comisión De Ambiente y Desarrollo Sustentable: Presidente Fernando Ezequiel Solanas	
	Comisión De Ciencia y Tecnología: Presidente Silvina Marcela García Larraburu	
	Comisión De Industria y Comercio: Presidente María De Los Ángeles Sacnun	
	Comisión De Trabajo y Previsión Social: Presidente Daniel Anibal Lovera	
Provincial		
Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires		
	Comisión de Asuntos Agrarios: Presidente Gabriel Fernando Godoy	



	Comisión de Asuntos Regionales y del Interior: Presidente Fabio Gustavo Britos
	Comisión Ciencia y Técnica: Presidente César Valicenti
	Comisión de Ecología y Medio Ambiente: Presidente Jorge Omar Mancini
	Comisión de Industria y Minería: Presidente Hugo Francisco Oroño
	Comisión de Producción y Comercio Interior: Presidente Javier Carlos Mignaquy
	Comisión de Trabajo: Presidente Carlos Urquiaga
Senado de Buenos Aires	
	Comisión de Ambiente y Desarrollo Sostenible: Presidente Luis Alejandro Cellillo
	Comisión de Asuntos Agrarios y Pesca: Presidente Gervasio Bozzano
	Comisión de Educación, Cultura, Ciencia y Técnica: Presidente Julio Marcelo Dileo
	Comisión de Industria y Minería: Presidente Federico Esteban Susbielles
	Comisión de Trabajo y Legislación Social: Presidente Gavino Mario Tapia

Medios de comunicación:

Los medios de comunicación, según la RAE, son el instrumento de transmisión pública de información, como emisoras de radio o televisión, periódicos, internet, etc. ²²⁰

Se considerarán medios de comunicación en formato digital, audiovisual y gráfico de alcance nacional. Se seleccionarán tanto aquellos especializados en la industria agropecuaria como otros de interés general que abarquen temas de economía, política, comercio, industria, producción y medio ambiente junto con sus suplementos especializados en temas agroindustriales si los hubiere.

²²⁰ RAE. Medios de comunicación [En línea]. Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=OIQ6yC8>



Para la selección de medios digitales, se tendrá en cuenta la cantidad de visitas mensuales a los sitios web²²¹, donde se incluirán los medios con más de 1.500.000 visitas. Para los periodistas, se tendrá en cuenta la especialización en el tema evaluada por la cantidad de notas al respecto de las que fueron autores, seleccionando periodistas referentes de las temáticas en cada medio.

En los medios especializados se contemplará la misma medición pero en un número inferior, se seleccionarán los medios con más de 100.000 visitas mensuales al sitio. Al tratar exclusivamente asuntos relacionados con el agro, solo están dirigidos a un segmento específico de la sociedad.

En medios gráficos, se tendrá en cuenta el alcance a nivel nacional y la llegada a un segmento específico del público interesado en los temas agropecuarios, medio ambientales, productivos e industriales. Se tomarán los diarios con circulación neta pagada mayor a los 50.000 ejemplares promedio diarios²²². Para la inclusión de periodistas específicos de cada medio se aplicarán los mismos criterios establecidos anteriormente.

Para la selección de medios audiovisuales, se seleccionará a aquellos canales, señales y programas tanto especializados como de interés general con mayor rating de audiencia²²³ dentro de su segmento de cobertura. Es decir, se tomarán los medios de interés general con mayor rating y, por otro lado, los especializados con mayor rating entre los medios del agro.

La segmentación se realizará por sistema, clasificando en gráficos, radiales, televisivos y digitales y, luego, se segmentará por medio individual con sus respectivas secciones y programas.

MEDIOS			
Gráficos			
La Nación			
	Política	Editor: Martín Dinatale	
	Economía	Editor: Esteban Ramirez	
	Campo	Editor: Cristian Mira	
	Comunidad -	Periodista: Valeria Musse	

²²¹ Según Trafficeestimate. Disponible en: <https://www.trafficeestimate.com/>

²²² IVC (Instituto Verificador de Circulaciones) - febrero 2019. [En línea]. Disponible en: http://www.ivc.org.ar/boletin_xpress.html

²²³ Según mediciones de ratings: <https://www.primiciasya.com/secciones/rating.html>
<http://www.radiodifusiondata.com.ar/ratings-radio.htm>



	Medioambiente	
Clarín		
	Política	Periodista: Santiago Fioriti
	Economía	Periodista: Annabella Quiroga
	Sociedad - Medioambiente	Periodista: Juan Manuel Repetto
	Rural	Periodista: Esteban Fuentes
Diario Popular		
	Provincia	Periodista: Gabriel Fernández
	Política	Periodista: José Ángel Di Mauro
	General	Periodista: Federico Lamas
Radiales		
Radio Mitre		
	Cada Mañana	Periodista: Marcelo Longobardi
	Lanata sin filtro	Periodista: Jorge Lanata
	Le doy mi palabra	Periodista: Alfredo Leuco
	Mitre y el campo	Periodista entre semana: Juan Martín Melo
		Periodistas fin de semana: Carlos Lencina y Martín Steeman
Televisivos		
Todo Noticias		
	TN Noticias	Periodista de economía: Marcelo Bonelli
		Periodista de política: Edgardo Alfano
Canal 13		
	El Noticiero del 13	Periodistas: Luis Otero y Silvia Martínez Cassina
	Telenoche	Periodistas: María Laura Santillán y Santos Biasatti
Canal Rural		
	Canal Rural Noticias	Periodistas: Jorgelina Traut y Darío Guardado



	Campo de Precisión	Director: Ing. Daniel Rattay
	Siembra y Cosecha	Periodista: Cecilia Gómez Ojeda
	Tecnología Rural	Periodista: Susana Espósito
América TV		
	Buenos días América	Periodista: Antonio Laje
Telefe		
	Telefe Noticias a las 20	Periodistas: Rodolfo Barili Cristina Pérez
C5N		
	Minutouno	Periodistas: Gustavo Sylvestre y Alejandro Bercovich
Digitales		
Ambito Financiero		
	Economía	Periodista: Juan Pablo Marino
	Política	Periodista: Mariano Casal
	Campo	Periodista: Susana Merlo
Infobae		
	Campo	Periodista: Juan Martin Melo
	Política	Periodista: Luis Novaresio
	Economía	Periodista: Daniel Sticco
Todo Noticias		
	Política	Periodista: Marcos Barroca
	Economía	Periodista: José Fulugonio
IProfesional		
	Economía	Periodista: Rubén H. Ramallo
Infocampo		
	Agricultura	Periodista: Solana Sommantico
	General	Periodista: Facundo Mesquida
Supercampo Perfil		



	Agricultura	Periodista: Barbara Aldana Roesler
	AgroAgenda	Periodista: Eduardo Bustos
	Actualidad	Editora: María Lorena Rodriguez

Comunidad empresaria:

Se considerará a la comunidad empresaria como la agrupación de cámaras y asociaciones empresariales.

Asociaciones empresariales: El Derecho Laboral las define como organizaciones de empresarios creadas para la defensa y promoción de los intereses económicos y sociales que les son propios.²²⁴

Cámara empresaria: Son las entidades gremiales del sector empleador que reúnen a empresas de una misma actividad.²²⁵

Se tendrán en cuenta las cámaras y asociaciones relacionadas con la producción de fertilizantes tanto a nivel nacional como provincial. Se segmentarán según el tipo de organización en Cámaras y Asociaciones y, según su alcance geográfico, en nacionales y provinciales.

CÁMARAS	
	Nacionales
	Cámara de Sanidad Agropecuaria y Fertilizantes (CASAFE) - Presidente: Gustavo Portis
	Asociación de Cámaras de Tecnología Agropecuaria (ACTA) - Presidente: Hernán Jorge Bagliero
	Cámara de la Industria Argentina de Fertilizantes y Agroquímicos (CIAFA) - Presidente: Marco Eugenio Prenna

²²⁴ DERECHO LABORAL. Las asociaciones empresariales [En línea]. Disponible en: <https://www.derecholaboral.info/2013/03/las-asociaciones-empresariales.html>

²²⁵ MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y TRABAJO DE LA NACIÓN. Cámaras empresarias [En línea]. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/camarasempresarias#targetText=C%C3%A1maras%20empresarias&targetText=Son%20las%20entidades%20gremiales%20del%20gremiales%20empresarias%20de%20tercer%20orden.>



	Cámara de Comercio, Industria y Producción de la República Argentina (CASIPRA) - Presidente: D.A. Rodrigo Muñoz Galaz
	Provinciales
	Cámara Empresaria de Distribuidores de Agroquímicos, Semillas y Afines Bonaerense (CEDASABA) - Ing. Agr. Lionel Camps
ASOCIACIONES	
	Fertilizar

Proveedores:

La Real Academia Española considera proveedor a una persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.²²⁶

Se tendrán en cuenta aquellos proveedores de insumos esenciales para la producción de los fertilizantes dejando de lado a los proveedores de insumos más generales y de más sencillo reemplazo como los de artículos de oficina o librería. Se segmentarán por tipo de insumo o servicio que proveen.

El listado de proveedores de Bunge Fertilizantes no se encuentra disponible.

Clientes:

Se entiende por cliente²²⁷ a una persona que compra en una tienda, o que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.

Por características empresariales de Bunge, se considerarán referidas tanto personas físicas como jurídicas en la definición.

Se seleccionarán tanto organizaciones como individuos que adquieran fertilizantes Bunge en reiteradas ocasiones segmentando según el volumen de compra y tipo de producto que adquieren.

No se cuenta con el listado de clientes, pero se pueden definir basados en 3 tipos:

²²⁶ RAE. Proveedor [En línea]. Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=UTXSRYk>

²²⁷ RAE. Cliente [En línea]. Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=9SnxU0N>



- El cliente mayoritario de Fertilizantes de Bunge, el cliente promedio, son acopiadores, o lo que ellos llaman “agronomías”. Son productores que tienen alrededor de 500 a 1.500/2.000 Ha., dependiendo de la zona, y tienen silos donde almacenan su producción y la de sus vecinos para su posterior venta a Bunge. Ellos compran fertilizantes para su producción y la de sus clientes.
- En menor medida, hay clientes poseedores de grandes campos, alrededor de 5.000, 10.000 Ha. que compran y negocian por su cuenta.
- El tercer tipo de cliente es aquel que no tiene tierras propias sino que alquila las tierras para trabajar según la cantidad de maquinaria que posee. Este es el perfil de la mayoría de las personas que trabajan el campo en la Argentina pero no son los mayores clientes de la empresa.

Colaboradores:

Bunge le otorga el nombre de “colaboradores” a sus empleados. Se considera empleados²²⁸ a las personas que desempeñan un destino o empleo.

Al ser una empresa con funciones operativas transversales a la compañía, se tendrán en cuenta exclusivamente aquellos empleados que se desempeñen en el departamento de fertilizantes y los dependientes de este. Esto incluye, la producción, marketing y área técnica de desarrollo y análisis de productos.

Se segmentarán primero según departamento al que pertenecen y, luego, función que cumplen.

COLABORADORES	
Producción	Gerentes de producción
	Jefes de planta
	Operarios
	Coordinadores de logística
	Asistentes de logística
	Supervisores de producción
	Asistentes de producción
	Marketing

²²⁸ RAE. Empleados [En línea]. Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=ErTDqbk>



	Gerente de marketing
	Gerente comercial
	Coordinadores
	Analistas
Investigación y desarrollo	
	Gerente de desarrollo
	Técnicos de desarrollo
	Responsables de calidad
	Coordinadores técnicos

Sindicatos:

La RAE entiende por sindicato a las asociaciones de trabajadores para la defensa y promoción de sus intereses.²²⁹

Se seleccionarán los sindicatos que agrupen a los empleados de Bunge, en los Complejos donde se producen los fertilizantes.

SINDICATOS	
Federación de Sindicatos de Trabajadores de Industrias Químicas y Petroquímicas de la R.A.	Secretario General : Salas, Ruben Cesar
Federación Argentina de Trabajadores de Industrias Químicas y Petroquímicas	Secretario General: Hermoso, Fabián Oscar
Unión Recibidores de Granos y Anexos de la República Argentina	Secretario General: Palacio, Pablo Hugo
Sindicato del Personal de Industrias Químicas y Petroquímicas Zárate	Secretario General: Talone, Miguel Ángel

²²⁹ RAE. Sindicato [En línea]. Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=XxoZcbH>



Descripción de *stakeholders*

A continuación, realizaremos una descripción de los vínculos de la organización con cada *stakeholder* basados en las siguientes variables:

Variable	Definición	Indicador	Definición
Frecuencia de contacto	Refiere al número de veces que mantiene contacto con la organización.	Asidua	10 o más veces al año.
		Circunstancial	Entre 1 y 9 veces al año.
		Excepcional	Solo cuando la situación lo justifica.
		Nula	Nunca
Interés	Refiere a la inclinación a mantener contacto con la organización.	Comprometido	Realiza acciones para con el público.
		Potencial	No realiza acciones pero no descarta la posibilidad de hacerlo.
		Superfluo	No realiza acciones y no conoce en profundidad el potencial de hacerlo.
		Indiferente	No demuestra interés.
Tipo de contacto	Refiere a la cercanía con la organización.	Amistoso	Firme lazo profesional y personal.
		Formal	Lazo laboral.
		Distante	Relación esporádica.
		Inexistente	No hay relación aparente.
Postura	Refiere a la atención prestada a la organización.	Dispuesto	Buena predisposición hacia el acuerdo.
		Negociador	Escucha atentamente y evalúa.



	Limitante	Pone trabas.
	Neutral	No pone limitaciones, pero tampoco gestiona activamente los vínculos.

	Frecuencia de contacto				Interés				Tipo de contacto				Postura			
	Asidua	Circunstancial	Excepcional	Nula	Comprometido	Potencial	Superfluo	Indiferente	Amistoso	Formal	Distante	Inexistente	Dispuesto	Negociador	Limitante	Neutral
Medios	X				X					X			X			
Colaboradores	X				X				X				X			
Comunidad		X			X				X				X			
Proveedores	X				X					X				X		
Clientes		X			X				X					X		
Accionistas		X			X					X				X		
Comunidad empresaria		X			X				X				X			
Gobierno			X			X					X			X		
Influencers				X			X					X				X
Sindicatos			X			X				X						X

Medios: el contacto con los medios de comunicación es de frecuencia asidua y se presentan comprometidos en la relación con Bunge, se realizan acciones con los medios, se pauta en ellos y se vinculan frecuentemente en eventos y para difundir información. El vínculo es formal, se relacionan laboralmente, y los medios se presentan dispuestos con una buena predisposición al acuerdo, Bunge colabora con ellos y les brinda información y ellos colaboran en difundir información pertinente para Bunge.

Colaboradores: la frecuencia de contacto con los colaboradores es asidua, realiza con constancia y cierta continuidad acciones para tener un vincula afianzado. El interés que demuestra es comprometido con la organización, participa y se involucra. Por otro lado, el



tipo de contacto es amistoso, en un ambiente de equipo no sumamente estructurado pero profesional. Por último, la postura es dispuesto ya que se muestra colaborativo a los cambios, sugerencias, acuerdos, y otros aspectos de la empresa.

Comunidad: la frecuencia que mantiene Bunge con su comunidad es circunstancial, tiene contacto durante todo el año, pero de manera espaciada pero con un interés comprometido ya que se realiza diversos programas con la comunidad durante el año. Al ser la mayoría empleados o conocer bien a la empresa el contacto es amistoso con una postura dispuesta ya que Bunge siempre se muestra proactivo y fomenta un lazo positivo con su comunidad aledaña.

Proveedores: el contacto con los proveedores es mayormente asiduo, se comunican constantemente para encargar materias primas, por cuestiones de importación, estado de envíos y verificaciones de calidad. Se presentan comprometidos con la organización, predispuestos a mantener el contacto al ser Bunge un cliente muy importante. Mantienen contacto de carácter formal, con un firme lazo laboral de años trabajando para la misma industria. Se presentan negociadores ante el acuerdo con Bunge, es decir que evalúan las propuestas y contra proponen para llegar a un acuerdo.

Clientes: la empresa tiene una frecuencia de contacto circunstancial con sus clientes debido a que se comunican cuando el cliente necesita mercadería y, ocasionalmente, cuando la empresa organiza encuentros con clientes para afianzar relaciones en la región. Tienen un interés comprometido y, al mismo tiempo, contacto amistoso, la mayoría de los clientes son frecuentes y de hace mucho tiempo, por lo que se los quiere hacer sentir parte de la empresa, pero con una postura negociadora para poder llegar a acuerdos que beneficien a ambos.

Accionistas: El contacto con los accionistas es circunstancial, en reuniones de accionistas o conferencias y reportes de resultados, de interés comprometido. El tipo de contacto es formal y postura negociadora para que ambos puedan llegar a acuerdos de mutuo interés.

Comunidad empresaria: Mantienen contacto circunstancial y se presentan comprometidos con el vínculo, realizan acciones en conjunto, asisten a convenciones, congresos y seminarios de la industria y colaboran en la realización de actividades de la comunidad. Tienen un lazo amistoso, muchos directivos de cámaras y ejecutivos de otras empresas de la industria han trabajado junto a los ejecutivos de Bunge, se han formado juntos o han trabajado en distintas empresas del sector. Al presentar intereses compartidos, se encuentran predispuestos a la comunicación y al acuerdo con la organización.



Gobierno: Bunge mantienen una frecuencia de contacto excepcional, únicamente cuando la situación lo amerite, con un interés potencial ya que está abierto a trabajar en conjunto. Al no tener una frecuencia de contacto continúa su tipo de contacto es distante, pero con postura de negociador.

Influencers: con este público la frecuencia de contacto es nula ya que Bunge nunca ha trabajado con ellos, por esto el interés es superfluo, no conoce en profundidad el potencial de hacerlo. El contacto es inexistente y la postura neutral, no ponen trabas, pero no gestionan el vínculo.

Sindicatos: El contacto con los sindicatos es excepcional, generalmente se comunican ante la presencia de algún conflicto de intereses entre Bunge y los colaboradores. El interés es potencial, no se realizan acciones con el público, pero no se descarta la posibilidad de hacerlo en vías de generar una mejor plataforma para los colaboradores. El contacto es formal, al relacionarse a través de un vínculo laboral, y la postura es neutral al no gestionar el vínculo activamente, pero estar abierto a él.

Jerarquización de *stakeholders*

Para priorizar a los *stakeholders* se utilizará el modelo de Brad L. Rawlins²³⁰. Al haber realizado la identificación de los *stakeholders* se procederá a jerarquizar utilizando el Modelo de Atributos y Prominencia y, luego, priorizar en función de su situación con el Modelo de Kirk Hallahan²³¹ que clasifica de acuerdo a su grado de conocimiento de la organización, del proyecto, del problema o su causa y, también, de acuerdo a su grado de implicación con estos.

Stakeholders	Poder	Legitimidad	Urgencia	Conocimiento		Involucramiento	
				Bajo	Alto	Bajo	Alto
Medios							
Especializados		X	X		X		X
Generales		X	X		X		X
Colaboradores							

²³⁰ RAWLINGS, Brad L. Prioritizing Stakeholders for Public Relations. 2006. Institute for Public Relations www.instituteforpr.org

²³¹ HALLAHAN, Kirk. Inactive publics: the forgotten publics in public relations. 2000. Public Relations Review, vol. 26, no 4, pp. 499-515. DOI: 10.1016/S0363-8111(00)00061-8; Disponible en: [http://dx.doi.org/10.1016/S0363-8111\(00\)00061-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00061-8)



Administrativos		X	X		X		X
Producción		X	X		X		X
Comunidad							
Instituciones educativas		X	X		X		X
Instituciones culturales		X	X		X	X	
Instituciones de salud		X	X		X		X
Instituciones religiosas							
Instituciones deportivas							
Proveedores							
Nacionales			X				
Internacionales		X	X		X		X
Clientes							
Acopiadores		X	X		X		X
Grandes terratenientes			X				
Pequeños productores			X				
Accionistas							
Mayoritarios	X	X	X		X		X
Minoritarios	X	X	X		X		X
Comunidad empresaria							
Asociaciones			X				
Cámaras		X	X		X		X
Gobierno							
Ejecutivo nacional	X	X			X	X	
Ejecutivo provincial	X	X			X	X	
Ejecutivo municipal	X	X			X		X
Legislativo nacional	X	X			X		X
Legislativo provincial	X	X			X	X	
Influencers							
Mid influencers		X	X		X		X
Mega influencers		X	X		X		X
Sindicatos							
	X	X			X	X	

Los stakeholders que poseen dos de los atributos de prominencia, es decir, tienen mediana prominencia, serán considerados **expectantes** y aquellos que poseen tres, los de mayor



prominencia y prioridad, serán considerados **definitivos**. Ambos dos serán analizados según su conocimiento e involucramiento con la organización, uno de sus proyectos, problemas o causas, como establece el sistema desarrollado por Kirk Hallahan. Se dejarán de lado aquellos stakeholders con solo un atributo de prominencia clasificados como **latentes** y aquellos que no poseen ninguno ya que no son stakeholders legítimos.

Los stakeholders **latentes**, y por lo tanto, no considerados para el siguiente paso del análisis son: Asociaciones de la Comunidad Empresaria, son demandantes al proveer visibilidad y apoyo de las iniciativas de sustentabilidad de la empresa, los clientes categorizados como grandes terratenientes y pequeños productores, demandantes al confiar en Bunge para su producción y destinar sus recursos en la empresa, aunque no sean los clientes mayoritarios; y, los proveedores nacionales, que se clasifican como demandantes por proveer los insumos necesarios para complementar la producción de Bunge.

Los stakeholders **expectantes**, de mediana prominencia, y los cuales se priorizará en base a su situación son: Medios de comunicación, demandantes al brindar visibilidad a la empresa, sus actividades e iniciativas y tener la capacidad de exigir comportamientos de la empresa debido a su masividad; colaboradores, demandantes gracias a que proveen un recurso vital para la empresa que es el talento humano, son quienes hacen que Bunge pueda realizar sus actividades y alcanzar sus objetivos, y tienen la voz para establecer qué consideran bien y qué no dentro de Bunge, además de la capacidad de modificar lo que consideren necesario ya que sin ellos la empresa no funcionaría; la comunidad educativa, cultural y de salud, demandante debido a que en conjunto pueden hacer que Bunge modifique su accionar dentro de la región donde opera, así también tiene urgencia en cuanto a la necesidad creciente de oportunidades laborales y estudiantiles por lo que Bunge tiene sus programas con la comunidad de estas áreas para poder ayudarles y estas proveen a la empresa con un ambiente que la respalda en el desarrollo de sus actividades así como un ambiente de ocio, educación y atención médica para sus colaboradores locales y sus familias. Otros stakeholders **expectantes** son: los proveedores internacionales, demandantes ya que brindan los insumos clave para la producción de fertilizantes que no pueden ser reemplazados y la capacidad que tienen de exigir un comportamiento por parte de la empresa que no puede producir sin ellos; los clientes acopiadores, demandantes al ser los clientes mayoritarios de la empresa que confían en su *expertise* y la mantienen como líder en el mercado, tienen capacidad de exigencia debido a que son quienes dan rentabilidad al negocio; las cámaras empresariales, demandantes debido a la capacidad de tomar decisiones por la industria al agrupar a todas las empresas productoras y proveer el respaldo de esa industria frente a situaciones de interés para la misma, como podría ser el tratamiento de un proyecto de ley que las beneficie; y, los influencers, también demandantes, al tener la capacidad de influir en



sus seguidores y así, exigir a la empresa a tomar medidas determinadas, ya que estos son quienes consumen la producción de sus clientes, y al brindar a la empresa la demanda para los cultivos de sus clientes, por ende, generando o no demanda por sus propios productos.

Stakeholders **expectantes** clasificados como dominantes son el gobierno, al poder forzar a la empresa a hacer algo que de otra manera no haría por medio de distintas legislaciones y poder exigir comportamientos legalmente, y, los sindicatos, al poder obligar a la empresa a actuar por medio de medidas de fuerza y tener la capacidad de exigir comportamientos al nuclear a los colaboradores de la empresa.

Los stakeholders de mayor prominencia, es decir, **definitivos**, son los accionistas. Esto se debe a que son quienes efectivamente tienen el manejo de los ejecutivos de la organización, pueden tomar decisiones en cuanto a la dirección de la empresa, aunque los ejecutivos que la dirigen piensen lo contrario, tienen la capacidad de exigir comportamientos y tienen el poder económico y mantienen en alza el valor de las acciones de la organización y, por ende, el valor de Bunge.

La comunidad religiosa y deportiva no se considera que presente ningún atributo por lo que no son stakeholders legítimos.

Para continuar con el proceso de jerarquización, se priorizará a los stakeholders **expectantes** y **definitivos**, los que tienen mediana a alta prominencia, según su situación. Así, se los clasificará en inactivos, atentos, informados y activos. Serán **inactivos** cuando tengan un bajo nivel de conocimiento de, y un bajo nivel de implicación con, la organización, uno de sus proyectos, uno de sus problemas o una de sus causas, por el contrario, serán **activos** cuando presenten niveles altos de conocimiento e implicación con la organización, uno de sus proyectos, uno de sus problemas o una de sus causas. Serán **atentos** cuando tengan bajos niveles de conocimiento, pero estén altamente involucrados y, se los considerará **informados** cuando presenten un alto nivel de conocimiento, pero bajo nivel de implicación.

Los stakeholders activos son los de más alta jerarquía, seguidos por los atentos, los informados y los inactivos. Como se puede observar en el cuadro, muchos de los stakeholders de Bunge son activos, no solo conocen sobre la empresa, uno de sus proyectos, uno de sus problemas o una de sus causas, sino que también se encuentran altamente involucrados con este.

Los stakeholders **medios de comunicación especializados** e **influencers** presentan un conocimiento e involucramiento alto. Estos dos, son los públicos seleccionados para realizar

Bavaro, Elsa B.
Pombo, Camila



acciones de comunicación y, por lo tanto, quienes se verán involucrados en el Plan de Comunicación para Bunge Fertilizantes.

Públicos: Medios de comunicación especializados e Influencers



Públicos

Perfilación

1. Periodistas de medios audiovisuales, digitales y gráficos especializados en temas agropecuarios de la República Argentina.
2. Dueños de perfiles de Instagram públicos de la República Argentina que publiquen contenido relacionado a la alimentación saludable con más de 150 mil seguidores.

Nominalización

Influencers

- @eatcleanok: Rocio Engstfeld
- @come.consciente: Manuela Lorenzo
- @lovenutricion: Lic. Solange Cittadini
- @daniela_lopilato: Lic. Daniela Lopilato
- @nutriarte.argentina: Lic. Vanina Minniti
- @funcionalnutricion: Lic. Daniela Espíndola
- @thehealthyblogger: Flor Fernández
- @nutriendo_habitos: Noel Arguello
- @daireauxnutricion: Martina Daireaux
- @sivoridiego: Diego Sívori
- @nutriendo_me: Sofía Ricci
- @nutricion.ag: Lic. M. Agustina Murcho
- @unblogderecetas: Carmen González y Julieta Tonatella
- @goclean.now: Pau Kerikian
- @recetasemilylucius: Emily Lucius
- @being.healthy: Micaela Méndez
- @nutrearte: Carla Basualdo
- @nutricion.rosario: Sofía Strafile
- @nutricionyat: Lic. Yamila Andrea Titonel
- @monpetitglouton: Karina Gao
- @healthyfit.moodon: Jani Gross
- @nutriliano: Agustina Novelli y Sofía Siciliano



- @sofi.deli: Lic. Sofía de Elias
- @mery.caporale: Mery Caporale
- @yaminutri: Lic. Nutrición Yamila Palloni
- @nutriviada_saludable: Ivi Coronel
- @nutricionmag: Lic. Magdalena Errecaborde
- @sano_equilibrio: Florencia Orsetti
- @serfitnessoficial: Triana Angelina
- @greencook: Julieta Rochinas
- @beautyfreak.room: Florencia Dafne Raele
- @nutricion.salud.arg: Lic. Estefanía Beltrami
- @integralnutricion: Lic. Laura Romano
- @agusdandri: Agustina D'Andraia

Medios

La Nación - Campo

- Cristian Mira
- Catalina Bontempo
- Gabriela Origlia
- Fernando Bertello
- José E. Bordón
- Lisandro Culasso
- Manuel Solanet
- Pablo Andreani

Clarín - Rural

- Esteban Fuentes
- Lucas Villamil
- Fernando Vilella
- Emiliano Huergo
- Jorge Castro
- Héctor A. Huergo
- Gastón Neffen
- Juan I. Martínez Dodda

Canal Rural

- Canal Rural Noticias - Jorgelina Traut y Darío Guardado
- Campo de Presión - Ing. Daniel Rattay

Bavaro, Elsa B.
Pombo, Camila



- Siembra y Cosecha - Cecilia Gómez Ojeda
- Tecnología Rural - Susana Espósito

Ámbito Financiero - Campo

- Susana Merlo
- Caetano Mohorade
- Liliana Franco
- Salvador Di Stéfano

Infobae - Campo

- Juan Martín Melo (También en Mitre y el Campo)

Infocampo

- Agricultura - Solana Sommantico
- General - Facundo Mesquida

Supercampo Perfil

- Agricultura - Barbara Aldana Roesler
- Agro-agenda - Eduardo Bustos
- Actualidad - María Lorena Rodriguez

Radio Mitre – Mitre y el campo

- Juan Martín Melo
- Carlos Lencina
- Martín Steeman



Temáticas y problemáticas

Temática 1:

En Argentina, solamente el 35% de los nutrientes extraídos del suelo por los cultivos son repuestos por los productores. Esto ocasiona que año a año, los suelos del país se queden cada vez con menos nutrientes, sea más difícil cultivar y peligre su fertilidad. No hay presente en la comunidad de productores del país conciencia sobre la necesidad de aplicar fertilizantes como una práctica de agricultura sustentable. Sumado a la creciente tendencia de producción orgánica, el nivel de reposición de nutrientes en los suelos tiende a disminuir más que aumentar.

Esta temática puede abordarse desde Relaciones con los Medios, particularmente los medios de comunicación especializados, ya que son una fuente de información clave para los productores y pueden influenciar su accionar.

Problemática - Medios de comunicación: falta de conocimiento sobre la degradación de los suelos en la producción orgánica. Lo que genera que no se repongan los minerales necesarios para la sustentabilidad de la tierra.

Temática 2:

La sociedad, en especial las nuevas generaciones, están pasando por un proceso de transición hacia un modelo de alimentación basado en el consumo de productos orgánicos, es decir, sin aditivos sintéticos en su producción con el objetivo de llevar una vida más saludable y por la creencia de que todos los agroquímicos son perjudiciales para la salud y el medio ambiente. Dentro de esta agrupación se encuentran los fertilizantes minerales, que son evitados en la producción orgánica. Se ignoran los beneficios que estos puedan brindar a la alimentación sustentable.

Puede abordarse, desde la Relaciones con los Influencers, al tener alta capacidad de influencia sobre el tipo de dieta que llevan sus seguidores y ser su fuente de información sobre alimentación saludable.

Problemática - Influencers: percepción distorsionada de los alimentos producidos con fertilizantes minerales. Lo que ocasiona que se consideren perjudiciales para la salud los alimentos no 100% orgánicos y se prefiera el consumo de aquellos que sí lo son.



Plan de Relaciones Públicas

Objetivo general:

Para los fertilizantes, ser percibidos como una forma sustentable de producción de alimentos saludables.

Campaña 1: “El día que los suelos se queden sin nutrientes” – Medios de comunicación

Problemática de medios: falta de conocimiento sobre la degradación de los suelos en la producción orgánica. Lo que genera que no se repongan los minerales necesarios para la sustentabilidad de la tierra.

Objetivo: para los fertilizantes, ser considerados por los medios de interés* como una de las 3 principales formas** de mantener la sustentabilidad de los suelos en el plazo de siete meses.

*Agropecuarios.

** Dentro de las primeras 3 de 6 actuales.

- Rotación de cultivos
- Siembra de cultivos de cobertura.
- Práctica de siembra directa.
- Aplicación de Manejo Integrado de Plagas (*IPM*)
- Adopción de prácticas de agroforestería.
- Integración estratégica de ganado y cultivos.

Indicadores:

- Cantidad de repercusiones sobre la necesidad del fertilizante para agricultura sustentable en los medios.
- Cantidad de fertilizantes utilizados en la campaña 2020-2021.

Público: Periodistas del sector agropecuario de medios nacionales digitales, gráficos y audiovisuales.



Estrategias:

- Difundir las consecuencias de la no reposición de nutrientes en los suelos.
- Enfatizar las repercusiones de las prácticas agrarias irresponsables.
- Evidenciar por qué la utilización de fertilizantes es la mejor opción para mantener la sustentabilidad de los suelos.

Mensajes clave:

- En Argentina se reponen solamente entre el 25% y el 35% de los nutrientes que extraen los cultivos del suelo.
- La extracción desmedida de nutrientes causa empobrecimiento del suelo, su erosión y subsecuente infertilidad.
- Los cultivos extraen nutrientes de los suelos que deben ser repuestos.
- Los fertilizantes son la herramienta adecuada que mantiene la nutrición del suelo produciendo los alimentos que necesita la población para subsistir.

Táctica 1: Organización de visita a la planta “el futuro de los suelos”.

Descripción: Visita a la planta de producción de Tiosulfato de Amonio y Potasio en el Complejo Industrial Campana, Campana, Buenos Aires. Se invitará a todos los periodistas de los medios seleccionados que serán divididos en dos grupos según su disponibilidad horaria, uno por la mañana y otro temprano por la tarde.

Lugar: Bunge Complejo Industrial Campana - Ruta 9, Km. 79.4, Campana, Buenos Aires.

Fecha y hora: Lunes 12 de agosto de 2020.

Previo a la visita: Se enviará una invitación por correo electrónico a los periodistas donde se solicitará su confirmación de asistencia con un enlace a una página web dentro del sitio de Bunge Argentina (bungeargentina.com) donde se solicitará su registro y la indicación de preferencia de horario de la visita.

Visita: Se solicitará a los periodistas presentarse en las oficinas comerciales de Bunge en C.A.B.A. (25 de mayo 501), para su acreditación entre las 9 y 9.30 am, a aquellos dentro del primer grupo. Se les ofrecerá café y un pequeño refrigerio mientras se espera la llegada de todos y se les entregará un *dossier* de prensa, una lapicera y anotador de la empresa. A las

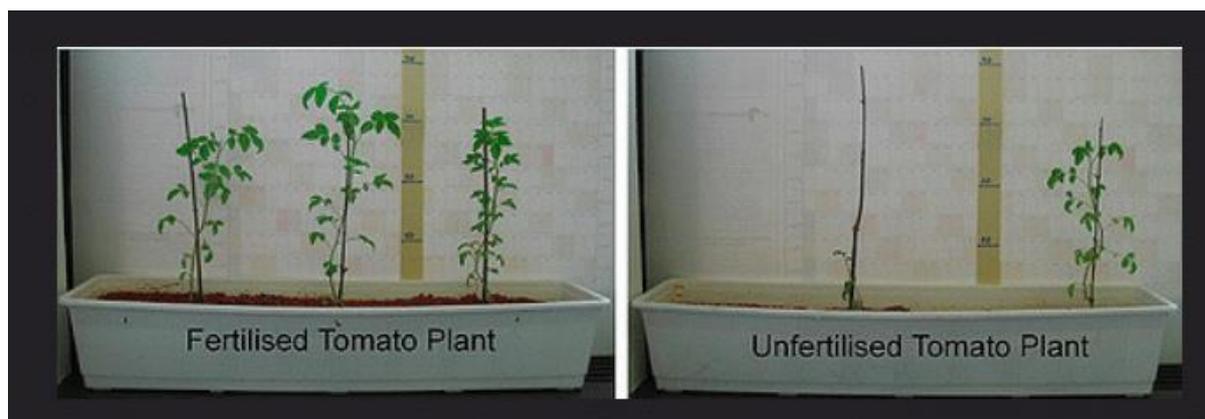


9.30 am un micro contratado por Bunge llevará a los periodistas hacia el Complejo Industrial en Campana.

A las 11am se estima la llegada de los periodistas a la Planta, serán recibidos por Jorge Bassi, Gerente de Marketing Fertilizantes de Bunge y Presidente de la Asociación Civil **Fertilizar**²³², y por Juan Urrutia, Responsable Técnico de Fertilizantes Bunge. Ellos los guiarán por el proceso de elaboración de los fertilizantes, desde su desarrollo y adaptación a la necesidad del cliente y las necesidades de su suelo, hasta la tolva que empaqueta el producto o lo deposita en los camiones para ser entregado. Se hará una demostración en vivo del análisis de suelo y cálculo de la mezcla de nutrientes en el fertilizante para que haya la cantidad justa para esa necesidad, enfatizando cómo los fertilizantes orgánicos no garantizan la presencia justa y una distribución igualitaria de nutrientes.

Luego de la visita se hará una demostración de cómo los cultivos cosechados desnutren la tierra y se hará una muestra de la diferencias que presenta un suelo fertilizado y uno que no lo esta.

Para esto se colocaran los distintos suelos en una pecera de vidrio con una división en el medio. Cada tierra tendrá su cultivo en donde se podrá ver cómo se desarrolla la planta con un suelo fertilizado y con uno que no lo esta.



Para finalizar, se realizará una ronda de preguntas para que todos los periodistas puedan aclarar sus dudas en cuanto al tema y, luego, se realizará un brunch con diferentes infusiones (calientes y frías), facturas, sandwiches y masitas finas.

²³² Asociación sin fines de lucro cuyo objetivo es concientizar sobre la importancia del uso racional del fertilizante y la sustentabilidad del sistema productivo y la conservación del suelo para producir alimentos de mayor calidad nutricional y mantener la productividad.



A las 12.30 volverá el micro que llevará a los periodistas de regreso a las oficinas comerciales de Bunge.

El segundo grupo repetirá la actividad emprendiendo camino a la planta a las 14 hs. con una merienda luego de la finalización de la actividad.

Contenidos del *dossier* de prensa (se entregará dentro de una carpeta con información impresa para que puedan revisar previamente a la visita, y en formato digital en un pendrive):

- Fact sheet de Bunge, unidad Fertilizantes
- Gacetilla de prensa
- Imágenes en alta definición de la planta, Jorge Bassi, Juan Urrutia y estudios de suelos de Bunge donde se ve claramente la diferencia por fertilización.
- CV de Jorge Bassi y Juan Urrutia.

Control: Se contabilizará la cantidad de registros en el sitio web y la cantidad de asistentes frente a la cantidad invitada.

[Táctica 2: Realización del evento - “El día que los suelos se queden sin nutrientes” dentro del marco del Día Mundial del Suelo \(sábado 5 de diciembre de 2020\)](#)

Descripción: se realizará una evento libre y gratuito por el Día Mundial del Suelo en donde se invitará a los periodistas a recorrer diferentes salones que reproducen un mundo donde se han agotado los nutrientes en el suelo con las consecuencias medioambientales y humanitarias que esto generaría. Hará énfasis en el estado actual de degradación de los suelos y en las repercusiones que habrá si se continúa extrayendo los nutrientes con agricultura irresponsable, sin reponerlos. Se destacará a los fertilizantes como la herramienta tecnológica que puede frenar la degradación de la tierra cultivable que nos queda.

Lugar: Sala D+E - Centro de Convenciones Buenos Aires, Av. Figueroa Alcorta 2099, C.A.B.A.

Fecha y hora: sábado 5 de diciembre de 2020, desde las 11:00 hasta las 20:00 hs.

Previo al evento: se convocará a los periodistas con una invitación por correo electrónico que los redireccionará a un video de presentación del evento y un sitio con información. Se les enviará una gacetilla sobre lo que se llevará a cabo, cuándo, dónde, por qué y con qué objetivo. También se publicará la información en la cuenta de Instagram de Bunge, para que cualquier persona interesada pueda asistir.



En el evento: el lugar abrirá las puertas a las 11:00 hs en donde los asistentes podrán recorrer diferentes salones en un circuito interactivo ambientado como se vería el planeta si no hubiera más nutrientes en los suelos:

1. Un cuarto de realidad virtual: en este lugar habrá tres lentes y dos cascos, al utilizarlos, las personas podrán ver y recorrer un planeta árido y seco sin vegetación ni vida.
2. Sala 4D: en este espacio habrá una pantalla 360° por la que se reproducirá un video que muestra las consecuencias del mundo con suelos sin nutrientes, explicado con una voz en off. Detallará la necesidad producir cada vez más alimentos para una población en crecimiento que los demanda pero, cómo nuestros suelos no logran regenerar los nutrientes necesarios para ese nivel de producción. Mostrará como, de continuar produciendo indiscriminadamente y de manera irresponsable, se ocasionará una serie de consecuencias medioambientales extremas en pocas décadas. Cada vez que se mencione una consecuencia, las personas sentirán en carne propia lo que se describe y muestra en las pantallas. Por ejemplo, cuando se hable de tormentas de polvo y arena se sentirá en la sala un aire fuerte. Así, las personas vivirán la experiencia de lo que puede experimentar el planeta si la desnutrición de los suelos continúa.



Imagen a modo ilustrativo de proyección 360°

3. Realidad aumentada: esta sala tendrá una pantalla que abarque una pared entera en donde las personas podrán interactuar con un filtro que muestre en sus cuerpos lo que pasa en la tierra al no tener los nutrientes suficientes, a modo de metáfora.



4. Cómo prevenirlo: en este salón se presentará una serie de prácticas de agricultura sustentable para detener el degradamiento de los suelos. Se pondrá especial énfasis en el aporte que hace el uso adecuado de los fertilizantes para no solo devolverle los nutrientes a la tierra, sino también ayudar a mantener la producción de alimentos para cubrir las necesidades de la población mundial. En un muro se detallará el compromiso de sustentabilidad Bunge a contribuir con la agricultura sostenible y un mundo más sustentable.

Además, habrá un rincón de videojuegos de arcade con juegos donde diferentes cultivos tendrán deficiencias de minerales y el objetivo es entregarles el mineral justo en su justa cantidad cada vez más rápido para lograr que las plantas crezcan, si se otorga un nutriente o dosis errónea luego de tres “vidas” se pierde el juego.

En este salón se ubicará un bar donde se ofrecerán bebidas y snacks saludables.

Al llegar y durante el recorrido del circuito se les dará a los participantes una planta ficticia con una consigna. Deberán colocar la planta en las macetas con orificios en el primer cuarto que visiten y luego verán otra maceta con más plantas, de la que deberán sacar una planta nueva y colocarla en la maceta del siguiente cuarto y así hasta llegar al final. Lo que verán es que a medida que avanzan por los cuartos habrá cada vez menos espacios para poner las plantas en las macetas hasta quedarse sin ningún lugar en donde plantarlas, simbolizando cómo el cultivo sin reposición de nutrientes hace perder al suelo su fertilidad.

Esto funciona para concientizar sobre qué es lo que se hace actualmente con los cultivos y los suelos: se plantan los cultivos y se los cosecha continuamente sin fertilizar el suelo, es decir, sin reponer los minerales que se extraen, lo que ocasiona que la tierra se quede sin los nutrientes que necesita para ser fértil.

En el piso por el que caminan se verán ilustrados suelos cada vez más degradados y se detallará la continua disminución de cada nutriente a medida que avancen en su recorrido.

En cada maceta habrá un cartel explicando cada escenario, así las personas comprenderán que deben hacer y qué pasa con lo que hacen.

Post evento: se les enviará a los periodistas un correo electrónico de agradecimiento por asistir al evento más una gacetilla con información de lo visto y fotografías del evento.

Control: se contarán las visualizaciones del video presentación del evento y el número de asistentes del total invitado.



Método de evaluación: se hará un clipping de las notas con menciones a los fertilizantes de forma que se los perciba como una de las principales formas de mantener la sustentabilidad de los suelos.

Campaña 2: Suelos Sanos - Influencers

Problemática de influencers: percepción distorsionada de los alimentos producidos con fertilizantes minerales. Lo que ocasiona que se consideren perjudiciales para la salud los alimentos no 100% orgánicos y se prefiera el consumo de aquellos que sí lo son.

Objetivo: para los alimentos producidos con fertilizantes minerales, ser conocidos como una opción más* de alimentación saludable en el plazo de siete meses.

*Además de los alimentos 100% orgánicos.

Indicadores:

- Cantidad de menciones de los influencers en sus redes del aspecto que se quiere transmitir.
- Cantidad de fertilizantes utilizados en la campaña 2020-2021.

Estrategia:

- Informar sobre la composición, forma de producción de los fertilizantes y sus efectos en los alimentos.
- Demostrar que los fertilizantes no perjudican el valor nutricional y composición de los alimentos.

Público: Influencers de Instagram con más de 150 mil seguidores que compartan contenido sobre alimentación saludable.

Mensajes clave:

- Los fertilizantes son producidos con elementos naturales.
- Los fertilizantes no modifican la estructura molecular de los alimentos.
- Los fertilizantes aportan nutrientes a los cultivos que son necesarios tanto para su crecimiento como para la alimentación humana.



Táctica 1: Realización de Jornada “Alimentación nutritiva para una población en crecimiento” - Charla informativa

Descripción: Se trata de una charla informativa dictada por el Director de la Licenciatura en Ciencia y Tecnología de los Alimentos de UADE, el Ing. Martín Piña, y la presidente de la Sociedad Argentina de Nutrición, Dra. Mónica Katz.

Comenzará con el desarrollo histórico de la producción de alimentos y cómo la continua explotación de los suelos llevó a una deficiencia de nutrientes en ellos y, por lo tanto, en nuestra comida. Se destacará como el correcto uso de fertilizantes puede devolverle no solo los nutrientes a los suelos sino también aumentar el valor nutricional de los cultivos a los niveles que solían tener décadas atrás sin reducir la producción de la que depende la alimentación de la población mundial. Se hará énfasis en la diferenciación de los fertilizantes de otros agroquímicos demostrando cómo una utilización correcta no es perjudicial para la salud de los consumidores sino, por el contrario, beneficiaría al aporte nutricional de la dieta.

Lugar: Palo Santo - Green Hotel. Bonpland 2275 - Palermo, C.A.B.A.

Fecha y horario: 3 de octubre de 2020, a las 11:00 hs.

Previo a la jornada: Se contactará a los influencers por Instagram y se les enviará la invitación a la jornada con información sobre los expositores por correo electrónico solicitando su confirmación de asistencia.

Jornada: El salón presentará un banner de la jornada en la entrada. Jorge Bassi, Gerente de Marketing Fertilizantes de Bunge y Presidente de la Asociación Civil **Fertilizar**²³³, y Leandro Prado, Coordinador de Comunicaciones de Marketing Fertilizantes, recibirán a los influencers y se les invitará un *brunch* de comida saludable previo al comienzo de las exposiciones. En el salón del *brunch* habrá un banner con logos de Bunge y el #SuelosSanos para fotografías donde un fotógrafo tomará fotos de los influencers que así lo deseen.

Luego del *brunch*, se invitará a los influencers a pasar a la sala donde Jorge Bassi dará algunas palabras de bienvenida enfatizando la necesidad de tener suelos nutridos para producir alimentos nutritivos y cederá el espacio al Ing. Martín Piña para dar comienzo a la actividad.

²³³ Asociación sin fines de lucro cuyo objetivo es concientizar sobre la importancia del uso racional del fertilizante y la sustentabilidad del sistema productivo y la conservación del suelo para producir alimentos de mayor calidad nutricional y mantener la productividad.



Una vez finalizadas las exposiciones del Ing. Piña y la Dra. Katz, Jorge Bassi hará una demostración con un **Greentest**²³⁴ para ilustrar una forma sencilla de evaluar si una fruta o verdura es sana para consumir o no, para lo cual se utilizarán productos cosechados por clientes de Bunge Fertilizantes.

Se abrirá espacio a consultas, agradecerá su participación en la jornada y se le entregará a cada uno un folleto con información importante de la jornada, junto con una bolsa ecológica, un kit de especias con el logo de Bunge y una botella recargable con logo de Bunge, el #SuelosSanos y la leyenda “Suelos nutridos para una alimentación nutritiva”.

Post-jornada: El mismo día de la jornada, se enviará un correo electrónico los influencers que hayan asistido donde se agradecerá la participación, y se referirá a una página web dentro del sitio de Bunge Argentina (bungeargentina.com/suelossanos) donde podrán encontrar más información sobre la nutrición de los cultivos y su importancia en la nutrición humana, estudios de la calidad de los alimentos producidos en suelos con diferentes niveles de nutrición, un vídeo explicativo sobre la producción de los fertilizantes, imágenes de la jornada y una etiqueta de contacto para cualquier duda o consulta que quieran realizar.

A aquellos influencers que no hayan podido asistir a la jornada, se les enviará un breve resumen de la misma y el *link* a la misma página web informativa.

Control: Se contabilizará la cantidad de asistentes a la jornada en comparación con los invitados y, también, se utilizará *Google Analytics* para conocer la cantidad de visitas a la página web informativa.

Táctica 2: Envío de test-kit

Descripción: Se les enviará a los influencers un paquete con un *flyer* informativo de la campaña con el mismo hashtag utilizado en la jornada, #SuelosSanos, una caja de alimentos, frutas y verduras, producidos por pequeños agricultores clientes de Bunge con información sobre el agricultor que cultivo los alimentos, información sobre la nutrición del suelo en que fueron cultivados y los fertilizantes que se les aplicaron con una receta sana o sugerencia de cómo utilizar esos alimentos provista por el mismo productor.

Junto con el bolsón se enviará a cada influencer un **Greentest**, como el utilizado en la demostración de la jornada, con un pequeño instructivo de uso y un código QR a un video

²³⁴ Dispositivo que evalúa la presencia de nitratos en los alimentos y los clasifica en sanos y peligrosos para consumir basado en las concentraciones de nitratos recomendables para el consumo.



explicativo para que ellos mismos puedan evaluar que los alimentos que recibieron son sanos y aptos para consumo. En la página del video se incluirá una una etiqueta de contacto para consultas.

Previo al armado del test-kit: Se seleccionará a clientes de Bunge que sean productores de frutas y verduras y se los contactará para hacerles llegar la propuesta de trabajo. Esta consiste en una evaluación del estado de los suelos en profundidad, un armado de plan de fertilización y la mezcla personalizada de fertilizante con la dosis de nutrientes adecuada para aplicar en sus tierras, a cambio de una pequeña parte de su producción para enviar a los Influencers.

Una vez realizados los acuerdos, se pasará al análisis de suelos y diseño de plan nutricional para los mismos y, en época de siembra, el productor comenzará con su actividad normal.

Durante el período de crecimiento de los cultivos, se encargarán y diseñarán los demás elementos del test-kit.

Fecha de envío: 17 de noviembre.

Control: Se contabilizarán las reproducciones del video informativo sobre el **Greentest** y las consultas realizadas en el sitio.

Método de evaluación: Se contabilizará la cantidad de menciones²³⁵ en las redes de los Influencers sobre la jornada o la temática y la utilización del #SuelosSanos.

²³⁵ Incluye publicaciones y menciones en Instagram *Stories*.



Desarrollo de táctica: test-kit

[Guía e instructivo de uso Greentest con QR](#)

Greentest

¿QUÉ ES EL GREENTEST?



Greentest es un medidor de nitratos portátil. Los nitratos se encuentran naturalmente en los alimentos y no son dañinos para el cuerpo humano en situaciones normales.

El uso de sustancias prohibidas, uso irresponsable de fertilizantes, tanto orgánicos como minerales, y una concentración de químicos o residuos en el suelo pueden elevar los niveles de nitratos en los alimentos a cantidades no recomendables. El consumo continuo de alimentos con alto contenido de nitratos puede ser perjudicial para la salud y elevar el riesgo de contraer enfermedades.

Greentest, basado en extensas investigaciones, podrá decirte si el nivel de nitratos presente en tu fruta o verdura es el adecuado para ese alimento en particular.

Todos los alimentos producidos por agricultores que fertilizan con las diferentes líneas de **Fertilizantes Bunge** son sanos para el consumo debido a la aplicación de la cantidad exacta de nutrientes necesarios para cada suelo y cada cultivo, ni más ni menos. Esto se logra con análisis de la situación del suelo previo a la siembra y elaboración de mezclas específicas de nutrientes para cada productor. Los alimentos no solo son aptos para el consumo, sino que fueron provistos de todos los nutrientes necesarios para su correcto desarrollo de raíz a fruto.

Más saludables para el suelo y más saludables para vos.

BUNGE
FERTILIZANTES

#SuelosSanos



¿CÓMO USAR TU GREENTEST?

		<p>Encendé el tester.</p> 
<p>Esperá 3 segundos por los resultados.</p> 	<p>Insertá el medidor en la fruta o verdura que quieras evaluar.</p> 	<p>Limpiá el medidor.</p> 

Para más información mirá el video explicativo en nuestro sitio web.





Flyer sobre el productor, suelo y sus nutrientes

BUNGE FERTILIZANTES

Presentaba suelo con deficiencia de:



Fósforo y Calcio

Se aplicó



que aporta Fósforo inmediatamente disponible y alto contenido de Calcio.

Estos alimentos fueron cultivados por: *Ernesto Rodríguez*

62 años, Mercedes - Pvcia. de Buenos Aires



BUNGE FERTILIZANTES

P *Fósforo*

Favorece al desarrollo de las raíces, estimula la producción de semillas y frutos y neutraliza el exceso de nitrógeno que hace a las plantas más débiles y susceptibles al ataque de plagas.

Ca *Calcio*

Aporta resistencia a las plantas y ayuda a formar las paredes celulares de los tejidos.

Mensaje de Ernesto:

Todo lo que producimos en el campo es lo mismo que comemos mi familia y yo. Siempre hay que recordar que los nutrientes son el alimento de las plantas, los necesitan para crecer y nosotros los necesitamos de ellas.

Les dejo una receta que nos encanta hacer en casa con las remolachas.

Budín de remolacha

- 3 tazas de cubos de remolacha hervida.
 - 3/4 taza de harina.
 - 3 huevos
 - Sal y pimienta a gusto
1. Procesar todos los ingredientes en un bowl.
 2. Llevar a un molde de budín previamente aceitado.
 3. Hornear por 50 minutos aproximadamente.
 4. Dejar enfriar antes de cortar y, ¡a disfrutar!



Presentación

Todos los contenidos del test-kit, incluyendo el Greentest, las frutas y verduras, y los flyers informativos, se enviarán en una caja color azul de la siguiente forma:



La tapa de la caja tendrá la imagen que se adjunta a continuación.





Greentest



Cronograma de táctica

Fecha	Horario	Actividades	Responsables	Recursos
Campaña - Suelos Sanos				
Táctica - envío de test-kit				
1 de junio	-	Seleccionar clientes de Bunge para sembrar los alimentos por un canje con fertilizantes.	Área de Marketing	Base de datos de clientes por tipo de cultivo.
3 de junio	-	Contactar a los productores con la propuesta.	Área de Marketing y Camila Pombo	Correo electrónico
15 de junio	-	Realizar análisis de suelo de los productores y elaboración de planes de fertilización y mezclas personalizadas.	Unidad técnica	Equipo de muestreo, transporte a los campos de los productores y de vuelta, laboratorio.
18 de junio	-	Despacho de fertilizantes.	Área de Compras	Servicio de transporte



14 de julio	-	Compra de Greentests.	Área de Compras	Tarjeta de crédito corporativa.
	-	Encargo de cajas.	Área de Compras	Tarjeta de crédito corporativa.
15-31 de julio	-	Elaboración de video explicativo y página web.	IT	-
5-9 de octubre	9:00 a 12:00	Visita a los productores para tomar fotografías y obtener su mensaje para el flyer.	Camila Pombo	Cámara fotográfica, transporte a los campos.
13 de octubre	10:30	Envío de recursos para armar flyer e Instructivo.	Elsa Bavaro	Dropox y correo electrónico.
13-20 de octubre	-	Elaboración de flyer e instructivo del Greentest.	Empresa Copygraph	Tarjeta de crédito corporativa.
15 de octubre	-	Contratación de transporte para retirar alimentos.	Área de Compras	Depósito.
	-	Contratación de transporte para entregas.	Área de Compras	Depósito.
17 de noviembre	6:00	Búsqueda de alimentos del productor.	Recepción - Elsa Bavaro y Camila Pombo	Servicio de transporte
	8:00 a 10:00	Armado de test-kits	Elsa Bavaro y Camila Pombo	-
	10:30	Despacho de cajas.	Camila Pombo	Servicio de transporte
18-23 de noviembre	-	Confirmación de recepción	Elsa Bavaro y Camila Pombo	Instagram @Agroexpertosbu nge



Calendarización

Tareas	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Semana	1 2 3 4	1 2 3 4 5	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4 5	1 2 3 4	1 2 3 4
Campaña 1 - "El día que los suelos se queden sin nutrientes"							
Táctica 1							
Envío de invitaciones							
Visita a la planta							
Control	Invitados vs Asistentes						
Táctica 2							
Envío de invitaciones							
Envío de gacetillas							
Evento							
Envío mail agradecimiento y gacetilla del evento							
Control	Invitados vs Asistentes / Cantidad de visualizaciones del video						
Método de Evaluación	Clipping de menciones a los fertilizantes donde se los perciba como una de las principales formas de mantener la sustentabilidad de los suelos.						
Campaña 2 - "Suelos Sanos"							
Táctica 1							
Contacto con influencers							
Envío de invitación							
Charla Informativa							
Mail con agradecimiento e información							
Control	Invitados vs Asistentes / Cantidad de visitas a la página web informativa (Google Analytics)						
Táctica 2							
Selección y contacto con productores							



Presupuesto

Campaña	Táctica	Material / Recursos	Cantidad	Precio por unidad	TOTAL PESOS
Medios	Visita a la planta	Transporte	32	\$1,693.75	\$54,200
		Café y refrigerio	1	\$1,250.00	\$1,250
		Lapicera	32	\$95	\$3,040
		Anotador	32	\$140	\$4,480
		Brunch (para 32 personas)	1	\$12,000.00	\$12,000.00
		Impresión gacetilla	32	\$80	\$2,560
		Revelado de imagenes	32	\$14.96	\$479
		Pendrive 32GB	32	\$426	\$13,632
		Pecera de vidrio	1	\$800	\$800
	Evento	Sala D+E - Centro de Convenciones Buenos Aires	1	\$60,000.00	\$60,000
		Desarrollo realidad virtual	1	\$250.00	\$250.00
		Anteojos Realidad Virtual	3	USD 200	\$39,000
		Casco Realidad Virtual 32GB	2	USD 500	\$65,000
		Sala 4D	1	\$125,000	\$125,000.00
		Realidad aumentada	1	USD 1.100	\$71,500.00
		Planta ficticia	250	\$94,50	\$23,625
		Macetas con orificios	4	\$500	\$2,000
		Ilustración en suelos	1	\$3.50	\$3.50
		Carteles explicativos	5	\$350	\$1,750
		Comida	1	\$15,120	\$15,120
Bebidas	1	\$6,950	\$6,950		
Juegos de arcade	5	\$5,000	\$25,000		
Influencers	Charla Informativa	Salón Hotel Palo Santo (incluye catering)	1	\$30,000.00	\$30,000.00
		Banner	1	\$1,150	\$1,150
		Bolsa empresarial	34	\$50	\$1,700
		Kit 3 Especies	34	\$250	\$8,500
		Honorarios speakers	2	\$8,000	\$16,000
		Botella recargable	34	\$150	\$5,100
	Test-Kit	Flyer de 300 gr.	34	\$25	\$850



		Instructivos de 300 gr.	34	\$30.00	\$1,020
		Greentest	34	USD 50	\$110,500
		Cajas	34	\$135	\$4,590
SUBTOTAL					\$707,049
Imprevistos					\$50,000.00
15% Honorarios					\$106,057
TOTAL					\$863,107



Conclusión

A partir de la realización de este Trabajo Integrador Final pudimos tomar mayor dimensión de lo que implica elaborar un Plan de Relaciones Públicas y lo que conlleva realizar un análisis que dirija a las problemáticas.

Este proyecto nos permitió aplicar y bajar a la realidad conceptos aprendidos a lo largo de la carrera, tanto en materias troncales como otras complementarias.

El desarrollo de este Plan nos empujó a trabajar pensando verdaderamente en aquellas acciones que ayudarían a la empresa a alcanzar sus objetivos y que irían en sincronía con la cultura y las iniciativas de la organización.

Es así que, al día de hoy, podemos afirmar que nos ayudó a entender un poco más el trabajo que se realiza en Relaciones Públicas día a día.



Bibliografía

- California fertilizer association. 1985. Western fertilizer handbook. 7 ed. Danville (11), The Interstate. P. 241-253.
- CAPRIOTTI PERI, Paul. Branding Corporativo. Santiago: Colección de Libros de la Empresa, 2009.
- CARDOZO, Alejandro Pablo. Administración empresaria. 1a ed. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial. 2007.
- CUTLIP, Scott M, et al. Manual de relaciones públicas eficaces. 2a ed.rev. Barcelona: Gestión 2000, 2006. Clásicos de las relaciones públicas. ISBN 9788496426979
- Grunig en MIGUEZ GONZÁLEZ, Maria Isabel. Análisis del uso de los conceptos de público. Stakeholder, constituent en el marco teórico de las Relaciones Públicas. Zer, 23, pp 183-197. 2007
- GRUNIG, James E., HUNT, Todd y XIFRA, Jordi adap Dirección de relaciones públicas. Barcelona: Gestión 2000, c2003. Biblioteca clásicos de las relaciones públicas. ISBN 9788480889483
- HALLAHAN, Kirk. Inactive publics: the forgotten publics in public relations. 2000.
- Internacional Fertilizer Development Center/United Nations Industrial Development Organization. 1979. Fertilizer manual. Muscle Shoals (Ala), IFDC. P. 32-35.
- International Fertilizer Industry Association (France). s.f. Glossary of fertilizer terms. Paris, IFA Ltd. 71 p.
- JOHNSON, Gerry y SCHOLLES, Kevan. Dirección estratégica. 5a edición. Prentice Hall, 2011.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: una perspectiva global. 11a ed. México: McGraw-Hill. 1998.
- LAZZATI, Santiago. Anatomía de la organización. Buenos Aires: Macchi. 1997. p. 42.
- Mehring, A.L. 1961. Diccionario de fertilizantes. Trad. del inglés por Claudio Vidal F. Boletín de Guanos y Fertilizantes 5-6 (25-28): 1-94.
- MINTZBERG, Henry., QUINN, James Brian y VOYER, John. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Ed. breve. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.
- PALENCIA-LEFLER ORS, Manuel. 90 técnicas de relaciones públicas. Barcelona: Bresca Profit, 2008. ISBN 9788493608446
- PORTER, Michael E. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores



- PORTER, Michael E., *The competitive advantage of nations*. Buenos Aires: Vergara, 1991.
- *Public Relations Review*, vol. 26, no 4, pp. 499-515. DOI: 10.1016/S0363-
- RAWLINGS, Brad L. *Prioritizing Stakeholders for Public Relations*. 2006. Institute for Public Relations www.instituteforpr.org
- SALLENAVE, Jean. *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma. 1997.
- SIMOES, C., et al., (2005). *Managing corporate identity: an internal perspective*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (2), pp. 153-168.
- Tisdale, S.L.; Nelson, W.L. 1977. *Fertilidad de suelos y fertilizantes*. Trad. por Jorge Balash y Carmen Piña. Barcelona, Montaner y Simón. p. 406-443.
- VILLAFAÑE, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Ediciones Pirámide: Madrid.
- Villagercia H., S.; Zapata F., F. s.f. *Manual de uso de fertilizantes*. s.l. Empresa Nacional de Comercialización de Insumos (Perú). 104 p.
- WILCOX, Dennis. *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. 10a ed. Madrid: Pearson Educación, 2012.
- XIFRA Jordi. *Lobbismo*. UOC [En línea]. Disponible en: <https://www.academia.edu/11405922/Lobbismo>
- XIFRA, Jordi. *Teoría y estructura de las relaciones públicas*.



Anexo I: Encuesta de opinión sobre agroquímicos.

Se realizó una encuesta con la finalidad de conocer la opinión general que se tiene sobre los fertilizantes y los agroquímicos como grupo.

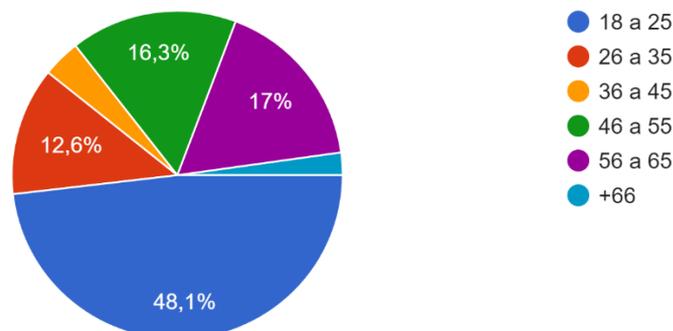
Las preguntas apuntaron a investigar si, en general, se considera a los fertilizantes minerales un agroquímico junto con los fitosanitarios o no, y si consideraban que son productos perjudiciales para la salud y/o el medioambiente.

A continuación, los resultados que obtuvimos.

La encuesta fue aplicada a una muestra aleatoria de 135 sujetos con las siguientes características.

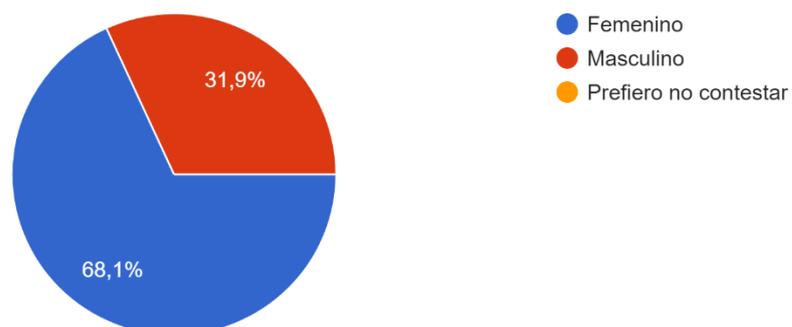
Edad

135 respuestas



Género

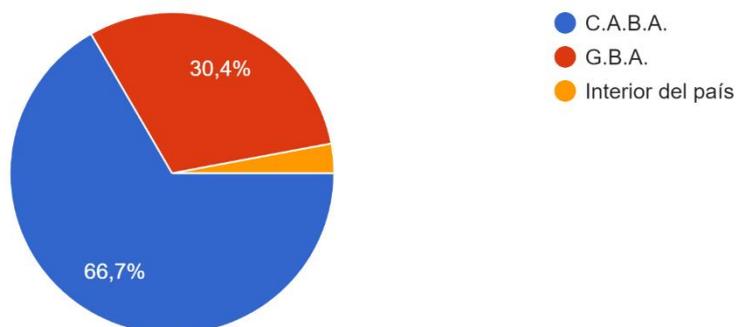
135 respuestas





Lugar de residencia

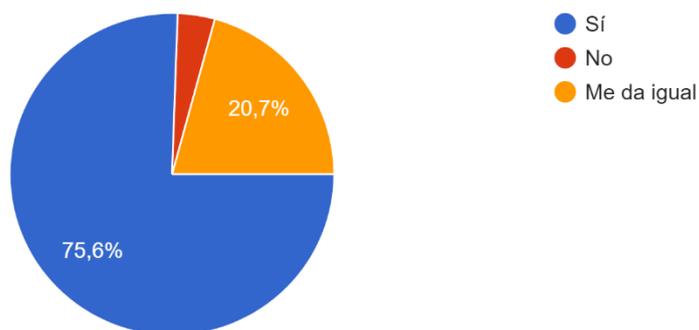
135 respuestas



Luego, se indagó su preferencia sobre el consumo de alimentos orgánicos y su percepción de sí mismos como agentes interesados en el cuidado del planeta.

Si pudieras elegir ¿preferirías consumir alimentos orgánicos (aquellos que evitan el uso de agregados sintéticos en la producción)?

135 respuestas

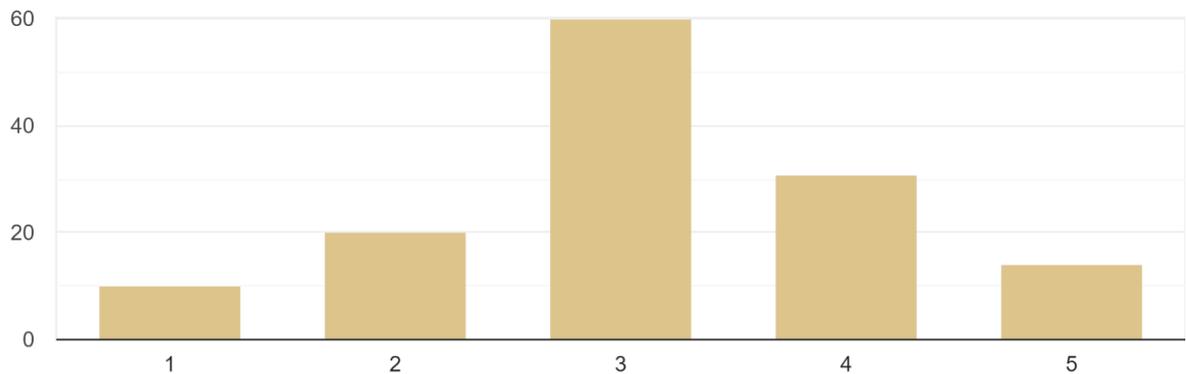


El 75,6% de los encuestados, declaró preferir los alimentos orgánicos.



Del 1 al 5, siendo 1 nada implicado y 5 muy implicado, ¿qué tan implicado considerarás que estás con el cuidado del medio ambiente?

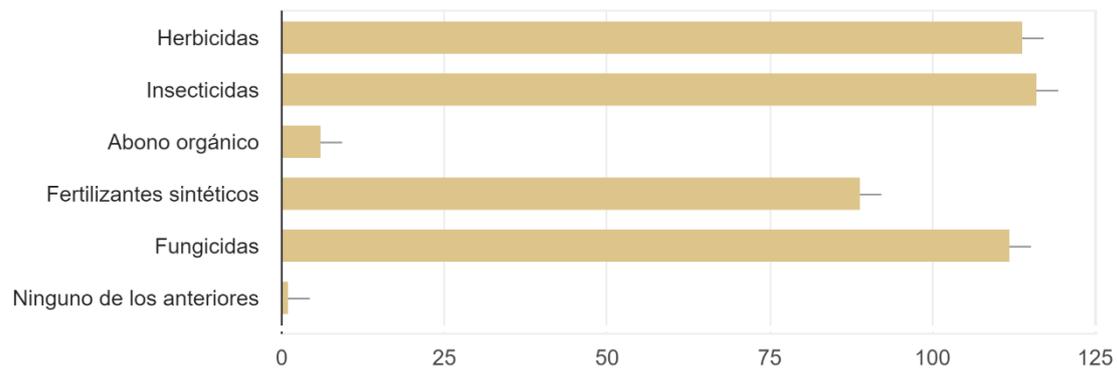
135 respuestas



Las siguientes preguntas indagaron sobre la opinión de los encuestados y su conocimiento sobre agroquímicos y su industria.

¿Cuál de los siguientes elementos consideras un agroquímico?

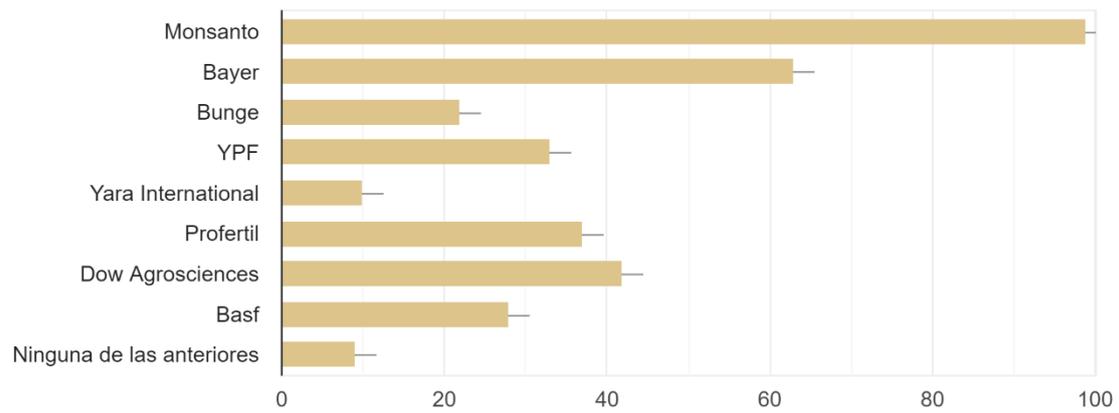
135 respuestas





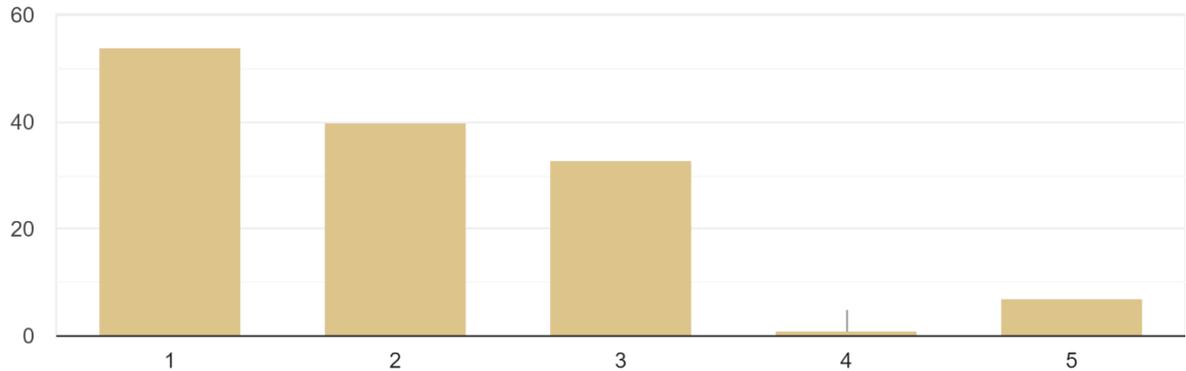
¿Cuáles de las siguientes empresas asocias con la palabra agroquímico?

135 respuestas



Del 1 al 5, siendo 1 muy perjudiciales y 5 muy beneficiosos. ¿Qué percepción tenes de los efectos de los agroquímicos en el medio ambiente?

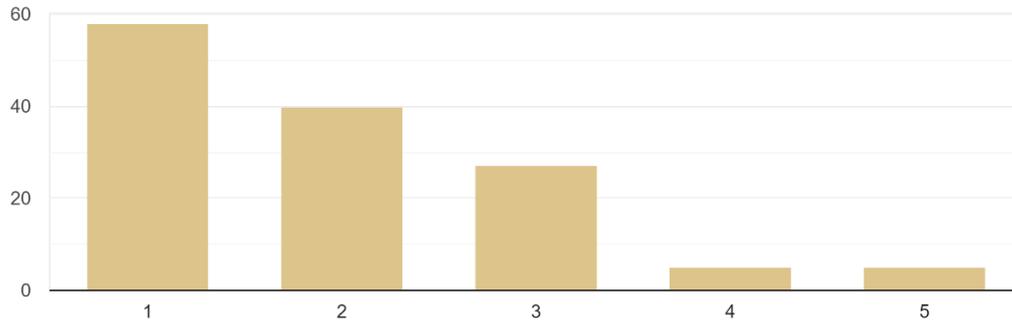
135 respuestas



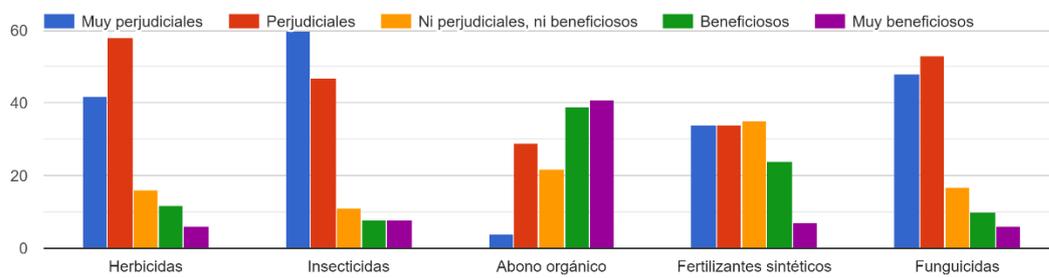


Del 1 al 5, siendo 1 muy perjudiciales y 5 muy beneficiosos. ¿Qué percepción tienes de los efectos de los agroquímicos en la salud?

135 respuestas



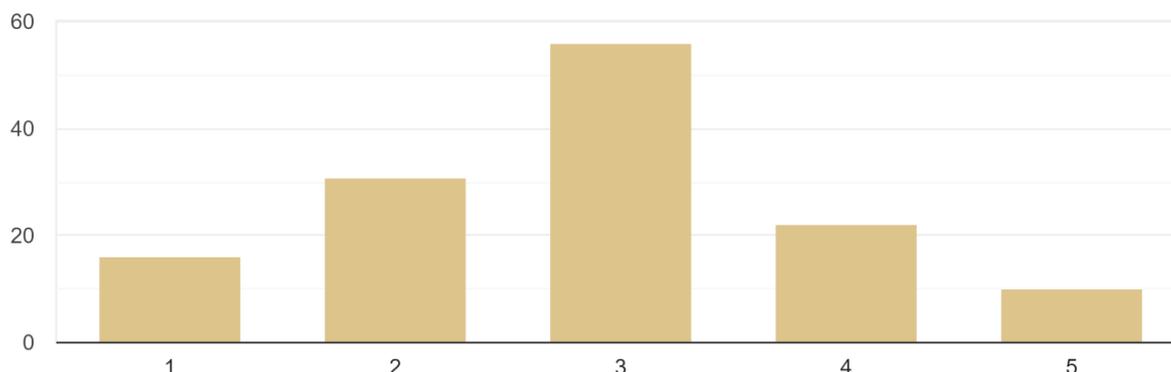
¿Cuál es tu opinión de los efectos de los siguientes agregados a los cultivos?





Del 1 al 5, siendo 1 muy innecesarios y 5 muy necesarios, ¿qué opinás de la necesidad de los agroquímicos en los cultivos?

135 respuestas



Ante la pregunta: ¿Por qué considerás que son necesarios/innecesarios?

Se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Optimizar calidad en los cultivos
- Es necesario para la producción y la demanda
- Porque se puede cultivar sin agregados, pero lleva más tiempo y cuidados
- Es irrealista pensar en producción agrícola a gran escala y redituable, sin agroquímicos. Eso solo es posible en la fantasía de hippies y adolescentea crónicos.
- Quisiera que pudiéramos evitarlos, pero a la vez pienso que por la cantidad que se intenta producir para las masas y los tiempos que manejan, es muy difícil hacerlo.
- Si no se utilizan tardan más en crecer los cultivos, pero de todas formas crecerían sin su uso
- Porque tienen contenido tóxico para la salud y para las plantas
- No lo sé, no estoy al tanto
- Da una mayor producción y una mejor calidad de producto pero puede también estar contaminada
- No sería posible una producción adecuada a la cantidad de población actual
- Hay mucha gente y poca tierra
- Hoy en día para abastecer la demanda mundial de alimentos todavía no se podría producir sin el uso de agroquímicos.
- Para mí no es necesario que sea mucho mejor las verduras orgánicas por ejemplo que no lo tienen
- Tiempo de crecimiento para el punto de cosecha
- Se deben buscar alternativas orgánicas
- Porque sino es imposible combatir algunos insectos y hongos
- Son necesarios para aumentar el rendimiento de los suelos y los cultivos
- Son necesarios usados respetando los periodos de carencia
- Para agilizar el procedimiento
- Porque dejan de ser naturales



- por algo son utilizados
- Si no fueran necesarios no los usarían, sería tirar la plata 😬
- Depende el caso
- Porque dañan todo
- No estoy muy seguro de lo que son, así que no soy capaz de responder ésta pregunta
- Por un lado favorecen la industria pero por otro suelen no ser beneficiosos para la salud, por eso puse un intermedio
- Porque actualmente con la tecnología que disponemos, se pueden cultivar alimentos sin tener que recurrir a elementos nocivos para la producción.
- Son necesarios para producir a escala pero también son perjudiciales
- La realidad es que para una producción masiva, la utilización de agroquímicos resulta rentable para los productores en lugar de prácticas sustentables
- Porque la producción a gran escala los necesita
- Solo favorecen la acelerada producción en masa para el terrateniente que luego vende la producción y dañan el ecosistema y alteran la genética del producto.
- Para que se conserven mejor
- Los cultivos sin agroquímicos crecen igual. Sólo que de forma mas lenta y con posibles pérdidas. Es solo una cuestión de conveniencia económica
- En mi caso, que soy de Misiones y trabajo con Yerba Mate y Te, si bien se puede llevar a cabo una producción con insumos como abono natural y demás, esto no permite una producción a escala que mantenga los niveles y en más de una oportunidad se ha detectada escheriachi coli por los elementos que utilizan y estos son altamente perjudiciales para el consumo humano.
- Sin embargo, es verdad que no se tiene un cuidado y un uso a conciencia por lo que debería haber una mayor atención de los legisladores en el tema con un previo estudio de sus usos y medidas
- Por la productividad que generan
- Porque ayuda con los procesos pero también las empresas se abusan y termina siendo perjudicial
- Ya que hoy en día hay muchas plagas, que no permitirían producir eficientemente sin su uso
- Son necesarios para vender Con un precio competitivo en el mercado actual pero no lo serían si fuera una política mundial el cultivo sustentable y basado en el cuidado del medio ambiente en vez de meramente en un principio económico de crecimiento de mercado.
- Es un intermedio debido a la demanda de alimento que existe
- Porque si no nos morimos de hambre. Es más importante producir que cuidar la tierra, que va a seguir estando ahí.
- Perjudican la salud y medio ambiente
- No se
- Para producir mejor y con más rendimiento
- Por el daño a la salud
- Porque creo que el uso de los agroquímicos cumplió su ciclo,y se tiene que dar el paso a un modelo sustentable, que pare la destrucción, que no solo está acabando con los suelos, sino que ha tenido un grave impacto en la salud del hombre
- Porque sin ese uso el resultado de la producción sería .menor, y hoy es necesario producir más y a menor costo



- No se mucho del tema, creo que hay plagas que destruyen los cultivos y deben tener controlarlo de alguna manera.
- Necesarios para ayudar al crecimiento
- Porque son tóxicos para la salud
- Se necesita producir más para alimentar el creciente número de habitantes.
- Porque pueden reemplazarse por otras sustancias no perjudiciales
- Los agroquímicos son necesarios ya que la población crece exponencialmente, pero la tierra dedicada a la producción de alimentos es la misma
- Innecesarios porque pueden tener un impacto malo en la salud a largo plazo y en el medio ambiente.
- Necesario para la eliminación de microorganismos que puedan contaminar los alimentos y traernos enfermedades.
- Son necesarios para poder obtener buen rinde.
- Porque pueden utilizar elementos naturales
- Para tener mas rentabilidad
- Porque hay q mantener, o aumentar la producción mundial de los alimentos, para abastecer la población mundial
- Para asegurar la productividad
- Creo que podrían usarse productos menos contaminantes
- son necesarios ya que en gran escala se hace difícil y actualmente muy caro los cultivos totalmente organicos, pero su uso debe
- estar controlado
- Porque provocan enfermedades y si hay quienes logran cultivar sin utilizarlos quiere decir que no son imprescindibles
- Su uso racional puede ser necesario para los cultivos en gran escala
- Son innecesarios porque agregan sustancia nociva a los alimentos
- Para que no lleguen pestes a nuestro plato.
- Creo que los agroquímicos alteran el ciclo evolutivo de los productos con el objeto de acelerar su maduración lo que altera su sabor y calidad nutritiva
- Porque podrían ser perjudiciales para la salud.
- Son necesarios para que a los productores les rinda (económicamente) sus cultivos y no se pierda la producción a través de plagas
- Innecesarios porque si bien ayudan a optimizar el proceso de obtención de alimentos, degradan el suelo y afectan la salud de los trabajadores y los consumidores. Podría incentivarse el autocultivo
- Sin los agroquímicos sería imposible producir alimentos para 7 mil millones de personas en el mundo. Si quieren una producción 100% ecológica no llegan ni producir alimentos para 100 millones de personas.
- Se puede producir alimentos sin necesidad de agroquímicos que dañen nuestra salud y el ambiente por su consumo al paso de los años
- Productividad
- no son necesarios ya que si se elimina el modelo de monocultivos se reducen las plagas.
- Porque contaminan
- Ayudan a evitar que se afecten los cultivos, pero su uso indiscriminado genera el problema
- Son necesarios para una mayor producción de productos alimentarios pero es perjudicial para el ambiente.
- Ayudan a mantener los cultivos y que rindan más y más rápido.



- A pesar de los perjuicios que traen, son necesarios para producir alimentos en un planeta cada vez mas poblado
- nada mejor que lo natural de la tierra
- Son necesarios pero también se pueden cambiar por métodos menos nocivos
- Estimo existen formas más naturales de proteger la producción agropecuaria
- Porque perjudicar a la salud
- por que se puede ser paciente y esperar al tiempo de maduración.
- Porque existe otra forma de producir y cuidar la agricultura, con materiales extraídos de la Naturaleza.
- Ayudan a agilizar la producción de cultivo.

Se puede observar que gran cantidad de los encuestados considera que son perjudiciales para la salud y para el ambiente. Por otro lado, algunos encuestados destacan la necesidad de utilizarlos para poder alimentar a la población mundial.