**Categoría:**

5: Comunicación en situación de crisis

**Capítulo:**

General

**Título del Programa:**

**Decisiones en tiempos de transición**

*Gestión estratégica de la comunicación ante el histórico cambio accionario de Profertil*

**Nombre de la compañía:**

Profertil

**Departamento, área y asesores externos que desarrollaron el plan:**

Asuntos Corporativos y ¡Mg! Consultora

**Persona/s responsable/s del plan de comunicación:**

Ariel Blazquez, Valeria Caliva y Agustina Díaz

*Frente al traspaso simultáneo del 100% de sus acciones a Adecoagro y ACA, Profertil implementó una estrategia de comunicación institucional político-reputacional 360°. Coincidiendo con el fin de la parada de planta más relevante de su historia, el plan mitigó la incertidumbre de colaboradores/as, clientes y comunidad local. El plan transformó un escenario de riesgo crítico en una oportunidad histórica para consolidar un liderazgo de capitales nacionales enfocado en el futuro sostenible del agro.*

## 1. Introducción

Profertil es la empresa líder en Argentina en la producción y comercialización de **urea granulada, el nutriente esencial para el suelo que sostiene la productividad de la cadena agroindustrial y garantiza la seguridad alimentaria del país**. Con su planta principal ubicada estratégicamente en el complejo industrial de Ingeniero White (Bahía Blanca), la compañía abastece estratégicamente al campo argentino.

En diciembre de 2025, a las puertas de celebrar su 25° aniversario, la empresa enfrentó el desafío comunicacional y político más complejo de su historia: la salida simultánea de sus dos socios (la empresa canadiense Nutrien y la energética nacional YPF, con un 50% de acciones cada una). Nutrien replegaba globalmente sus activos hacia Norteamérica e YPF concentraba sus recursos en el desarrollo estratégico de Vaca Muerta. Este retiro de capitales internacionales abría un escenario de profunda incertidumbre corporativa.

El diagnóstico inicial identificó tres riesgos reputacionales críticos: en el **público interno**, inquietudes acerca del cambio accionario más radical de la historia de Profertil; en la **opinión pública y autoridades nacionales**, por el peligro latente de que la prensa instalara la narrativa de que “otra empresa internacional abandona el país”, afectando el clima institucional; en la **comunidad de Ingeniero White y clientes**, por la preocupación vinculada a cuestiones de empleo.

Para incrementar la complejidad del caso, este masivo recambio societario del 100% ocurrió a pocas semanas de su 25 aniversario. El área de Asuntos Corporativos debió activar una campaña vertiginosa de alineamiento institucional y contención para transformar un foco potencial de crisis en un mensaje de evolución y robustez nacional.

## 2. Propuesta de campaña

### *Objetivos*

#### *Objetivo general*

Diseñar, coordinar e implementar anticipadamente una campaña institucional de comunicación político-reputacional para anunciar de forma transparente y ordenada la llegada del nuevo paquete accionario, resguardando la normalidad operativa y la confianza del mercado desde diciembre de 2025 en adelante.

#### *Objetivos específicos*

- Posicionar a los nuevos socios (Adecoagro y la Asociación de Cooperativas Argentinas) ante la cadena de valor como actores de excelencia, ágiles y comprometidos 100% con el desarrollo agroindustrial sostenible.
- Garantizar la estabilidad emocional y el orgullo de los colaboradores/as internos basando la narrativa en el expertise y permanencia del equipo de trabajo de Profertil.
- Mitigar de forma inmediata los rumores y frenar la circulación de información errónea en la prensa local y nacional mediante vocerías centralizadas.

### *Públicos*

- **Interno (prioritario):** colaboradores/as dentro y fuera de convenio, representantes de territorio y mandos medios.
- **Estratégicos externos:** clientes de la red de distribución, productores, agropecuarios, ingenieros de campo y proveedores estratégicos.
- **Políticos e institucionales:** gobierno nacional, municipio de Bahía Blanca y cámaras sectoriales.
- **Comunidad local y medios de comunicación**: vecinos de Ingeniero White y periodistas económicos/agropecuarios de referencia.

## 3. Desarrollo del plan

La campaña se caracterizó por su agilidad operativa y su arquitectura en cascada, bajo la lógica estricta de "día 0" (embargo de información), todo pensado con el objetivo de anticiparse, evitar filtraciones y controlar el mensaje corporativo.

En este contexto, el equipo de Asuntos Corporativos ejecutó la **primera decisión estratégica clave:** realizar una inmersión profunda en el ADN del nuevo accionista mayoritario. Se analizaron entrevistas clave del CEO de Adecoagro, Mariano Bosch, identificando los conceptos paraguas más relevantes: sustentabilidad real, alta tecnología en procesos, espíritu emprendedor y foco en el desarrollo de valor agregado en los pueblos del interior. De allí nació el eje de la campaña: **“Inversión argentina para el agro argentino”**, un mensaje orientado a reforzar que una composición accionaria con un socio mayoritario del sector agrario permitiría simplificar los flujos de decisiones y agilizar el negocio.

En una segunda etapa se elaboró un mapeo exhaustivo de piezas y un manual de contingencia frente a crisis (Q&A). La **segunda decisión estratégica** surgió en esta etapa y consistió en articular un agradecimiento institucional cálido y transparente hacia Nutrien e YPF por el trayecto recorrido, evitando cualquier ruptura discursiva o sensación de abandono mercantil. En paralelo, se mapearon las piezas gráficas urgentes que necesitaban actualización inmediata (página web institucional, videos institucionales y de inducción, presentaciones corporativas, entre otros) para asimilar la identidad de los nuevos accionistas sin dilaciones gráficas. En esta instancia se realizó la adecuación del nuevo manual de marca de Profertil destinado a los nuevos accionistas. Este proyecto se trabajó a lo largo de 2025 y se lanzó oficialmente en enero de 2026, en el marco del 25 aniversario de la compañía. Sin embargo, las piezas de comunicación preparadas para informar el cambio accionario se realizaron siguiendo la nueva estética y el nuevo foco del negocio.

Con todo listo para el día de la comunicación oficial, el jueves 18 de diciembre se concretó el hito legal y se liberó la comunicación en simultáneo. En este sentido, las acciones planificadas y ejecutadas fueron:

- *Despliegue interno*: reuniones presenciales de primera mano de los gerentes ejecutivos con sus equipos y envío de comunicados por canales oficiales: mailing, intranet corporativa y el canal de Instagram interno @somosprofertil. También se entrenó especialmente a los representantes de territorio y técnicos del área de Investigación y Desarrollo (I+D) con argumentos de soporte para despejar dudas ante consultas de clientes externos. Finalmente, para fin de año se hizo mención de este importante hito en la revista anual que Profertil entrega a su plantel interno. Los mensajes clave de estas comunicaciones estuvieron enfocados en la nueva sociedad para potenciar a Profertil.
- *Prensa y externos*: difusión de una gacetilla de prensa masiva titulada "**Profertil tiene una nueva composición accionaria: Adecoagro y ACA, los nuevos socios**" que neutralizó de inmediato los rumores mediáticos. A esta acción se sumó un mailing comercial, enviado desde la plataforma Doppler a los principales productores y clientes, reforzado discursivamente por los representantes en territorio. Los ejes de estas comunicaciones versaron sobre la importancia de la sinergia para asegurar el suministro de productos, con un fuerte anclaje en la producción nacional.
- *Redes sociales y sitio web*: publicación en feeds de Instagram, Facebook, X y LinkedIn que presentó formalmente los perfiles de los nuevos socios y reforzó la idea de que la operación continuaba bajo los máximos estándares de seguridad mundiales y con el mismo propósito que define la esencia de la compañía: **nutrir la tierra de forma sostenible**. También se actualizó la información disponible en la página web de Profertil, el video institucional y las presentaciones en PPT. Los mensajes clave en que se apalancaron estas comunicaciones fueron la inversión para la producción local, la integración de la cadena agroindustrial y la nueva sociedad fortalecida, con proyectos y actores locales de enorme relevancia.

Luego del anuncio oficial y para materializar las certezas de continuidad, se coordinó una visita de alto nivel a las instalaciones industriales de Ingeniero White

con la comitiva de Adecoagro, liderada por el propio Mariano Bosch. El área de Asuntos Corporativos gestionó los discursos y el mapa de interacciones en planta, permitiendo que los operarios y mandos medios palparan de primera mano el espíritu colaborativo de la nueva conducción.

## 4. Resultados y evaluación

La gestión de la comunicación institucional logró desactivar los potenciales riesgos asociados a la desestabilización laboral y reputacional.

En este sentido, la gacetilla oficial y la rápida vocería marcaron la agenda de los medios económicos y agropecuarios. Se anuló la hipótesis del “riesgo país por salida de empresas” enfocando la narrativa periodística de manera unánime en el nacimiento de una nueva etapa agroindustrial con socios locales de primer nivel.

A nivel interno, la estrategia de información directa de primera mano contuvo el clima interno. El mensaje de que el activo más valioso de Profertil es su equipo de planta con 25 años de experiencia generó un profundo sentimiento de pertenencia y tranquilidad operativa.

Por su parte, las redes de distribución y los clientes agropecuarios asimilaron el recambio con entusiasmo. Al presentarse a Adecoagro y ACA como especialistas nativos del campo, el agro validó la solidez financiera de la empresa: el flujo de productos comercializados por Profertil continuaron sin sufrir variaciones especulativas ni retracción comercial.

La comunidad de Ingeniero White y el gobierno municipal recibieron garantías explícitas de que los exigentes estándares de seguridad medioambiental se mantendrían intactos, así como la inversión en programas vinculados a la comunidad. La visita de los inversores a la planta consolidó una percepción de cercanía institucional y compromiso con la localidad.

Finalmente, la comunicación logró apalancarse en el fin de las obras de mantenimiento más relevantes de la historia de la planta. Esto sirvió como el argumento empírico perfecto: **cumpliendo 25 años de operación, la empresa**

**inició el 2026 con sus instalaciones en óptimas condiciones físicas y con socios enfocados 100% en expandir la capacidad productiva del suelo nacional**.

En línea con lo anterior, todo el trabajo realizado previo a la comunicación oficial del cambio accionario en diciembre de 2025 tuvo repercusiones positivas a lo largo del primer trimestre de 2026. El monitoreo realizado desde el 1 de enero y al 3 de marzo a través de la plataforma de social listening Brandwatch, identifica los siguientes destacados:

- Durante el período mencionado, **Profertil dominó el Share of Voice, alcanzando un reach estimate de 4,81 millones, equivalente al 39% del total.** Esta alta visibilidad estuvo impulsada por conversaciones sobre su venta y por el impacto de los conflictos en Medio Oriente sobre los precios globales de fertilizantes.
- **Profertil** dejó de ser solamente una marca industrial para convertirse en un **actor estratégico dentro de las conversaciones sobre energía, agroindustria y soberanía productiva en Argentina**.
- La salida de YPF y Nutrien y el ingreso de Adecoagro y ACA concentraron las menciones, posicionando a **Profertil como uno de los principales temas del sector agroindustrial durante el trimestre**.
- El anuncio de Adecoagro sobre una potencial inversión de US$ 2.000 millones para ampliar la planta de Bahía Blanca **generó alto impacto mediático y reforzó expectativas de expansión productiva y exportadora**.

**El abordaje comunicacional del cambio accionario de Profertil demostró el rol estratégico de las relaciones públicas en momentos de transición extrema**.

A través de un relato transparente, coordinado y fuertemente anclado en la identidad nacional del negocio, la compañía capitalizó este hito para proyectarse hacia su 25° aniversario como una organización más ágil, integrada y firmemente comprometida con el desarrollo sostenible de la agroindustria argentina.