

TECHNOLOGY

TECNOLOGIA PARA EJECUTIVOS

CYBER CEO 2005

Horacio Busanello
CEO de Syngenta Agro

Con el CRM como aliado, logró el apoyo de su casa matriz para renovar la tecnología comercial y elevar las ventas en US\$ 10 millones.



• TECNOLOGÍA EN PYMES

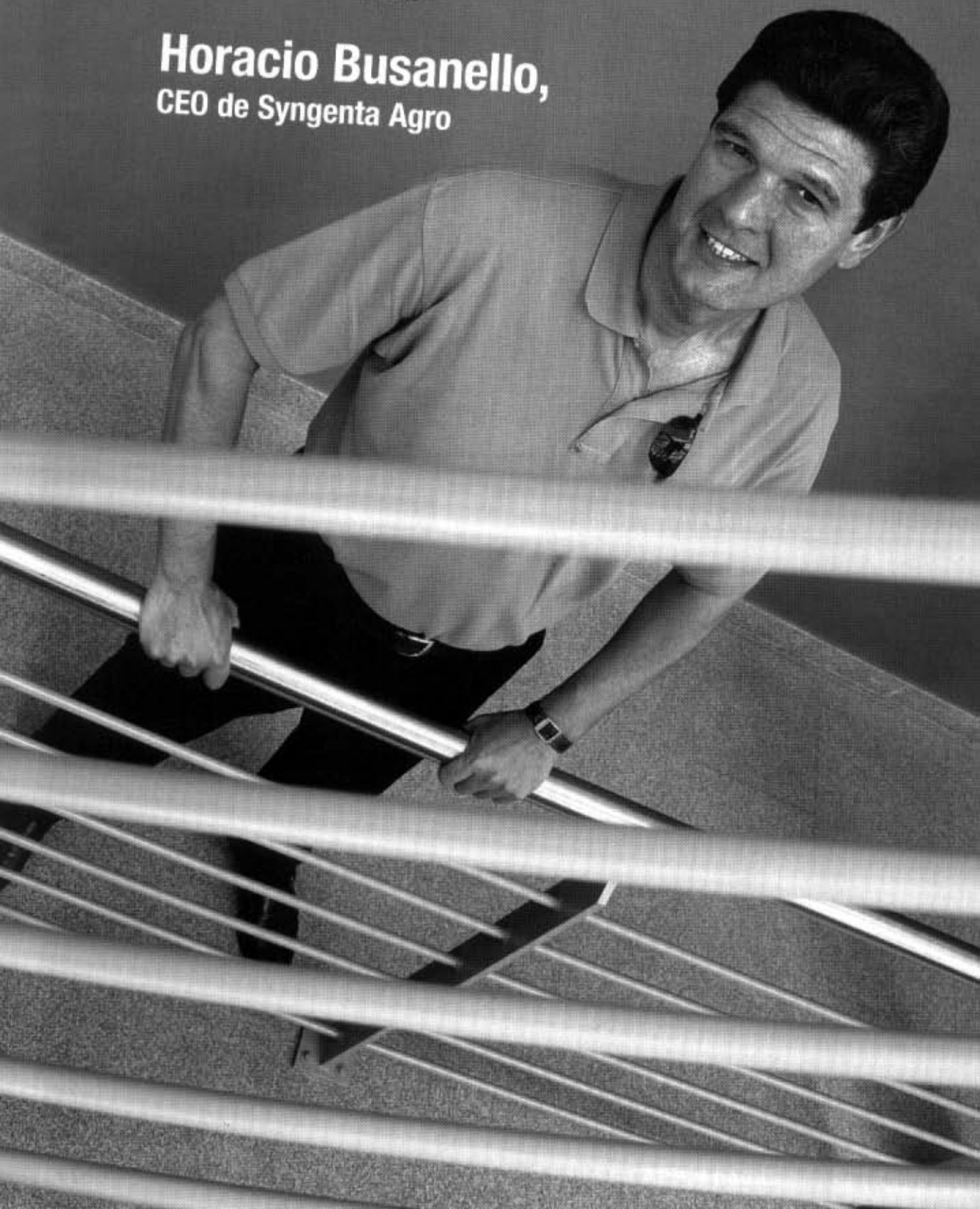
Cuáles son los obstáculos a la hora de invertir en IT. Los desafíos: capacitación y orientación al negocio.

• LICENCIAS DE TELEVISIÓN

Julio Bárbaro, titular del COMFER, responde acerca de la renovación por 10 años de la licencia del Canal 11.

Fotos y foto de tapa: Gustavo Fernández

Horacio Busanello,
CEO de Syngenta Agro



2005

Por Mariana Pernas

Con el CRM como aliado, el CEO de Syngenta Agro consiguió de la casa matriz en Suiza el desembolso de U\$S 1,5 millón para soportar la nueva estrategia comercial de la compañía. La iniciativa permitió elevar las ventas en U\$S 10 millones el año pasado y promete aún más.

MA
ayo de 2004, Basilea, Suiza. Horacio Busanello (47) tiene tan sólo cincuenta minutos y una presentación de cuarenta slides para convencer al comité Ejecutivo de la multinacional del agro Syngenta y a su jefe máximo, Michael Pagnell, de que inviertan en un país que tiene mala fama. Sus argumentos: apoyada en una solución de CRM (Customer Relationship Management, por sus iniciales en inglés), la nueva

estrategia comercial de la empresa apuntaba a crecer junto con el desarrollo del sector agrícola. Busanello fue convincente y, al poco tiempo, obtuvo un desembolso de U\$S 1,5 millón para completar el proyecto, del que también formaban parte la creación de un contact center y una extranet.

Horacio Busanello, director Regional Latinoamérica Sur de Syngenta Agro —división que factura U\$S 170

CEO
B
E
B
K
C



"EL CEO DEFINIÓ LOS OBJETIVOS DE CRM Y ALINEO A LA GENTE HACIA UNA MISMA META."

MARÍA SOLEDAD DE LOS REYES,
gerente de Marketing Directo de Syngenta Agro.

millones al año, de los cuales U\$S 120 corresponden a la Argentina— y su gerente de Marketing, Leopoldo Cid, habían viajado hasta la casa matriz para intentar hacerse con un fondo que la compañía asigna a proyectos especiales. No era la primera vez que el ejecutivo pedía recursos adicionales para invertir en tecnología. Pocos meses atrás, había logrado un desembolso de U\$S 200.000 para implementar localmente el Business Warehouse de SAP, antes de que la compañía contara con esa herramienta a nivel regional. El proyecto se convirtió en el caso piloto (ver "Cambio de planes").

Especialista en Finanzas, el CEO admite que su conocimiento del área le da cierta ventaja en la venta de proyec-



tos. "Es importante presentar los casos desde un punto de vista estratégico y de marketing, pero también es clave la perspectiva financiera —señala—. El proyecto se debe proponer en el contexto del mercado en que se opera, que en nuestro caso es muy dinámico; hay que demostrar los beneficios adicionales y fijarse objetivos agresivos."

Pero con el compromiso para obtener recursos no es suficiente. "Si una estrategia de CRM no está claramente definida y respaldada desde la dirección general, siempre es desplazada por otras prioridades", resume

María Soledad de los Reyes, gerente de Marketing Directo de Syngenta Agro. En este caso, afortunadamente, la regla no se cumplió. El rol del gerente durante la gestión del proyecto fue central para que esto sucediera:

“EL CEO IDENTIFICA RÁPIDAMENTE LOS ELEMENTOS QUE AGREGAN VALOR. TIENE UN CONOCIMIENTO FUERTE DE LA INDUSTRIA.”

ANDREA BARÓN, gerente de Sistemas Latinoamérica Sur de Syngenta Agro.

versidad de Columbia (Estados Unidos) y un curso de formación gerencial en el INSEAD (Francia). Su primer trabajo fue de analista de crédito en la ex siderúrgica estatal SOMISA, donde estuvo dos años. Algo más prolongada, de quince años, fue su estadía en Monsanto. Allí ocupó cargos gerenciales y lideró procesos de fusiones hasta llegar a la dirección regional de Finanzas.

Rodolfo González, director de Recursos Humanos para Latinoamérica de Monsanto, tuvo que firmar el alejamiento de Busanello de esta compañía en 1998, motivado por un cambio de carrera y la posibilidad de desarrollarse en el exterior. Así, con una asignación en In-



“Definió los objetivos, los mantuvo en todo momento y, con mucha comunicación, alineó a la gente hacia una misma meta”, completa la ejecutiva.

¿Cómo logró el CEO involucrar al 70 por ciento de sus empleados en una iniciativa de tecnología? “Es sólo un proyecto de negocios, donde los sistemas son un soporte fundamental”, aclara Busanello.

COMPLEMENTAR FINANZAS Y TECNOLOGÍA

Aunque dice que jamás realizó un asiento contable, Horacio Busanello es contador público de la Universidad de Buenos Aires, con un posgrado en Marketing de la Uni-



glatterra comenzaba la carrera de Busanello en el laboratorio Zeneca, como gerente de Latinoamérica Norte. “Era uno de los mejores directivos que teníamos en ese momento; además de su conocimiento financiero había

(continúa en página 40)

demostrado una gran visión y capacidad para administrar el negocio", recuerda González. Y agrega: "Su estilo de gestión es muy orientado a resultados, pero involucra a la gente. Tiene mucha iniciativa, liderazgo y capacidad para relacionarse con los demás; siempre estuvo participando en proyectos que implicaban el uso de la tecnología, como la implementación de un nuevo programa para finanzas o la sistematización del área comercial", concluye Rodolfo González.

Otro ex colega de Monsanto, Juan José Ameghino, gerente regional Hispanoamérica de la química Solutia, tiene una opinión similar. A su juicio, Busanello es un ejecutivo abierto a los cambios y que desarrolló una visión global de los negocios. "Al haberse desempeñado en áreas tan diferentes como Marketing, Ventas, Finanzas y Joint Ventures, es muy dinámico y tiene una perspectiva amplia. En los momentos más difíciles de la empresa fue un líder en traer soluciones", precisa Ameghino.

Antes de ser director de Syngenta Agro, luego de la fu-



sión de Zeneca con Novartis en el año 2000, Busanello fue por tres años gerente de Finanzas para Latinoamérica de la empresa resultante de la unión, donde formó parte de la redefinición de la estrategia comercial que hoy está aplicando en la Argentina.

La tecnología ya formaba parte de su agenda. Para Andrea Barón, gerente de Sistemas Latinoamérica Sur de Syngenta Agro, el CEO es muy exigente con el compromiso de los plazos y de la actitud hacia el trabajo. "Camina mucho por la empresa y tiene un estilo de comunicación informal, que le permite percibir el día a día —dice—. Cuando analizamos proyectos tiene criterio: rápidamente identifica los elementos que agregan valor, porque tiene un conocimiento fuerte de la industria."

HACER LA DIFERENCIA

La nueva estrategia de Syngenta —comercializar ofertas de valor agregado y segmentadas por tipo de productor a través de su red de distribución— se puso en marcha en 2003, cuando el agro brillaba como la estrella del modelo económico y la empre-

sa había finalizado su reestructuración. "Con esta modalidad, en 2004 vendimos US\$ 10 millones adicionales", se enorgullece el CEO. "Concretamos negocios con productores a los que antes no llegábamos y vendimos más a clientes existentes".

El proyecto —que contó con el servicio de consultoría de Ernst & Young— se sustenta en tres tecnologías clave: el CRM de Pivotal (heredado de Novartis), el contact center de Interactive Intelligence, que se puso en marcha en diciembre pasado y una extranet para distribuidores desarrollada sobre plataforma Click Commerce, que comienza a funcionar en abril. La iniciativa concluirá este

DE LOS SISTEMAS AL CAMPO

LA TECNOLOGÍA DE SYNGENTA AGRO

Presupuesto anual de Sistemas: \$ 3,2 millones.

SOFTWARE

SAP R3 4.7 I, SAP Business Warehouse 3.0.B, SAP Cockpit SEM, Pivotal 5, BIT (administración de contratos de granos).

Sistema operativo: Windows 2000.

Correo electrónico: Exchange.

Base de datos: Oracle versión 8i.

CONSULTORÍA

CMT Pivotal, SAP, Genesys, Soluziona, Athos y Ernst & Young.

HARDWARE

Servidores: 25 equipos locales HP modelos ML 580, 380, 360, 530, 570, HP Blade bl 10.

Estaciones de trabajo: 180 desktops HP modelo DC7100.

Notebooks: 70 HP NC4010 y NC6000.

TELECOMUNICACIONES

Frame relay, ISDN y ADSL: Telecom Argentina y British Telecom.

Telefonía fija: Telecom Argentina.

Telefonía móvil: Personal y Unifón.



año con la implementación —a cargo de Syngenta Agro— de licencias Pivotal para la red de distribuidores, con el propósito de compartir bases de datos y operar en forma más integrada con el canal de comercialización.

El año pasado, la empresa migró de Pivotal Relationship 99 a Pivotal 5 —actualización que permitió integrarlo al contact center—, que corre sobre un conjunto de servidores HP 570 con base de datos SQL 2000 y sistema operativo Windows. El CRM (módulos Ventas, Marketing y Atención al Cliente), que tiene cien licencias, está integrado a la solución de contact center, Customer Interactive Center V.2.2, que tiene siete posiciones y corre sobre dos servidores HP ML 380 y 360. Desde allí se reciben consultas técnicas —de productores y distri-

buidores— y se disparan las campañas comerciales. Para el CEO, la tecnología es tanto o más importante que una planta industrial. "Hoy el negocio es tan complejo que, si no administro los procesos con un soporte tecnológico que funcione bien y rápido, es imposible incrementar las ventas", define. Contar con un CRM le permite desarrollar su estrategia de acercamiento al productor. "Es lo que marca la diferencia entre crecer como el promedio o por encima de la media", precisa Busanello. "Pero involucrarse en un proyecto de este tipo requiere mucho compromiso — añade—. Si se realiza en forma profesional, es preciso demostrar que funciona con indicadores. Por eso, desarrollamos indicadores históricos y financieros, que revisamos en forma mensual, trimestral y semestral, y dos veces al año los mostramos a la región."

JUGAR DE LOCAL

El 2004 fue un año agitado para Syngenta Agro. Mientras sus nuevas oficinas de Vicente López se calentaban al calor del proyecto CRM, se desarrollaba la integración regional de la plataforma SAP R/3, cuyos servidores están alojados en Brasil mediante acceso en forma remota. La implementación, que se prolongó durante veinte meses y demandó una inversión de US\$ 3,5 millones, concluyó en el mes de febrero con la salida en producción de los dos últimos países: Chile y Guatemala. El capítulo argentino demandó US\$ 180.000 adicionales para enlaces y desarrollo de interfaces. "El equipo de trabajo fue muy amplio, porque se migraron todos los procesos de la compañía", sostiene Andrea Barón, que lideró también la migración de Chile, que operaba con el sistema BPC's. A pesar de ser un proyecto regional, el respaldo local de Busanello fue clave en la asignación y motivación de los recursos humanos. "Dio un mensaje estratégico a toda la organización acerca de la importancia del proyecto", recuerda Barón. A juicio de la ejecutiva, el CEO también se ocupó de mantener en la agenda del comité regional las necesidades de la filial local sobre distintos tópicos: espacios amplios de discusión, realización de upgrades, fechas de implementación y análisis de aspectos técnicos.

UN CAMBIO CULTURAL

Para la implementación del sistema, que antes se empleaba sólo para la toma de pedidos y hoy almacena una base de datos de 15.000 productores, se llevaron adelante múltiples tareas de mediano y largo plazo: análisis y segmentación de la cartera de clientes; redefinición y documentación de procesos; generación de nuevas estrategias y campañas comerciales; capacitación a distribuidores y vendedores que trabajan en forma remota; customización de la herramienta al negocio de Syngenta Agro.

En diciembre pasado, se puso en marcha el nuevo modelo operativo del Contact Center (llamado Centro de Agrosoluciones), orientado a aumentar la eficiencia de contacto y a profesionalizar la medición de las acciones. Por ese medio ya se enviaron 50.000 mailings informativos, 20.000 cartas con promociones y se efectuaron 30.000 campañas salientes. Hasta el momento, el 50 por ciento de los distribuidores

NUESTROS
ASOCIADOS DE NEGOCIOS

ARGENTINA

DATASTAR
(54-11) 4121-7400

DCL CONSULTORES
(54 11) 4878-0591

GEDAS
(54 11) 4317-9555

QBASE
(54-11) 5218-4800

SONDA
(54 11) 4331-7500

CÓRDOBA Y SANTA FE

HARRIAGUE Y ASOCIADOS
(54-351)-473-9900
PERCOM
(54-342) 459-3486

PARAGUAY

KNOW HOW S.A.
(595) 21-208-150
DATASYSTEMS
(595) 21-213-347

URUGUAY

INTEC
(598-2) 908-5723

SOLUZIONA
(598-2) 916-4140

SONDA
(59- 82) 908-3000

URUDATA
(59-82) 419 6457 6161

ARANDA ARGENTINA

Av. Alicia Moreau de Justo 846 2° 13
Dock 6 - Puerto Madero
(C1107AAR) - Cap. Fed.
54-11-4119-0613



Aranda
SOFTWARE CORPORATION
LA EFICIENCIA BAJO CONTROL

WWW.ARANDASOFT.COM

adhirió a la estrategia comercial, compartiendo información y bases de datos con la empresa.

Para María Soledad de los Reyes, el respaldo del CEO garantizó la continuidad del proceso. "Es la única manera de que los proyectos avancen y se terminen", re-

ticipación y me ocupé de generar las condiciones para que el trabajo funcione y mostrar que se pueden hacer cosas de una manera diferente". Y su tarea no resultaba sencilla, en un contexto de cambio, pues "cuando se viene de una reestructuración y achique,

LOS PROYECTOS

CRM

Objetivo: Implementar nueva estrategia comercial.

Tecnología clave: Pivotal, Customer Interactive Center de Interactive Intelligence y Click Commerce.

Líder de Proyecto: María Soledad de los Reyes, gerente de Marketing Directo de Syngenta Agro.

Inversión:

- **Hardware y licencias:** US\$ 440.000.
- **Análisis y programación:** US\$ 235.000.
- **Project Management Office:** US\$ 153.000.
- **Business & Business Process Consulting:** US\$ 115.000.
- **Contact Center:** US\$ 143.000.

DATA WAREHOUSE

Objetivo: Obtener indicadores de gestión.

Inversión: US\$ 200.000 (hardware y software).

Tecnología clave: Business Datawarehouse SAP.

Líder de Proyecto: Mabel Fernández, Controller de Syngenta Agro.

sume. "Durante las reuniones reflota los temas que siempre fueron prioritarios, puso a disposición los recursos y armó la estructura", afirma.

Con ella coincide Mariana Hiba, gerente de Proyecto de CMT Pivotal, que prestó su servicio de consultoría. "En las empresas, las herramientas de CRM corren el riesgo de quedar relegadas por otros proyectos y, además, generan un cambio cultural. Por eso es crítico el respaldo y compromiso del director general", sostiene. Roberto Fraga, líder del área Business Risk Services de Ernst & Young, que estuvo a cargo del monitoreo del proyecto, asegura que el CEO es "un agente de cambio". Y recuerda que "presentó una visión muy clara acerca de cuál era el estado que deseaba para la empresa y se ocupó de transmitirlo y de comprometer a toda la organización".

Como líder de la compañía, Busanello dice que su rol consistió en "dar el ejemplo, por eso alenté a la par-

es difícil lograr el compromiso en otro proyecto y convencer de que es posible hacerlo".

INTEGRAR AL CANAL

El desarrollo de la extranet es otra pieza de la estrategia comercial, ya que permitirá operar en forma integrada con los distribuidores. "Para nosotros es fundamental acceder en forma online a la información sobre el stock de nuestros canales de venta", explica el CEO.

"Antes teníamos una extranet bastante básica, pero la demanda de los distribuidores y las perspectivas de crecimiento nos decidieron a mejorarla, simplificar algunas transacciones y brindar información en línea", señala Andrea Barón, gerente de Sistemas. Además de las pruebas piloto con los distribuidores, para testear la herramienta, el proyecto incluyó la capacitación a programadores, porque el producto no tiene representantes locales y acuerdos de servicio con Estados Unidos, donde están alojados los servidores de acceso.

La solución, que almacena información de SAP —el sistema que administra los contratos de granos—, corre en servidores Hewlett-Packard con base de datos SQL y permite realizar varias operaciones: consultas de cuenta corriente; información sobre contratos de granos y operaciones con cereales; visualización de facturas, y efectuar y acceder al estado de pedidos.

Al cabo de cuatro años de operaciones, Syngenta Agro recurrió a la tecnología para crecer en un mercado que está en alza. Y su CEO, Horacio Busanello, impulsó un proyecto de IT que sumó a más de la mitad de sus empleados. "Cuando presentamos los objetivos de ventas para 2004 había cierto escepticismo, pero cuando planteamos los de este año, nadie dijo nada —se entusiasma—. Esta es una industria cíclica y nos tocó una era de crecimiento. Eso también se entendió: teníamos que aprovechar este momento." ■

Con el ojo en el campo

Syngenta Agro pasó de facturar U\$S 40 millones en 2001 a los U\$S 120 millones actuales, gracias a una estrategia que permitió acompañar el crecimiento del campo en la Argentina.

Con el nuevo milenio, cuando el Y2K dejaba de hacer temblar a las áreas de Sistemas y los escándalos contables comenzaban a manchar el nombre de las —hasta entonces— prestigiosas empresas, Syngenta surgió del terreno de las fusiones como consecuencia de la unión de dos laboratorios: el área de semillas y agroquímicos de Novartis y la división de agroquímicos de Zeneca. Un año más tarde, en 2001, se hacía la fusión local de la compañía que a nivel global hoy factura U\$S 6.600 millones y emplea a 19.000 personas. La empresa, con sede en la ciudad de Basilea (Suiza), dio sus primeros pasos en la Argentina durante los últimos días de la Convertibilidad: a la reestructuración fruto de la fusión, le siguieron la recesión, devaluación, pesificación y quiebra de la cadena de pagos. De hecho, debido a la crisis financiera regional de 2001, las ventas de la empresa en América latina cayeron 20 por ciento. Ese año, a nivel local, la compañía facturaba U\$S 40 millones.

En 2002, Syngenta anunció una performance similar en la región; sin embargo, en la Argentina sus ventas en agroquímicos crecieron 50 por ciento —de acuerdo con el balance global de la firma—, gracias a la reactivación y a las exportaciones del sector agrícola.

Syngenta está dividida en dos unidades, con management y modelo de negocios independientes: por un lado, semillas, que maneja Syngenta Seeds; y, por el otro, protección de cultivos, a través de Syngenta

empresa anunció que invertirá U\$S 500.000 en mejoras tecnológicas para su planta de semillas.



“CONCRETAMOS NEGOCIOS CON PRODUCTORES A LOS QUE ANTES NO LLEGÁBAMOS Y VENDIMOS MAS A CLIENTES EXISTENTES.”

HORACIO BUSANELLO, CEO de Syngenta Agro.

SYNGENTA AGRO

Inicio de operaciones: 2001.

Facturación Argentina: U\$S 120 millones.

Facturación Latinoamérica Sur: U\$S 170 millones.

Empleados: 160.

Red comercial: 70 distribuidores.

Productos: Curasemillas, fungicidas, herbicidas, insecticidas.

Agro. En conjunto, para la región Latinoamérica Sur (donde no se incluye a Brasil), ambas unidades de negocio tienen ingresos por U\$S 200 millones.

Syngenta Seeds tiene una planta de procesamiento de semillas en Venado Tuerto y una estación experimental en Santa Isabel, provincia de Santa Fe. Este año, la

Syngenta Agro, por su parte, factura U\$S 170 millones en la región (Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay y Bolivia). La empresa opera a través de una red de 70 distribuidores, que aportan el 80 por ciento de sus ventas. De los 200.000 productores que tiene la Argentina, la firma apunta a un universo de 10.000, que representan el 40 por ciento del área agrícola del país. Aunque tiene cobertura nacional, la mayor parte de sus negocios —el 80 por ciento— se concretan en la tradicional Pampa Húmeda.

“Antes vendíamos productos de bajo valor, principalmente herbicidas, y salimos a diversificarnos con productos de tratamiento de semillas, insecticidas, herbicidas selectivos y fungicidas. Esto nos permitió tener un crecimiento sostenido”, completa el CEO. ■

Un paso adelante

En Syngenta optaron por ser el caso piloto del proyecto de data warehouse de SAP, antes que esperar a que la implementación regional llegara a la Argentina.

Las políticas globales no siempre determinan el ritmo de los proyectos locales. O, al menos, vale la pena intentar modificar el rumbo, si el negocio así lo pide. Horacio Busanello lo consiguió cuando, a fines de 2003, obtuvo un desembolso de US\$ 200.000 desde la casa matriz para implementar el Business Warehouse de SAP, mientras todavía se estaba desarrollando la consolidación regional del sistema de gestión de la empresa, SAP R/3. Tanto insistió en la iniciativa, que la Argentina se transformó en proyecto piloto y en el primer país de América latina de Syngenta en contar con la herramienta, que comenzó a funcionar en marzo de 2004. Impulsada desde el área de Finanzas y la Gerencia General, la necesidad estaba clara. "No podíamos esperar un año y medio, a que concluyera la integración regional, para recién contar con esta herramienta, ni tener a la empresa sin información de gestión. Como la discusión se basaba en que debíamos aguardar y tampoco era útil implementar otro sistema que después íbamos a tener que desechar, planteamos ser el caso piloto", sostiene el CEO. Y así se hizo.

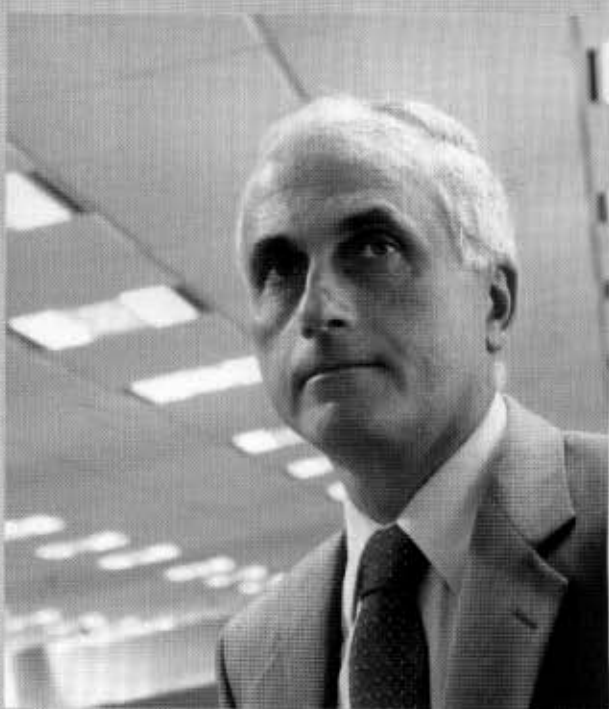
"El objetivo era tener la información de gestión disponible, única y transparente para todos —precisa Busanello—. Además, necesitábamos tener indicadores que midieran los resultados de la nueva estrategia comercial, poder analizar a la compañía en forma integral y tomar decisiones". Y agrega: "Contar con un data warehouse es central para conocer la performance de la empresa. Una vez que me conozco, recién puedo salir a competir".

Roberto Spadari, director Administrativo Financiero, participó de la elaboración de los indicadores, hasta el momento de Ventas y Cobranzas. En una segunda etapa, se avanzará sobre indicadores de "pay roll", canje de granos y colocaciones de granos, entre otros. "Esta tecnología es clave para la empresa", define Spadari. "Una vez que diseñamos la estrategia, nos permite monitorear en tiempo real los indicadores de performance y elaborar reportes", asegura el ejecutivo. En su opinión, Busanello brinda espacios de participación a la hora de discutir estrategias y llevar adelante la gestión. "Es exigente en cuanto a resultados y crecimiento, pero se ocupa de que las condiciones estén disponibles: el equipo necesario para trabajar y los soportes informáticos, financieros y de infraestructura".

La implementación del sistema (SAP Business Warehou-

"NOS PERMITE MONITOREAR EN TIEMPO REAL LOS INDICADORES Y ELABORAR REPORTES."

ROBERTO SPADARI,
director Administrativo Financiero de Syngenta Agro.



se 3.0.B) demandó seis meses de trabajo. La herramienta, que corre sobre servidores locales HP modelo ML 580, con base de datos Oracle y tiene sesenta usuarios, permite tomar decisiones de precios o analizar la rentabilidad en una determinada área geográfica.

Según Andrea Barón, gerente de sistemas de Syngenta, además de conseguir los recursos para el proyecto, el CEO también impulsó que toda la organización recurra al data warehouse como fuente única de información. "Como parte del comité ejecutivo regional, es él quien se sienta a plantear estos temas y puede definir cuáles son los proyectos que pueden esperar los tiempos globales y cuáles no. Él no quería un megaproyecto, pero si una herramienta que pudiera resolver nuestros requerimientos." ■

Campo de batalla

Syngenta Agro no está sola. Bayer y BASF, entre otras multinacionales, pelean por un mercado de agroquímicos que este año llegaría a los U\$S 800 millones.

Por Roly Villani

El mercado en el que se mueve Syngenta Agro es muy singular. La devaluación y pesificación colocaron al sector como uno de los más dinámicos de la economía nacional. Particularmente, el año que comienza está marcado por una tensión muy fuerte entre los productores rurales que exigen al Gobierno una disminución de las retenciones por exportaciones.

Desde las cámaras y gremios rurales se afirma que el sector es uno de los que más invierte en la Argentina. Un estudio realizado por el Instituto de Estudios Económicos de la Sociedad Rural Argentina (SRA), asegura que en el transcurso de esta campaña los productores invertirán U\$S 4.163 millones en concepto de laboreos, semillas, agroquímicos y fertilizantes. Comparado con la campaña anterior, esta cifra representa un crecimiento del 8 por ciento. Según el mismo informe, el valor de la cosecha llegaría a 80 millones de toneladas, un récord de producción que rondaría los \$ 26.000 millones.

En lo que respecta a las semillas, de los U\$S 4.163 millo-

nes que este año se invertirán en el sector, alrededor de U\$S 2.155 millones estarán destinados a la soja, es decir, un 52 por ciento del total (lo que la mantiene como el principal cultivo de la Argentina). En tanto, el trigo concentra el 23 por ciento de la inversión (U\$S 972 millones) y el maíz el 17 por ciento, con U\$S 705 millones.

El mercado de agroquímicos no es tan fácil de analizar. Los últimos datos de Casafe (Cámara de Sanidad Agropecuaria y Fertilizantes) datan de 2003 y el estudio de la Sociedad Rural no desagrega este rubro. Según la Cámara, la inversión de ese año en productos como acaricidas y fungicidas era de U\$S 653,8 millones, un 8,8 por ciento más que en 2002.

No obstante, en el mismo informe, la SRA estima que se puede conjeturar que durante esta campaña la inversión en agroquímicos rondaría los U\$S 800 millones. Casafe, por su parte, confirma estas predicciones, aunque se arriesga a decir que esos números pueden incluso subir un 10 por ciento más.

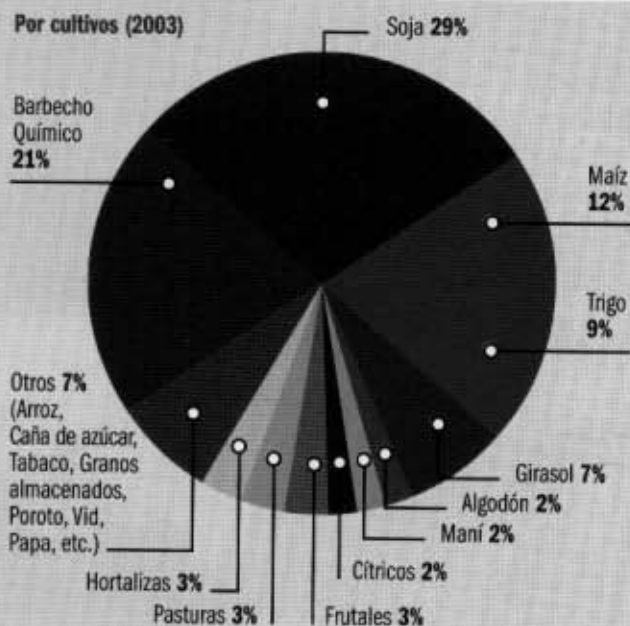
HERBICIDAS Y FUNGICIDAS

A nivel local, las jugadoras más grandes del sector agroquímico son siete multinacionales: Monsanto, BASF, Bayer, Dow Agrociencias, Dupont, Atanor y Syngenta. Dentro de este grupo, pese a que todas compiten entre sí, cada una fue buscando su foco basado en la fortaleza de una línea de productos. Por ejemplo, Monsanto y Atanor lideran la competencia en herbicidas, en la cual también participa con fuerza Dow Agrociencias. Dentro de este apartado, el glifosato representa más del 45 por ciento, circunstancia beneficiada por la importancia creciente de la soja, cuyo cultivo está asociado a este herbicida. El del glifosato es un negocio afectado por los commodities importados de China, que tienen un costo significativamente menor.

Pero es en el rubro fungicidas donde Syngenta muestra su fortaleza y, según las fuentes consultadas, su liderazgo. La competencia se establece con BASF y Bayer, ambas de origen alemán. Es un mercado que no se vio afectado por la competencia china, y en el cual la roya de la soja —un hongo que afecta a las plantaciones— brindó una oportunidad de crecimiento enorme. Aún sin datos oficiales, las estimaciones indican que ese segmento creció un 100 por ciento entre 2003 y 2004. ■

DISTRIBUCIÓN DE AGROQUÍMICOS

Por cultivos (2003)



Fuente: CASAFE (Cámara Argentina de Sanidad Agropecuaria y Fertilizantes).