



**Licenciatura en Comercialización:
SEMINARIO FINAL**

**"DOMINANDO
EL MERCADO"**
PLAN DE MARKETING



**Asociación de
Cooperativas
Argentinas**

Tutor: Gonzalo Roqué

Alumno: PABLO J. ASSALES

Legajo: MKT 846

ÍNDICE

Introducción	2
Resumen del proyecto	4
Marco Metodológico	5
Investigación de Mercados	7
Análisis de Información Secundaria	9
Marco Teórico	10
El proceso del plan de Marketing	13
Rejilla de expansión producto-mercado de Ansoff	19
Concepto de fidelización	19
Marketing Relacional	20
Presentación del tema. Generalidades	22
Comercio Granario	23
Presentación Organizacional	27
Los Comienzos	27
Cartera de Negocios	29
Divisiones	30
Resumen Organizacional	32
Análisis Interno	33
Evaluación del Negocio	34
Visión, Misión, Objetivo Corporativo	34
Descripción de la empresa	35
Organigrama Funcional	36
Marketing Mix	37
Descripción del Servicio	37
Atributos del servicio	38
Ciclo de vida	40
Estrategia actual de servicio	41
Distribución	41
Integración Vertical	42
Precio	45
Formación del precio Internacional	46
Promoción	48
Análisis de las ventas	50
Punto de equilibrio	52

Análisis del mercado meta	53
Análisis de Pareto	54
Proceso de compra	55
Medición y pronóstico de la demanda	57
Market Share	59
Análisis Externo	67
Análisis del entorno	68
Análisis del sector	75
Análisis del mercado	80
Evolución del sector	83
Análisis de escenarios	87
Diagnóstico	89
Análisis FODA	91
Balance de fuerzas	92
Informe del diagnóstico	93
Justificación del FODA	94
Decisiones estratégicas	98
Objetivos	99
Estrategias	100
Programas de acción	102
Programa I: Convenio con ACA Insumos	103
Programa II: Apertura CDC Rosales	108
Programa III: Bonificación por volumen comercializado	116
Programa IV: Capacitación de Operadores Comerciales	121
Análisis de Costos	125
Conclusiones	129
Bibliografía	131
Anexo	132
Investigación de Mercado	135
Esquema de retenciones móviles	137
Evolución en pesos Ejercicio 06/07	141
Terceros en Cereales en la provincia de Córdoba	143
Presupuesto CDC Rosales	144



INTRODUCCIÓN

Considero importante iniciar este trabajo exponiendo cuáles fueron las motivaciones a la hora de elegir el tema, así como sus consecuencias al momento de su desarrollo.

La amplia resonancia que tienen los problemas - de índole variada – emergentes en las entidades argentinas dedicadas a la comercialización, requieren de la participación de herramientas del Marketing para la planificación, dirección, evaluación y gestión de actividades y técnicas necesarias para la concordancia entre lo primeramente planeado y lo existente en el entorno. Por ello, se pretende la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la formación académica, con el fin de brindar a la Asociación de Cooperativas Argentinas C.L., los instrumentos y estrategias necesarias para lograr un crecimiento en el mercado en que se desenvuelve.

El plan integrador que se desarrolla más adelante cuenta con el apoyo de la empresa ASOCIACIÓN DE COOPERATIVAS ARGENTINAS COOPERATIVA LIMITADA, y es justamente allí donde tuve la posibilidad de llevar adelante mi trabajo de seminario final, y de cuyo personal formo parte. El mismo se acotará a una sucursal específica (Córdoba), y a una Unidad de Negocio puntual (Corretaje de Cereales), debido a que llevarlo a cabo a nivel organizacional sería dificultoso por razones de la gran variedad de UEN, junto con la imposibilidad, por razones de tiempo y distancia, de recopilar la información necesaria para llevar adelante el plan.

La Asociación de Cooperativas Argentinas, es una organización cuya esencia es principalmente el corretaje de cereales, a pesar de contar con una gran variedad de Unidades de Negocios tales como la exportación, acopio, agencias de seguros, viajes, salud, entre otras. Cuenta con su sede en la ciudad de Buenos Aires, y posee, además, sucursales y filiales en distintas partes del país. Sus socios son las cooperativas, siendo estas mismas sus principales clientes, aunque también opera con acopios privados (Terceros) y propios (Centros de Desarrollo de Cooperativas).

Hoy en día podemos observar que en lo que respecta a la administración de empresas y su dirección es un ámbito totalmente desafiante.



El sector agropecuario se encuentra hoy en una etapa de plena expansión, donde la competitividad en el rubro es cada vez mayor, y con una tendencia a la eliminación de intermediarios por parte de los fabricantes mediante la compra directa de mercadería, y con un aumento cada vez mayor de la comercialización en negro. Dada esta situación, surge la siguiente pregunta que se intenta responder con el máximo detalle a lo largo de esta presentación y que da motivo al comienzo de este trabajo:

¿CÓMO HACER CRECER Y VOLVER MÁS COMPETITIVA LA ORGANIZACIÓN?

Objetivos del Trabajo

Objetivo General

- ✓ *Desarrollar un Plan Comercial para la división Productos Agrícolas de la sucursal Córdoba de la ASOCIACIÓN DE COOPERATIVAS ARGENTINAS C.L. para el período de 2008 a 2010.*

Objetivos Específicos

- ✓ *Analizar los recursos de la empresa.*
- ✓ *Identificar las estrategias implementadas en cada uno de los componentes de la mezcla de marketing.*
- ✓ *Describir la situación del macro y micro ambiente en que se desenvuelve la organización.*
- ✓ *Proponer el qué (objetivos) y el cómo (estrategias) del plan de marketing a seguir por la Sucursal, así como los medios necesarios para llevarlo a cabo.*



RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO

PROYECTO:	
"PLAN DE MARKETING"	
Empresa / UEN¹:	Asociación de Cooperativas Argentinas Cooperativa Ltda. - Productos Agrícolas - Sucursal Córdoba
Ubicación:	Calle 24 de Septiembre 1982 - Bº General Paz CP 5000 - TEL: 0351-451-5060 Córdoba - Argentina
Fecha Inicio	6 de Septiembre de 2006
Fecha Fin:	8 de Abril de 2008
Tutor:	Jefe de Productos Agrícolas Suc. Córdoba: José Suárez
Profesor que guía:	Gonzalo Roqué
Síntesis del Proyecto:	En una primera parte, y teniendo en cuenta el objetivo de la organización, se realizará el análisis del entorno en el que compete la organización (externo), a la vez que se estudiará la situación actual de la empresa (interno). Posteriormente, se utilizará la información recabada en la etapa anterior y se presentarán las distintas variables que influyen directa o indirectamente en la empresa y su impacto sobre la misma. Una vez terminada la etapa de análisis, se procederá a la fase de diagnóstico, que servirá de nexo entre la investigación y lo práctico, y en base a los resultados obtenidos en la etapa anterior, se plantearán los objetivos generales y particulares del plan de marketing, de los que se desprenderán finalmente las estrategias para alcanzar los mismos.
Objetivos personales:	Afrontar el desafío de llevar adelante por primera vez un plan de Marketing en un entorno empresarial real, y ayudar a la organización mencionada a alcanzar sus objetivos. Aceptar el reto a esta propuesta y afrontarlo como futuro Licenciado en Comercialización me llevará a desenvolverme en el ambiente profesional, evaluar variables de incidencia, estudiar soluciones y cuantificar dichas soluciones. Mi objetivo se encontrará cubierto cuando se evalúe y tenga en cuenta en la entidad el proyecto que hoy me propongo a poner en comienzo.

¹ "Unidad Estratégica de Negocios: Cada Unidad de la empresa con misión y objetivos propios que requiere una planificación independiente del resto de las unidades de la organización." (Kotler P. - Armstrong G. - Cámara Ibañez D. - Cruz Roche I. - Marketing. Décima edición. - Pearson Education S.A. Madrid 2004)



1

CAPITULO PRIMERO:

MARCO METODOLÓGICO





Para realizar el plan se han seleccionado los métodos, las técnicas y el diseño de los instrumentos que permitirán recolectar información válida y confiable para poder resolver el objetivo planteado y brindar a la organización lineamientos útiles y objetivos. Es importante destacar, que mucha de la información que contiene este informe ha sido generada por la propia empresa (datos primarios), así como también se incluyen informes oficiales sobre la participación y ventas en los últimos años.

En una primera parte, se realizará el análisis del entorno en el que compite la organización (externo), a la vez que se estudiará la situación actual de la empresa (interno). Para ello se recurrirá en primera medida a un análisis de información secundaria, para lo cual se acudirá principalmente a Internet y a la información que la empresa pueda brindar, para poder a través de ella conocer en profundidad la situación actual de la empresa y su entorno. Se estudiarán los documentos internos de la empresa, tales como su balance, su organigrama, su funcionamiento interno, sus divisiones, UEN, sucursales, competencia, clientes, socios, funcionamiento, etc., lo que ayudará a encontrar aquellos aspectos en los que la empresa se desempeña de manera adecuada y aquellos en los que posee alguna falencia. Al mismo tiempo, se buscará información del entorno externo a la cooperativa, es decir, aquella información secundaria referente al mercado nacional e internacional de los distintos cereales y oleaginosos, los distintos agentes en el sector agropecuario, la evolución de los cultivos en el país, entre otros. De esta manera, se estudiarán todas las variables externas y no controlables por la organización, que brindará la posibilidad de analizar los posibles impactos de las mismas.

Toda esta información se complementará en la etapa de análisis con entrevistas en profundidad con personal clave de la empresa tales como directivos, empleados y encargados de acopios. Esta técnica de gran utilidad, consiste en realizar preguntas abiertas, basadas en una guía de tópicos, a personal adecuado, para que nos brinden información que no podemos encontrar en ningún tipo de documentos escritos. De esta manera, podremos detectar las necesidades actuales de la organización, y en base a ellas trabajar ciertos puntos a lo largo del plan, a fin de brindarles posibles soluciones a sus necesidades.



Posteriormente, se utilizará la información recabada en la etapa anterior y se presentará en un cuadro las distintas variables, tanto internas como externas, que influyen directa o indirectamente en la empresa y su impacto sobre la misma. Para concluir con la etapa de análisis interno y externo, examinaremos las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la UEN de corretaje de cereales de la sucursal Córdoba, mediante un análisis FODA. Este tipo de análisis permite evaluar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. Las conclusiones obtenidas a través del FODA, resultarán de gran utilidad para el planteamiento de objetivos y la formulación de estrategias.

Una vez terminada la etapa de análisis, se procederá a la fase de diagnóstico, que servirá de nexo entre la investigación y lo práctico, y en base a los resultados obtenidos en la etapa anterior, se plantearán los objetivos generales y particulares del plan de marketing, de los que se desprenderán las estrategias.

Finalmente, y teniendo en cuenta las necesidades de la organización y lo detectado en los pasos anteriores, se propondrá a la empresa lineamientos y sugerencias que podrán llevarse a cabo, ya sea para mejorar algunos de sus aspectos internos, aprovechar oportunidades, evitar amenazas o una mezcla de ellos. De esta manera, la organización podrá obtener un análisis de su situación actual desde una perspectiva más objetiva y profesional.

A continuación se presentan los métodos de recolección de información utilizados para llevar a cabo este trabajo:

1.1 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO ACTUAL

1.1.1 Propuesta de investigación – Análisis del servicio de Corretaje

Metodología

Población: Gerentes o Jefes de Cereales de Cooperativas afiliadas y no afiliadas, que por lo menos en el último ejercicio hayan realizado una operación de corretaje por medio de ACA Sucursal Córdoba.



Tipo de Investigación: descriptiva

Tamaño de Muestra: 13 casos

Técnica: encuesta

Instrumento: cuestionario semi – estructurado

Medio: correo electrónico

Problema de decisión

¿Cuáles serían los atributos de posicionamiento que se deberían tener en cuenta para que ACA C.L. pueda competir más eficazmente en el mercado?

Objetivos

- Conocer los atributos que son tenidos en cuenta a la hora de elegir un corredor de cereales
- Detectar qué atributos posee ACA para los clientes como corredor
- Identificar cuáles son las razones por las que algunos clientes operan con más de un corredor a la vez.

Cuestionario (Ver anexo)

1.1.2 Propuesta de investigación – Análisis de la competencia en el rubro

Metodología

Población: Empleados del área Comercial de Asociación de Cooperativas Argentinas, con alto cargo jerárquico.

Tipo de Investigación: exploratoria

Tamaño de Muestra: 2 casos

Técnica: entrevista en profundidad

Instrumento: guía de pautas

Objetivos

- Conocer la competencia y los compradores en el sector agropecuario.
- Determinar las zonas de mayor influencia de ACA Córdoba.
- Identificar cuáles son las razones por las que algunos clientes operan con otros corredores.

Guía de Pautas (Ver Anexo)



1.2 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

Como fue mencionado con anterioridad, para el desarrollo del contexto interno de la organización, fue necesario el análisis de documentos existentes en la sucursal, de los cuales se obtuvieron conclusiones muy importantes.

Los más relevantes fueron los que se mencionan a continuación:

- Trabajo Final de Grado de estudiantes de Recursos Humanos del Instituto Empresarial Siglo XXI. Bertone – Flamini (2005).
- Balance General de la Sucursal desde la campaña 2002-2003
- Documento de presentación Institucional de Asociación de Cooperativas Argentinas.
- Plan de crecimiento de la sección Insumos de ACA, proyectado para el 2006. Fecha de elaboración: 2002.
- Estadística general de las últimas 8 campañas agrícolas. Éstas se obtienen a través del “Cubo”, programa de la Intranet de ACA.
- Presentaciones de la Consultora Nóvitas S.A., con información sobre evolución de mercados agrícolas y formaciones de precio.



2

CAPITULO SEGUNDO:

MARCO TEÓRICO





Se considera indispensable que todo aquel que tenga acceso a este trabajo pueda comprenderlo de principio a fin. Por ello se desarrollan los principales conceptos de diferentes autores, los cuales sirvieron de guía en esta tarea. Además, durante el trabajo se introducirán más conceptos para una mejor comprensión del plan y para brindar mayor comodidad de lectura.

En primer lugar, es necesario definir el por qué del uso del Marketing en las empresas, para ello, se ha recurrido a Néstor P. Braidot², quien dice que “dentro de este contexto cambiante es decisivo lograr una correcta comprensión de la función y la responsabilidad de la actividad de Marketing en la tarea de orientar la inserción de las empresas en esta nueva realidad.

En una economía de mercado, la función de Marketing pone énfasis en la responsabilidad de organizar eficientemente el encuentro entre la empresa y el mercado, entre los consumidores y sus productos.

Más aún, la tarea del Marketing se inicia con el proceso de detección y descubrimiento de las necesidades presentes y latentes de los consumidores y su perspectivas futuras, anticipando la evolución de las mismas.”

Además, resalta que “en la actualidad es clara la propensión a requerir cada vez mayor sofisticación en los productos, tanto respecto de sus cualidades intrínsecas, como en relación a las condiciones y comodidades con que llegan al consumidor. Esta exigencia de mayor sofisticación no sólo se refiere al grado de elaboración y preparación del producto, sino a características intangibles del mismo, es decir al momento y lugar del suministro, a la presentación con que se exhibe, la imagen, etc. Todo ello favorece y provoca un proceso de hiper segmentación (grupos individualizados, cada vez mas pequeños y mejor identificados) de los mercados, como reflejo de los requerimientos cada vez mas individualizados y diferenciados de los consumidores.”

Para hacer foco en el tema principal del trabajo (Plan de Marketing), se ha tomado como guía principal a José M. Sainz de Vicuña Ancín³, quien en su

² Braidot Néstor P, *Marketing Total*, Editorial MACCHI, 5ta. Edición, Buenos Aires 1996.

³ Sainz de Vicuña Ancín José M., *El Plan de Marketing en la Práctica*, ESIC, editorial 4ta., Madrid, 1999.



libro “El Plan de Marketing en la Práctica” explicó la definición del Plan de Marketing, en la que establece que éste es “un documento escrito, en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto”, se explicarán los puntos fundamentales:

✓ Documento escrito: “Posee una presencia física, un soporte material, que recoge todos sus contenidos desde un punto de vista formal.”

✓ Contenido sistematizado y estructurado:

a) Precisa la realización de ciertos análisis y estudios, dado que deberá describir la situación del pasado y del presente para, basándose en ella y como consecuencia del análisis dinámico del mercado, deducir las oportunidades y problemas que se le puedan presentar a la empresa (este punto deberá ser analizado conjuntamente con las fortalezas y debilidades de la empresa y, si es posible con las de la competencia).”

b) Indica los objetivos de Marketing que la empresa se fija para un determinado período de tiempo, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo.”

c) Desarrolla las estrategias a seguir, esto es, cualquier cauce de acción que desde el punto de vista de disposición o dosificación de medios se juzga razonable y posible de aplicar para alcanzar los objetivos de Marketing especificados en el plan.”

d) Se detallan los medios de acción que, siendo consecuentes con la estrategia elegida, habrán de emplearse para conseguir los objetivos propuestos en el plazo previsto.”

e) Traduce los objetivos y planes de acción en términos de costos y resultados.”

✓ Define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control: “Implica la cuantificación previa de los objetivos a alcanzar, la información, comparación y explicación de las desviaciones que se vayan produciendo y, en último término, la toma de medidas correctivas.”

Continuando con la base general de realización de un plan de marketing, según Sainz de Vicuña, se desarrollarán las fases y etapas para su elaboración, las cuales se utilizaron en este trabajo.



Primera Fase: Análisis y Diagnóstico de la Situación

Primera Etapa: Análisis de la Situación

Tanto en su vertiente interna como externa, requiere de un acopio de información tan amplio como riguroso, que servirá de base para poder establecer un posterior diagnóstico.

Análisis Externo: es el marcado por aquellos elementos no controlables que determinan el entorno.

a) Naturaleza del Mercado (aspectos cuantitativos de la demanda)

- 1) Situación y evolución de los segmentos del mercado
- 2) Tipología y perfil de los segmentos existentes
- 3) Competidores por segmentos y sus participaciones de mercado
- 4) Cambios producidos en la demanda



b) Estructura del Mercado (la oferta)

- 1) Situación del mercado de referencia (tamaño de la oferta, productores, tipos de productos ofertados, marcas, etc.)
- 2) Competidores (número, perfil, importancia relativa, etc.)
- 3) Nuevos entrantes
- 4) Productos sustitutos
- 5) Evolución del sector
- 6) Canales de distribución existentes

Para ampliar el análisis externo, se utilizó el análisis de las 5 fuerzas, desarrollado por Porter⁴. Este autor sostiene que “en cualquier sector industrial las reglas de competencia están englobadas en 5 fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes.

El poder colectivo de estas 5 fuerzas competitivas determina la capacidad de las empresas de un sector industrial a ganar, en promedio, tasas de retorno de inversión mayores al costo de capital.

Las 5 fuerzas determinan la utilidad del sector porque influyen los precios, costos, y la inversión requerida de las empresas en el sector.”

Elementos en la estructura del sector industrial

1. Determinantes del Poder del Proveedor

- Diferenciación de insumos
- Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector
- Presencia de insumos sustitutos
- Concentración de proveedores
- Importancia del volumen para el proveedor
- Costo relativo a las compras totales en el sector industrial
- Impacto de insumos en el costo o diferenciación
- Amenaza de integración hacia delante en relación con la amenaza de integración hacia atrás en las empresas del sector

⁴ Porter Michael E., *Ventaja Competitiva*, Compañía Editorial CONTINENTAL, México, 1999. pág. 22, 23,24.



2. Determinantes de la Amenaza de Sustitución

- Desempeño del precio relativo de los sustitutos
- Costos intercambiables
- Propensión del comprador a sustituir

3. Determinantes para el Poder del Comprador

- Palanca negociadora:
- Concentración de competidores contra concentración de empresas
- Volumen de compra
- Negociación para la absorción de costos por parte del comprador o proveedor
- Información del comprador
- Capacidad de integrarse hacia atrás
- Productos de sustitución
- Empuje

Sensibilidad al precio:

- Precio/ compras totales
- Diferencias en productos
- Identidad de marca
- Impacto sobre la calidad/ desempeño
- Utilidades del comprador
- Incentivos de los tomadores de decisiones

4. Determinantes de la Rivalidad

- Crecimiento de la industria
- Costos fijos/ valor agregado
- Sobrecapacidad intermitente
- Diferencias del producto
- Identidad de marca
- Costos intercambiables
- Concentración y balance



- Complejidad de la información
- Diversidad de competidores
- Plataformas empresariales
- Barreras de salida

5. Barreras de Salida

- Economías de escala
- Diferencias propias del producto
- Identidad de marca
- Costos intercambiables
- Requerimientos de capital
- Acceso a la distribución
- Ventajas absolutas de costos
- Curva de aprendizaje del propietario
- Acceso a los insumos necesarios
- Diseño propio de productos de bajo costo
- Políticas gubernamentales
- Retornos esperados

Análisis Interno: pretende ayudar a detectar las debilidades y potencialidades de la empresa. Incluye aspectos a analizar como los siguientes:

- a) *¿Qué objetivos de Marketing nos hemos marcado?*
- b) *¿Qué estrategias de Marketing tenemos?*
- c) *¿Qué recursos humanos y materiales hemos desplegado para alcanzar los objetivos? ¿Son adecuados?*
- d) *Estrategia de productos: amplitud y profundidad de la gama, política de marcas, envases, diseños, etc.*
- e) *Estrategia de precios*
- f) *Estrategia de distribución*
- g) *Estrategia de comunicación*
- h) *Estrategia de ventas*



Segunda Etapa: Diagnóstico de la Situación

Este es siempre consecuencia de un análisis previo, a partir del cual pueden extraerse unas conclusiones y definir una estrategia concreta. Además de ser capaces de identificar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y con el que se descubrirán aquellos puntos en los que el negocio se muestra fuerte o débil respecto de los competidores. Principalmente pueden utilizarse dos instrumentos:

1. La Matriz FODA
2. La Matriz de Posición Competitiva

Matriz FODA

Para entender esta matriz es conveniente aclarar los conceptos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

- ✓ **Oportunidades:** factores externos a la propia empresa (no controlables) que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos propongamos
- ✓ **Amenazas:** factores externos a la propia empresa (no controlables) que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de las metas y objetivos que nos propongamos

Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis externo

- ✓ **Fortalezas:** factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos
- ✓ **Debilidades:** factores internos propios de la empresa que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de nuestros objetivos

Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis interno, y reflejan una situación controlable para la empresa.

Lo que se trata es aprovechar las oportunidades del mercado con los puntos fuertes. Éstos últimos, también son de gran utilidad para reducir o eliminar las amenazas. Es conveniente, por otra parte, eliminar, o al menos corregir en lo que se pueda los puntos débiles.



Segunda Fase: Decisiones Estratégicas de Marketing (son siempre decisiones de largo alcance, son las más trascendentes en un plan de esta naturaleza)

Tercera Etapa: Formulación de los Objetivos de Marketing a alcanzar

Los objetivos de marketing, se supeditarán siempre a los objetivos y estrategias corporativas. Deben ser concretos, realistas, voluntaristas, motor de la actividad comercial y coherente tanto entre sí como con los objetivos corporativos.

En el orden operativo comienzan con un verbo de acción o consecución; proponen un sólo resultado clave a lograr y un plazo de ejecución; deben ser coherentes con los recursos de los que dispone la empresa, deben establecer el “qué” y el “cuándo” más que el “cómo” y el “por qué”; deben ser consecuentes con las políticas y prácticas básicas de la empresa, deben ser realistas y alcanzables, y finalmente, deben registrarse y comunicarse por escrito a los responsables afectados en su consecución, tratando por ello que sean fácilmente comprensibles por todos.

Cuarta Etapa: Elección de las Estrategias de Marketing

Consiste en adecuar los factores internos de la empresa a los factores externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva.

- ✓ Estrategia de Cartera: debe concretar todas las alternativas producto-mercado que la empresa contempla. Fija la marcha a seguir para cada unidad de negocio.
- ✓ Estrategia de Segmentación y Posicionamiento: define para cada binomio producto-mercado el segmento estratégico al que se deberá dirigir la empresa y su posicionamiento
- ✓ Estrategia Funcional: hace referencia a cuantas funciones haya en la empresa. Generalmente se la constituye a través del marketing mix: estrategia de productos, precio, plaza y promoción.

Rejilla de expansión producto-mercado de Ansoff⁵.

Mercados Actuales	Estrategia de penetración en el mercado	Estrategia de desarrollo de producto
Nuevos Mercados	Estrategia de desarrollo de mercado	Estrategia de diversificación
	Productos Actuales	Nuevos Productos

La organización, a los fines de alcanzar las ventas futuras deseadas, debe en primera instancia identificar las oportunidades para lograr un crecimiento adicional con los negocios actuales (oportunidades de crecimiento intensivo); en segunda, identificar oportunidades para crear o adquirir negocios relacionados con los negocios actuales de la empresa (oportunidades de crecimiento integrante), y en tercera, identificar oportunidades de añadir negocios atractivos no relacionados con los negocios actuales de la empresa (oportunidades de crecimiento por diversificación).

Concepto de fidelización⁶

Se entiende por fidelización el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras.

La fidelización, tal como se considera en el marketing actual, implica el establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes.

Por tanto, se evoluciona de un marketing centrado en el corto plazo a un marketing con un enfoque estratégico. Tradicionalmente muchas empresas se centraban en el proceso de venta y consideraban concluido dicho proceso cuando se cobraba. El incremento de la competencia, las nuevas obligaciones legales y las crecientes exigencias de los consumidores requieren de las

⁵ Kotler P. - Armstrong G. - Cámara Ibañez D. - Cruz Roche I. - Marketing. Décima edición. - Pearson Education S.A. Madrid 2004

⁶ “CRM Series – Marketing 1 to 1” publicado por Peppers and Rogers Group de Brasil. Copyright 2000 – Enero de 2000 – Primera Edición



empresas una sustancial atención a la satisfacción del consumidor y al proceso post-compra.

El concepto de fidelidad para el marketing implica que los consumidores realizan todas o la mayoría de sus compras de un cierto tipo de producto en nuestra empresa. Un aspecto fundamental es que porcentaje representan las ventas de una empresa en las compras de una cierta categoría de productos por parte de un cliente.

Otro aspecto de la fidelidad desde esta perspectiva de marketing es que trata de mantener como clientes a ciertos grupos, normalmente los más rentables, mientras que en muchas ocasiones interesa desprendernos de otros clientes poco rentables.

Marketing Relacional⁷

El marketing relacional inicia la operativización del uno a uno y como su nombre lo sugiere, busca crear, fortalecer y conservar las relaciones de corto, mediano y largo plazo de la empresa con sus compradores, con el fin de potencializarlos en el logro de un mayor número y calidad posible de transacciones, acudiendo a herramientas de marketing, comunicaciones y relaciones públicas.

Con la estrategia se definen programas que, en primera instancia, reconocen y bonifican los mejores clientes con los mejores desempeños, es decir, aquellos cuyos volúmenes de compra, frecuencia de compra, monto de la inversión, moralidad comercial y antigüedad en la relación, se tornan más valiosos para la organización y quienes normalmente generan los mayores volúmenes de ingreso con que cuenta la empresa.

En todo caso, priorizar medidas hacia los "clientes VIP", no significa excluir aquellos que no reúnan esas características. Por el contrario, se busca un diseño que los estimule para que mejoren sus relaciones y comunicaciones con la organización e incrementen su facturación, a partir de la creación de una relación más próxima y desde la generación de valores agregados.

⁷ Abad, Raúl – "Marketing Relacional, Futuro relacional". Editorial Espasa-Calpe, Barcelona, 2003



En esta dinámica participan además los clientes internos de todo nivel y pueden involucrarse los proveedores, al lado de empresas que se constituyan como aliadas estratégicas.

Tercera Fase: Decisiones Operativas de Marketing

Quinta Etapa: Acciones o Planes de Acciones

Es la traducción de las estrategias en acciones concretas para hacer efectivas las mismas. Consiste en asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costos previstos, y jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

3

CAPITULO TERCERO:

**PRESENTACIÓN del TEMA.
Generalidades**





FUNCIONAMIENTO Y ORGANIZACIÓN DEL COMERCIO DE GRANOS

Con el objetivo de facilitar la comprensión del Plan, y que el interlocutor pueda entender acabadamente esta actividad, se hace necesario comenzar con una simple explicación del proceso comercial granario.

Se entiende por sistema de comercialización al conjunto estructurado de procesos comerciales, normativas y soportes de infraestructura que hacen posible un flujo constante y regular de transacciones desde la producción al punto de consumo final, tanto interno como externo. La comercialización de productos agrícolas, particularmente, comprende todas las funciones y procesos que se llevan a cabo desde que el producto sale de la unidad productiva (chacra) hasta que llega a manos del consumidor final.

En este proceso están incorporadas no sólo las acciones de compraventa, sino también aquellas funciones físicas de transporte, almacenaje, acondicionamiento y procesamiento que otorgan al producto valor de espacio, tiempo y forma.

Cuando se habla de mercado de granos, se hace referencia al conjunto de instituciones, instrumentos y prácticas comerciales, orientados a la transferencia de productos agrícolas entre agentes económicos. Dicho mercado está compuesto por un mercado de disponible, principalmente, y un mercado de futuros. El primero tiene como meta final la entrega de los bienes en cuestión, y el segundo tiene como objetivo la cobertura del riesgo que implican las posibles variaciones en los precios de los bienes.

Etapas del sistema comercial

El comercio de granos en la República Argentina, incluye la comercialización de una producción anual que alcanza, en términos globales, alrededor de 93 millones de toneladas de cereales, oleaginosas y subproductos.

Las producciones de los cultivos tradicionales están destinadas a satisfacer el autoconsumo, la industrialización y la exportación.

En el circuito comercial cabe distinguir su estructuración teórica en tres etapas, una primaria, una secundaria y una terciaria, que se diferencian entre sí a partir del análisis de quienes son los participantes en cada una de ellas.

El nivel primario está dado por las transacciones o por la relación comercial entre productores y acopiadores o cooperativas de primer grado. La etapa secundaria es la relación entre el acopio o cooperativas de primer grado y, como contraparte, la exportación o la industria, y los corredores. Finalmente, en la etapa terciaria la relación se da entre los exportadores o industriales o, directamente, entre exportadores. Esta clasificación, en la dinámica del mercado, no es estricta ni rígida, presentándose en innumerables oportunidades casos en los cuales el productor negocia directamente con la industria o la exportación.

Sujetos participantes del comercio granario.

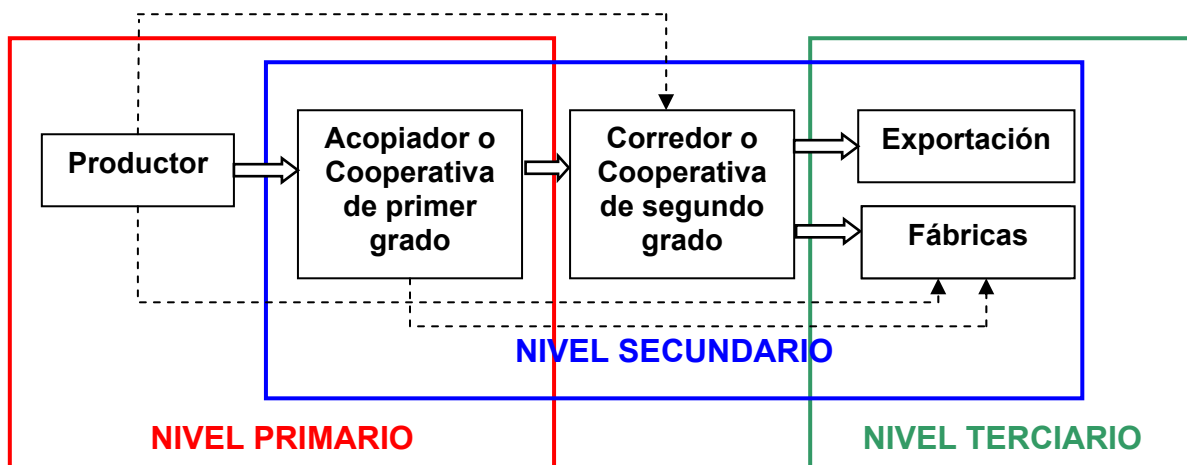


Gráfico N° 1 – Proceso de comercialización granario – Fuente: Elaboración propia

Productor: generalmente comercializan el producto tal como sale de la finca o explotación. A pesar de ello, no resulta inusual observar explotaciones agrícolas de gran tamaño que cuentan con instalaciones adecuadas para el acondicionamiento de la mercadería (silos, secadoras, zarandas) que les posibilitan prescindir de los servicios ofrecidos por los acopios.

Acopiador: entidades con fines de lucro que mantienen una relación comercial directa con los productores y, al igual que las cooperativas de primer



grado se ubican en las zonas productoras y tienen a su cargo el acondicionamiento y conservación de los granos. El negocio natural del acopio es el de operar como depositario de granos aunque ello no quita que le ofrezcan al productor servicios complementarios, como son la venta de lubricantes y combustibles, el suministro de insumos, el otorgamiento de créditos para la explotación, etc.

Cooperativas de primer grado: son sociedades formadas por los productores que tiene como principal cometido la comercialización de los granos de propiedad de aquellos. Se rigen por una ley especial y, a diferencia de los acopiadores, no les esta permitido comprar mercadería a sus asociados, sino que éstos les entregan su producción, autorizándolas a efectuar la venta a un precio convenido.

Cooperativa de segundo grado: son agrupaciones de cooperativas de primer grado. Suelen actuar como exportadores, por lo que pueden suceder dos cosas: a) que necesite la mercadería para un próximo embarque y en consecuencia compre los granos a la cooperativa de primer grado; o b) que en ese momento no necesiten mercadería y por lo tanto todas las órdenes de venta sean llevadas a la rueda de la Bolsa y se vendan a otros exportadores o industriales. En esta alternativa, la cooperativa de segundo grado actúa como corredor (etapa secundaria).

Corredores de cereales: su función principal es acercar la oferta y la demanda. Cabe aclarar que en ningún momento detentan la propiedad de la mercadería. Su retribución consiste en una comisión variable que cobran a una o ambas partes. Pueden participar en toda la cadena de comercialización y no solo entre acopiador y exportador o industrial. Brindan transparencia al comercio de granos, ya que, en general, operan en el marco institucional de una Bolsa o un mercado. También hacen que la oferta sea más fluida, facilitando así el posible ingreso de nuevos compradores.

En definitiva, contribuyen al fortalecimiento de la oferta, de por sí atomizada, ante una demanda concentrada, y por ende, con una posición comercial más fuerte. Pero la función de mayor importancia que llevan a cabo es mantener informados a los participantes sobre la evolución del mercado.



Exportadores: actúan como compradores, constituyendo uno de los eslabones más importantes de la cadena de comercialización.

Industriales: para ellos los granos son la materia prima necesaria para la elaboración de diversos productos. En líneas generales, tienen necesidad de proveerse de granos a lo largo de todo el año. Entre ellos encontramos los molinos harineros, fábricas de alimento balanceado, molinos arroceros, fábricas aceiteras, industrias elaboradoras de alcohol, etc.

Para culminar con esta breve explicación del proceso de comercialización granaria se debe mencionar un último participante, que si bien no interviene de manera directa, es de gran importancia en el comercio de productos agrícolas: **Las Bolsas de Comercios o de Cereales**. Tienen como función primordial facilitar la circulación de los bienes; ofrecer el ámbito adecuado para una formación objetiva de los precios, al posibilitar el encuentro de oferentes y demandantes; y asegurar la transparencia del mercado, mediante la difusión amplia de los precios y condiciones de los negocios transados. Las Bolsas no participan comprando o vendiendo, ni garantizando el cumplimiento de los contratos negociados.



ASOCIACIÓN DE COOPERATIVAS ARGENTINAS COOPERATIVA LIMITADA

Los Comienzos

La realidad económica y social que se vivía en la década del '20, impulsó a los productores a congregarse con el propósito de encontrar una solución que les permitiera mejorar su situación.

Se inicia entonces, un movimiento transformador que, valiéndose de un modelo cooperativo que ya se aplicaba en otros países, pretende corregir abusos y defender la producción primaria.

Como resultado de estas acciones, el 16 de Febrero de 1922 se constituye en Rosario la **Asociación de Cooperativas Rurales Zona Central**.

Inicialmente estaba integrada por 10 cooperativas de la zona central de las provincias de Santa Fe y Córdoba. Las mismas, asumieron el esfuerzo de concentrar la oferta granaria proveniente de millares de establecimientos de carácter familiar, conciliando las ventajas de la producción descentralizada con la comercialización a gran escala.

Cinco años más tarde, se cambia su denominación por la actual: **Asociación de Cooperativas Argentinas**.

El desarrollo alcanzado en su gestión obtuvo trascendencia nacional y determinó que en 1944 se dispusiera el traslado de su sede central a la Capital Federal. Actualmente, la Asociación es la más antigua organización cooperativa agropecuaria de segundo grado en actividad del país.

Actualidad organizacional.

La Asociación de Cooperativas Argentinas es una organización solidaria constituida por más de 200 entidades de primer grado situadas, mayoritariamente, en la Pampa húmeda. Tiene su sede en la ciudad de Buenos Aires y cuenta con centros administrativos en Córdoba, Rosario, Santa Fe, Bahía Blanca, Pergamino, Junín, Tres Arroyos, Necochea, Santa Rosa, Paraná y Tucumán.



Gráfico N° 2 – ACA: Distribución Nacional – Fuente: www.acacoop.com.ar

Para hacer frente a las exigencias del proceso de modernización tecnológica que tuvo lugar en el campo argentino, la ACA y las entidades solidarias que la constituyen, han ido asumiendo nuevos roles para contribuir al desarrollo productivo y a la democratización de la economía agraria nacional.



Con ese propósito han implementado servicios para la comercialización e industrialización de la producción primaria; de financiación, seguro y la atención de la salud de sus integrantes.

Cartera de Negocios

“Cartera de negocios es el conjunto de áreas de negocios, actividades y productos que conforman una empresa”⁸

Teniendo en cuenta los sujetos actuantes en el proceso de comercialización (ver gráfico N° 1), la ACA desarrolla sus actividades en tres dimensiones: acopiador, cooperativa de segundo grado (cooperativa de cooperativas), y exportador. Teniendo en cuenta que el corretaje es la esencia de esta organización, la misma se encuentra integrada verticalmente hacia adelante y hacia atrás (posee sus propios acopios y es exportador).

- **Comercialización interna:** La comercialización interna de productos agrícolas, en su función de corredor, es una de las actividades principales. Esta tiene por objeto ofrecer a las cooperativas el más amplio espectro del mercado para cereales y oleaginosas que se destinan a compradores de la industria, la exportación y el consumo.

El crecimiento observado a través de los años ubica a la Asociación de Cooperativas Argentinas como el mayor operador de estas características comercializando aproximadamente 10.000.000 de toneladas anuales.

- **Exportación:** La Asociación de Cooperativas Argentinas es una de las principales organizaciones exportadoras de granos, aceites y subproductos del país, acusando una participación cercana al 10% en los últimos años. También se ha comenzado a desarrollar el mercado de exportación de carnes vacunas con el objeto de satisfacer las necesidades de las cooperativas de contar con un canal de comercialización transparente y confiable.

8 Kotler P. - Armstrong G. – Cámara Ibañez D. - Cruz Roche I. - Marketing. Décima edición. - Pearson Education S.A. Madrid 2004



En su función de exportadora, ACA cuenta con elevadores y tres puertos ubicados en lugares estratégicos que dan salida a la producción agraria hacia los mercados mundiales: Puerto Quequén (capacidad de 140.000 tns de sólido, más 11.000 tns de aceite), puerto San Lorenzo (capacidad de 240.000 tns de granos y 38.000tns de aceite) y Puerto Vilela.

- **Acopio:** ACA cuenta con 37 acopios propios ubicados en distintas zonas del territorio nacional, principalmente en la región pampeana (ver gráfico N° 2), que comercializan el 100% de lo acopiado mediante ACA, en su función de corredor. Son los llamados CDC (Centros de desarrollo de Cooperativas).
- **Agroindustria – Desarrollo y comercialización de agroinsumos:** los emprendimientos mas importantes en la agroindustria son los alimentos balanceados, industria de oleaginosas, industria frigorífica e industria molinera.

Divisiones

Para la comercialización de sus productos y servicios agropecuarios, ACA se agrupa en cinco divisiones:

- **ACA Insumos:** comercializa todo tipo de insumos para el productor agropecuario, tales como semillas, fertilizantes, agroquímicos, entre otros.
- **ACA Nutrición Animal:** brinda servicios tales como asesoramiento agropecuario, análisis de laboratorios, fazón extrusión, etc. Además fabrica alimentos balanceados para aves, vacunos y ovinos (sustitutos lácteos, suplementos vitamínicos, etc.).
- **ACA Beef:** industrialización y comercialización de carnes.
- **Suelo Fértil:** es el servicio de diagnóstico y recomendaciones de nutrición vegetal a disposición de los productores.
- **Alimentos magros:** es el mercadeo de cortes de cerdo y embutidos embasados al vacío.



Otros Emprendimientos

- **Acciones Gremiales**
- **Medicina Prepaga y seguros:** ACA Salud, Cooperativa de servicios médico asistenciales Ltda., COOVAECO Turismo, y La Segunda Seguros de Retiro S.A.

Formación del órgano directivo


Sus órganos de gobierno son la Asamblea y el Consejo de Administración compuesto por doce miembros que elige de su seno un presidente, un secretario y un tesorero, quienes junto con el síndico, conforman la Mesa Directiva.

Del consejo de Administración depende un equipo de funcionarios compuesto por la gerencia general, la subgerencia general y las gerencias departamentales de Industrias y Puertos, Comercio Exterior, Administración y Finanzas, Productos Agrícolas, Comercio Interior y Centros de Desarrollo Cooperativo.

La amplitud de la base geográfica y humana y la complejidad de las funciones de todo orden que cumple la entidad, hicieron aconsejable la creación de Consejos Asesores Regionales que nuclean a las cooperativas primarias de cada zona, que en función de problemas y aspiraciones comunes, actúan como nexo natural entre las regiones y la Asociación.



RESUMEN ORGANIZACIONAL

Razón Social  Asociación de Cooperativas Argentinas	Asociación de Cooperativas Argentinas Coop. Ltda.
Año de inicio de actividades	1922
Rubro	Comercio Agropecuario.
Actividades Primarias	<ul style="list-style-type: none">➤ Comercio interior y exterior de Cereales y oleaginosas (corretaje)➤ Agroindustria.➤ Servicios de logística, acopio y puertos➤ Servicios tecnológicos de investigación genética.
Actividades Secundarias	<ul style="list-style-type: none">➤ Prestación de servicios de variada índole a productores agropecuarios que se nuclean en cooperativas asociadas: seguros, turismo, etc.➤ Acciones gremiales y sociales
Mercado que abarca:	Mercado agropecuario nacional: cooperativas, productores, fabricantes, acopiadores; e internacional.
Casa Central	Av. E. Madero 942 4º Piso – CP 1106 – Capital Federal – República Argentina
Sucursales	<ul style="list-style-type: none">➤ Bahía Blanca➤ Córdoba➤ Rosario
Filiales	<ul style="list-style-type: none">➤ Paraná➤ Junín➤ Santa Rosa➤ Tucumán➤ Necochea➤ Pergamino➤ Santa Fe➤ Tres Arroyos
Criaderos de Semillas	<ul style="list-style-type: none">➤ Criadero Cabildo➤ Criadero Pergamino
Establecimientos Industriales	<ul style="list-style-type: none">➤ Fabrica de Alimentos Balanceados (San Nicolás)➤ Planta Campana
Instalaciones Portuarias	<ul style="list-style-type: none">➤ Quequén➤ San Lorenzo

4

CAPITULO CUARTO:

ANÁLISIS INTERNO





ASOCIACIÓN DE COOPERATIVAS ARGENTINAS COOPERATIVA LIMITADA SUCURSAL CÓRDOBA

El Plan de Marketing se acotará, como fue exployado en la introducción del mismo, a la Unidad de Negocio de corretaje de cereales, sucursal Córdoba.

Como guía para el análisis interno de la organización, el siguiente desarrollo, se basó en el libro de Sainz de Vicuña “El Plan de Marketing en la Práctica”, que se encuentra desarrollado en el apartado del Marco Teórico.

EVALUACIÓN DEL NEGOCIO

4.1 Visión Empresarial

“Ser la principal empresa de corretaje de granos del país. Abarcar todo el mercado agropecuario nacional”

4.2 Misión Empresarial

“Prestar servicios al productor agropecuario argentino, adecuando su accionar a los requerimientos del contexto económico en el que desarrolla su actividad y manteniendo el matiz diferencial de los conceptos cooperativos.”

4.3 Objetivo Corporativo

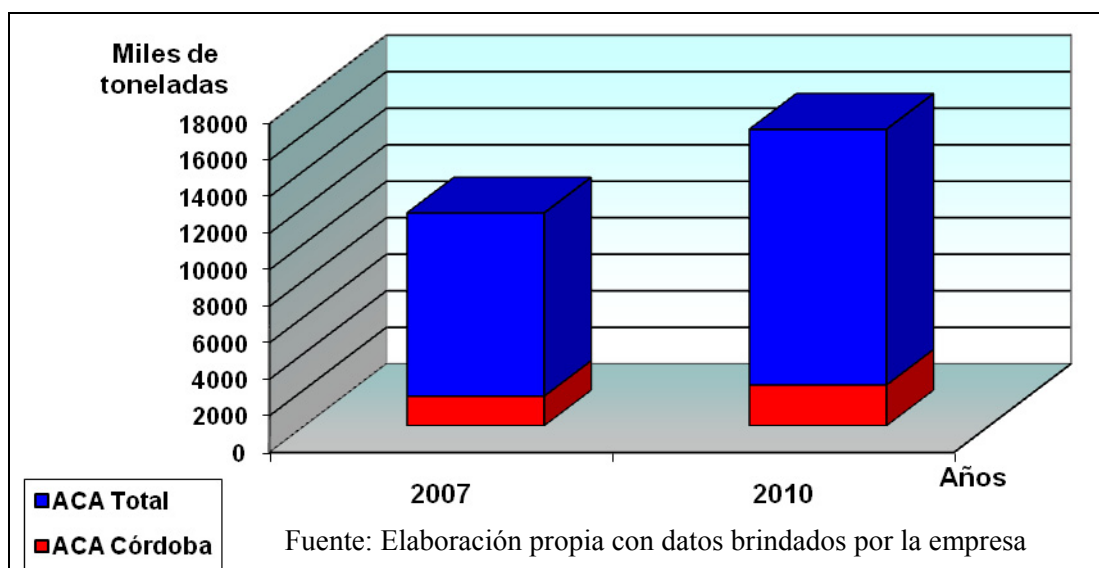
La Asociación de Cooperativas Argentinas, se plantea como objetivo general mejorar la participación en el mercado, con el propósito de alcanzar el 14% de lo comercializado en el territorio nacional, para el 2010.

Hoy en día, ACA posee una participación aproximada del 11% (comercializó 10.030.726 de toneladas en el ejercicio 06-07) sobre un total de 93,5 millones de toneladas (cosecha 06-07). Para el 2010, la producción nacional está estimada en alrededor de 100 millones de toneladas, por lo que el incremento en el volumen a comercializar para alcanzar el objetivo, es aún mayor que el 3% actual.

Considerando que este es el objetivo de la organización a nivel Nacional, y que el plan se acotará solo a la sucursal Córdoba, se reducirá el mismo mediante el siguiente supuesto.

Si actualmente la sucursal Córdoba comercializa aproximadamente un 16 % (1.625.713 TN) del total organizacional (10.030.726 TN), manteniendo este porcentaje relativo, la sucursal Córdoba debería comercializar 2.240.000 Tns para el año 2010 (considerando un crecimiento en la producción nacional, que alcanzaría un total de 100 millones de toneladas a 2010).

GRÁFICO N° 3 - **CANTIDADES DE CEREAL A COMERCIALIZAR PARA EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO**



4.4 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La sucursal Córdoba de la Asociación de Cooperativas Argentinas, abre sus puertas en el año 1950. Luego del traslado de la Casa Central, desde Rosario hacia la Capital Federal en 1944, surge la necesidad de contar con un centro administrativo en la provincia cordobesa, que sirviera como nexo entre las cooperativas asociadas de la zona y la casa central.

En un primer momento, el local instalado en la calle 24 de Septiembre de la ciudad de Córdoba, funcionaba como con las características de una filial, dependiente funcional y administrativamente de la Casa Central. Con el correr de los años, se convierte en sucursal, consiguiendo mayor autonomía para tomar decisiones y desarrollar sus actividades.

La Sucursal se desenvuelve dentro del mercado agropecuario, abarcando las provincias de Córdoba y la Pampa, y tiene bajo supervisión el funcionamiento de dos filiales (Tucumán y Santa Rosa) y cinco Centros de Desarrollo de Cooperativas (CDC Oliva, CDC Villa del Rosario, CDC Pilar, CDC Arroyito y CDC Castex). Cuenta con la presencia de varios Agentes Promotores de Negocios (APN), en varias zonas de la provincia. Además de ello, actualmente, trabaja con quince cooperativas afiliadas y once no afiliadas (ver gráfico N°6).

La sucursal urbana es la encargada de realizar todas las tareas pertinentes a la administración de los negocios: administración financiera, liquidaciones, cobranzas, pagos etc. Es importante tener presente que, generalmente, el vínculo con los productores lo hacen los CDC o las Cooperativas. Por esta razón, las sucursal cuenta con una mesa de negocios, que tienen como principal función el mantener informados a éstos agentes sobre la evolución de los mercados, además de generar los vínculos con los exportadores.

4.4.1 Organigrama Funcional



Gráfico N° 4 – Organigrama empresarial - Fuente: Asociación de Cooperativas Argentina C.L.

Actualmente la sucursal cuenta con 27 empleados que trabajan en el local instalado en la calle 24 de septiembre 1982, más aquellos que trabajan en las filiales y los CDC. ACA Córdoba presenta una estructura simple



departamentalizada por función empresarial, ya que agrupa sus actividades en áreas de acuerdo a su función principal.

Posee tramos de control amplios: sólo cuenta con tres niveles jerárquicos y tres supervisores de nivel medio, por lo que la cantidad de personal a cargo de cada supervisor es cuantiosa. Este indicador revela la existencia en la empresa de empleados capacitados, con autosuficiencia para realizar sus actividades si demasiada necesidad de supervisión.

MIX DE MARKETING

A continuación, se desarrollará la mezcla de Marketing, que es el conjunto de herramientas que la empresa usa, para alcanzar sus objetivos de Marketing en el mercado meta⁹. Éstas son el producto/servicio, el precio, la distribución y la promoción/publicidad.

Se deben tomar decisiones de mezcla de Marketing para influir en los canales comerciales, como así también en los consumidores.

4.5 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

El principal servicio que ofrece esta UEN de la Asociación de Cooperativas Argentinas, es acercar la oferta a la demanda. Como corredores, es necesario aclarar que en ningún momento se vuelven propietarios de mercadería. Fortalece el poder de negociación de los oferentes, aunando las distintas ofertas en una sola entidad con mayor poder que los oferentes aislados, ante una demanda bastante concentrada.

Actúa, a la vez, como intermediaria entre los oferentes y exportadores, realizando las liquidaciones y pagos de manera transparente y confiable.

Como intermediario, ACA Córdoba posee 3 operadores de Bolsa (en la Bolsa de Comercio de Rosario se concentran generalmente las órdenes de venta de los clientes de las sucursales de Rosario, Santa Fe, Paraná y Córdoba. En las otras Bolsas también cuenta con operadores para las otras

⁹ Kotler Philip. Dirección de Marketing. La edición del milenio. Pearson Education. Edición milenio 2001. México. P 456.



filiales y sucursales), que diariamente asisten a la misma concentrando la oferta de los distintos clientes, y en el recinto negocian con los exportadores. Dentro de este ámbito, ACA como corredor es muy reconocido y respetado, dado que generalmente mueve volúmenes muy superiores a los de sus competidores, lo que muchas veces le permite obtener precios superiores a los del mercado a la vista.

Además de lo expuesto, como intermediario, también cuenta con cuatro operadores comerciales en la mesa de negocios de la sucursal, que negocian con los molinos y fábricas de la zona.

Por otra parte, brinda el servicio de mantener constantemente informados a los clientes, a fin que conozcan los movimientos que van realizando los distintos mercados y puedan conocer las tendencias de los mismos, con la meta de que éstos puedan tomar mejores decisiones sobre su mercadería. En este punto es importante tener en cuenta, que dada la evolución tan dinámica de los mercados, tanto el interno como el externo, muchas veces es difícil poder llegar primero a los clientes, teniendo en cuenta que cada operador atiende 4 o 5 cooperativas a la vez, y hasta que éste se comunica telefónicamente con la última, ocurre en algunos casos que un competidor haya llegado primero con la información.

Finalmente, cabe destacar, que si bien la UEN analizada es tan solo el corretaje de cereales, ACA, como fue mencionado anteriormente, brinda servicios diversos y de muy variada índole, los cuales muchos de ellos se complementan con el explicado en este apartado.

4.5.1 Atributos percibidos por los clientes

A partir del análisis de las entrevistas con personal de la empresa, y la investigación realizada con los clientes actuales de la empresa¹⁰, pudieron identificarse principalmente 6 atributos del servicio de Corretaje, valorados en grados diferentes por los clientes. Estos son:

a) Confianza y garantía en la operatoria (precios del mercado que se obtienen y seguridad en la realización de operaciones comerciales con los exportadores).

¹⁰ Análisis de Investigación – Ver Anexo

- b) Seguridad, transparencia y velocidad de los pagos.
- c) Trayectoria en el rubro
- d) Eficacia (agilidad, tiempo, forma y amplitud) y confianza en la información de los mercados.
- e) Atención del personal
- f) Respaldo financiero

De los datos obtenidos en la encuesta, se realizó la siguiente matriz, que permitió apreciar el nivel de desempeño que tiene para los clientes actuales la empresa, y la importancia que le asignan a cada uno de ellos.

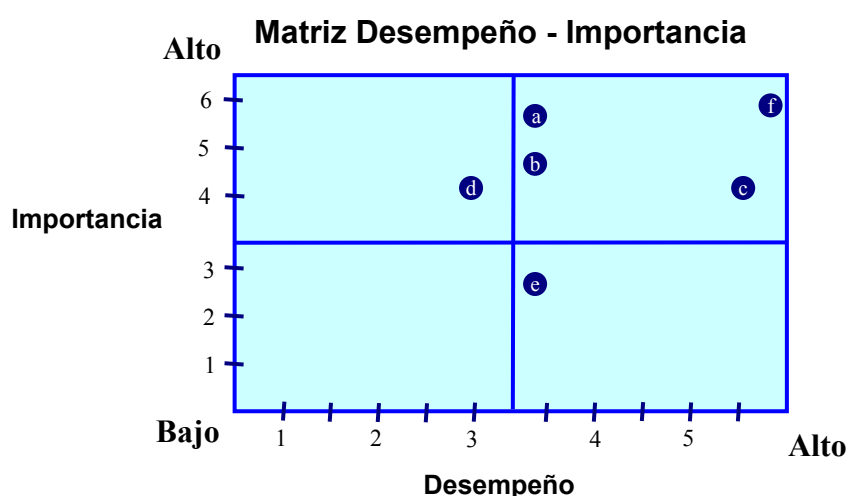


Gráfico N° 5 - Matriz Desempeño – Importancia - Fuente: Elaboración propia

Luego de analizar el gráfico anterior, se desprendieron algunas conclusiones acerca de la empresa. Los clientes entrevistados, consideran que la misma cuenta con un respaldo financiero importante, siendo éste, el atributo que mayor valoración asignan. Se observa también, un gran reconocimiento por la trayectoria de ACA en el rubro agropecuario, aunque su importancia relativa, es menor que el atributo anterior. Por otra parte, es importante resaltar que ciertos atributos que los clientes actuales consideran importante para una empresa que ofrece el servicio de corretaje, tales como la confianza en la operatoria y la agilidad en los pagos; tienen un desempeño medio por parte de la sucursal. Finalmente, y no menos importante, es el desempeño medio-bajo que asignan los encuestados al manejo de la información de mercados, atributo que tiene una importancia media-alta para ellos



4.5.2 Ciclo de vida del producto/servicio

La gran mayoría de las curvas de ciclo de vida de un producto tienen forma de campana que se divide en cuatro etapas¹¹:

Introducción: período de crecimiento lento en las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado.

Crecimiento: período de rápida aceptación por parte del mercado

Madurez: período en el que se frena el crecimiento de las ventas porque el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. El nivel de competencia se mantiene constante o en aumento.

Decrecimiento: período en que las ventas muestran una curva descendente y las utilidades sufren erosión.

Tomando en cuenta este concepto brindado por Kotler, junto con información obtenida del Centro de Corredores de Cereales de Buenos Aires, Centro de Corredores de Cereales de Rosario y la Bolsa de Comercio de Rosario, se realizó el siguiente análisis para determinar la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el corretaje de cereales.

Considerando que los corredores de cereales surgen como entes intermediarios entre la oferta y la demanda en el comercio de cereales y oleaginosas aproximadamente en la década de 1900 - 1910, y que nacen por la necesidad existente de atomizar la oferta ante una demanda concentrada; la etapa de introducción la tendríamos en aquellos tiempos.

Actualmente, y teniendo en cuenta que el número de corredores se ha mantenido medianamente constante en los últimos 10 años¹², y que estos intermediarios ya fueron aceptados por el mercado como entes participantes del comercio granario, se presume que el servicio se encuentra en la etapa de madurez avanzada.

La madurez avanzada se deduce ya que la muerte de este tipo de servicio, probablemente no se encuentre en un futuro muy lejano. Actualmente, y como fue mencionado con anterioridad, muchos exportadores se están integrando verticalmente, colocando en zonas estratégicas sus propios

¹¹ Kotler Philip. Dirección de Marketing. La edición del milenio. Pearson Education. Edición milenio 2001. México. P 456.

¹² Información brindada por Departamento de Capacitación de la Bolsa de Comercio de Rosario (Patricia Bergero – Sub Directora).

acopios, lo que de seguir esa tendencia, seguramente terminará con el servicio que ofrecen los corredores.

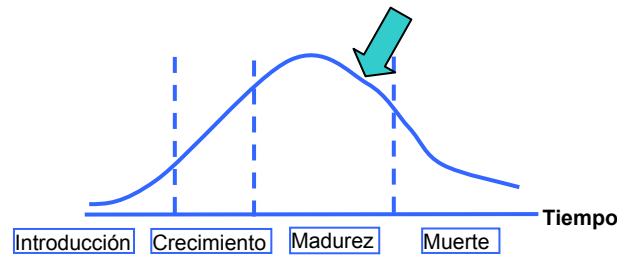


Gráfico N° 6 - Ciclo de vida del producto-servicio - Fuente: Elaboración propia

4.5.3 Estrategia actual del servicio

Teniendo en cuenta el panorama mencionado anteriormente, la Asociación de Cooperativas Argentinas, ha ido en los últimos años integrándose verticalmente y penetrando en el mercado con distintos servicios, ofreciendo a sus clientes una amplia gama de servicios y productos.

Actualmente, la sucursal en análisis, está ampliando su presencia con oficinas comerciales en algunos sectores de su influencia donde no se poseen cooperativas ni acopios, a fin de cubrir la representación a lo largo de toda la provincia. Se están evaluando la posibilidad de instalarse en el norte de la misma, el Este (Departamento San Justo, entre Arroyito y San Francisco) y en Río Cuarto. Se busca ser un competidor fuerte, ante el avance de muchos exportadores que compran directamente a los productores, y aumentar el volumen comercializado actualmente.

4.6 DISTRIBUCIÓN.

Dado que la Asociación de Cooperativas Argentinas es una entidad prestadora de servicios de segundo grado, algunos de sus clientes también son sus socios. Las cooperativas de primer grado, como así también los acopios que dependen de la sucursal Córdoba, se encuentran ubicadas principalmente en el centro, este y sur de la provincia de Córdoba. Esta distribución, encuentra sus razones en que las condiciones climáticas son más favorables para la agricultura en dicha zona, a pesar de ello, en el norte de Córdoba y en la provincia de Tucumán, existen Agentes de Negocio que realizan operaciones en la zona.



4.6.1 Integración vertical

Tal como fue explicado con anterioridad, la Asociación de Cooperativas Argentinas, si bien su esencia es el corretaje de cereales, está integrada verticalmente tanto hacia atrás, como hacia adelante en el proceso de comercialización (ver gráfico N° 1, Pág. 19). A continuación se explicará solo la integración hacia atrás, ya que estos actores dependen de la sucursal, a diferencia de aquellos que forman parte de la integración hacia delante (Exportación).

4.6.1.1 Centros de Desarrollo de Cooperativas

Los CDCs son las unidades operativas con las que cuenta ACA en todo el país. Sus funciones son el acopio, almacenaje de cereales y oleaginosas. Además venden agroinsumos. Cada centro es un establecimiento edilicio montado con las características adecuadas para sus actividades: plantas de silo, norias, acceso a vías férreas y balanza para camiones.

Cuentan con personal operario y administrativo; y un encargado. Este último se conecta directamente con la sucursal que corresponda, informando las gestiones comerciales que se realizan.

4.6.1.2 Agentes Promotores de Negocios

Agentes que trabajan con ACA, encargados de detectar y acercar negocios agropecuarios a la empresa. La sucursal se relaciona con estas personas por medio de los CDC. Los APN no son empleados de ACA, sino que son agentes externos. Se trata de personas particulares que cobran una comisión de los negocios que hayan acercado a los CDC.

Aclarado lo anterior, el análisis de distribución de ACA Córdoba fue basado en la división por distritos, que brinda la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación¹³. Esta entidad, divide a la República Argentina, bajo este criterio, en 34 delegaciones. Esta metodología de trabajo, es la utilizada por la organización habitualmente, y tiene como fin,

¹³ www.sagpya.gov.ar



mejorar el análisis de participación de mercado por zonas. (Ver apartado de Market Share)

La Sucursal desempeña su accionar en la provincia de Córdoba principalmente, pero posee además otras zonas de influencia, que se describen a continuación según el criterio antes mencionado:

➤ **Distrito N° 13:**

Provincia de Córdoba: Departamentos Pte. Roque Sáenz Peña y Gral. Roca.

➤ **Distrito N° 14:**

Provincia de Córdoba: Departamentos Unión y Marcos Juárez.

➤ **Distrito N° 15:**

Provincia de Córdoba: Departamentos Río Cuarto, Juárez Celman, Calamuchita, San Javier, Pocho y San Alberto.

➤ **Distrito N° 16:**

Provincia de Córdoba: Departamentos Río Primero; Río Seco; San Justo; Sobremonte; Totoral; Tulumba; Ischilín y Colón.

➤ **Distrito N° 17:**

Provincia de Córdoba: Departamentos Capital; Punilla; Santa María; Tercero Arriba; Río Segundo; Gral. San Martín; Cruz del Eje y Minas.

➤ **Distrito N° 20:**

Provincia de La Pampa: Departamentos Conhello; Chapaleufú; Loventué; Maracó; Quemú-Quemú; Rancul; Realicó; Trenel; Chalileo y Chical Co.

A continuación, se presenta un mapa de la provincia de Córdoba en su totalidad, que muestra la presencia de todos los clientes actuales de la empresa, ya sean éstos CDC, Cooperativas afiliadas y no afiliadas con sus respectivas sucursales, y Agentes de Negocios.

En dicho gráfico, no figura el distrito número 20, correspondiente a la provincia de La Pampa, en el cual se cuenta con la presencia del CDC Castex, con sucursal en Colonia Varón (CDC que figura al límite sur de la delegación N° 13).

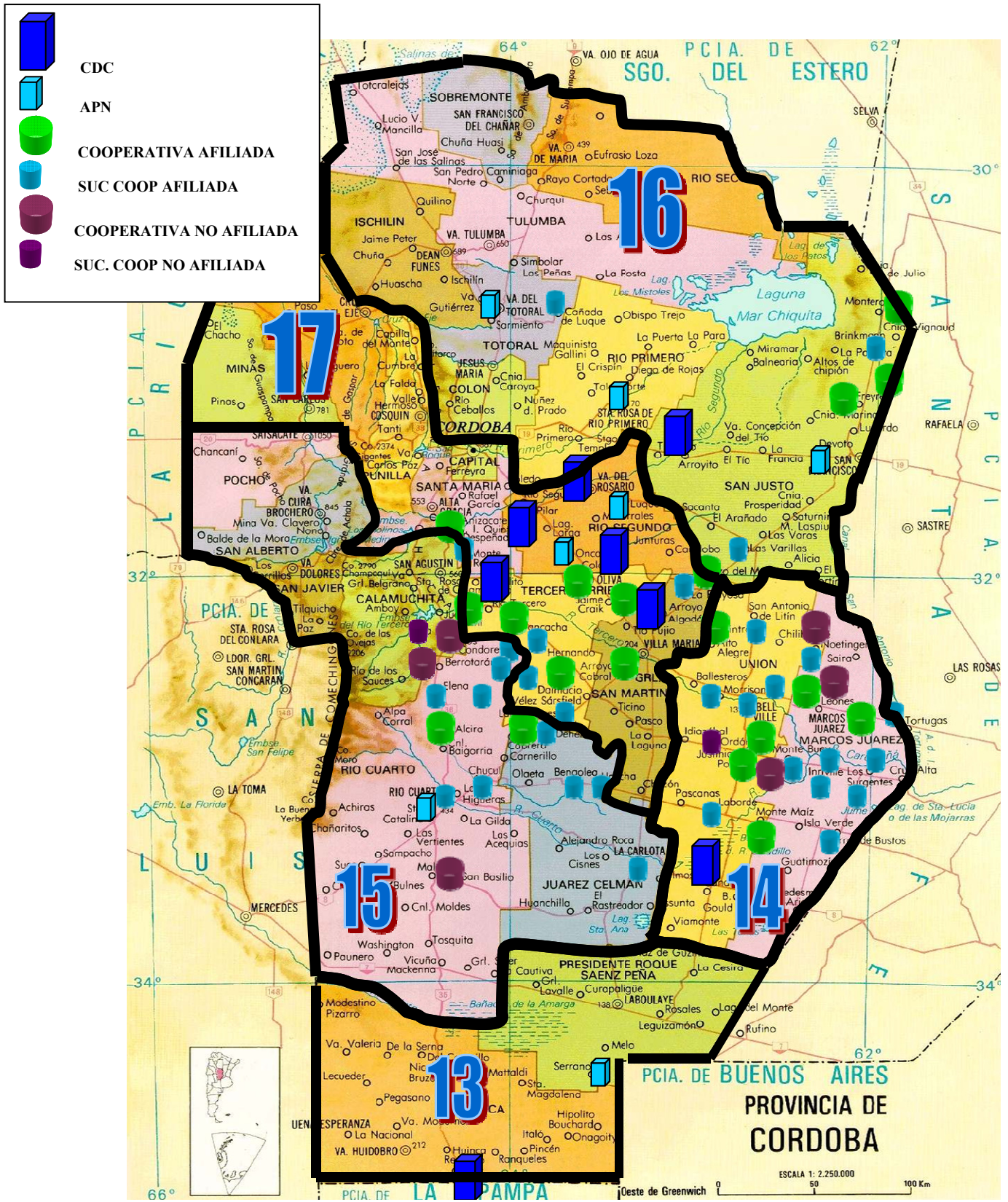


Gráfico N° 7 - Mapa de distribución de ACA Córdoba - Fuente: Elaboración propia



4.7 FIJACIÓN DE PRECIO

“El precio es el elemento del marketing que produce ingresos”;...¹⁴

En el servicio de corretaje de cereales no se cobra un precio fijo, por el contrario se cobra una comisión a ambas partes actuantes en el negocio, es decir un porcentaje del mismo al vendedor (productor, acopiador o cooperativa) y otro al comprador (exportador, fábrica o molino). Este precio, es producto de los servicios que el corredor ofrece a ambas partes.

Generalmente la comisión que se cobra por el corretaje de cereales es de 0,5% al vendedor y 1% al comprador, sobre el valor total del negocio. Sin embargo, debido a la gran competitividad del sector, y a la cantidad cada vez mayor de agentes en el rubro, hacen que esos porcentajes sobre los negocios, se vean manipulados por muchos corredores con el afán de obtener una ventaja sobre los demás. En la mayoría de los casos, los corredores “juegan” con el 0,5% de la parte vendedora con el fin de obtener un precio más seductor para sus clientes y mantienen el 1% de la compradora.

La Asociación de Cooperativas Argentinas mantiene, salvo excepciones puntuales, en todos los negocios que efectúa la comisión del 0,5% al vendedor y el 1% a la contraparte. Si bien muchos competidores reducen el porcentaje cobrado al vendedor, o directamente no lo cobran, ACA conserva su política de mantener fija su comisión, ya que al ser una cooperativa de segundo grado, y por lo tanto ser las cooperativas de primer grado sus socias; no sería bien visto que diferencien las comisiones cobradas a los distintos clientes.

A pesar de lo expuesto anteriormente, ACA, en algunas ocasiones ofrece promociones en el precio, con el fin de ayudar a los CDC y a las cooperativas a competir por los productores de la zona. A estos actores se le ofrece la condición llamada silo bolsa, que consiste en una bonificación del 0,60% del valor negocio, y permite a las cooperativas y acopios, como consecuencia, ofrecer al productor una mejor condición con menores descuentos.

¹⁴ Kotler Philip. Dirección de Marketing. La edición del milenio. Pearson Education. Edición milenio 2001. México. P 456.



Por último, teniendo en cuenta que “la elasticidad precio describe que tan sensible es la demanda a los cambios en el precio”¹⁵, y que como se ha mencionado anteriormente, en el mercado, los distintos corredores cobran distintas comisiones, los supuestos sobre la elasticidad del precio, se mantienen al igual que la mayoría de los servicios: por servicios diferentes, los distintos clientes, pagan precios distintos. En el caso del corretaje, la diferenciación del servicio, puede consistir en mayor seguridad en la operatoria, capacidad financiera de la empresa, afinidad con el personal, claridad en los pagos y descuentos, etc. Por estas razones se presupone que la demanda es poco elástica por cambios pequeños en las comisiones cobradas.

4.7.1 Formación internacional del precio de los granos

Si bien ya se ha explicado que los ingresos de ACA se producen por comisiones que se cobran sobre los negocios que realizan, sería de gran utilidad conocer cómo se forma el precio internacional de los cereales y oleaginosas (al ser un commodity la Argentina es tomadora de precios), que influyen de manera directa en el ingreso que genera la organización.

Gran cantidad de variables influyen en la formación del precio de los granos, por lo que las mismas no serán desarrolladas en este Plan, sino que sólo se presentará un cuadro demostrativo de las mismas (ver Gráfico N° 7 – Pág. 41).

Con la influencia de todas estas variables se forma el precio Chicago para soja, maíz y trigo (dólares por tonelada). EEUU es referente de precio en el mercado granario por ser el principal productor y exportador de cereales en el mundo.

Tomando como referencia los precios Chicago, junto a otras variables (mercadería disponible, época del año, distancia a los puertos de destino, etc.), se forma el llamado FOB Argentina (Free on Board).

El precio en la Argentina para la exportación se forma por el precio FOB, menos los derechos de exportación (que desde el 11/03/2008 los mismos son flotantes según cual sea el precio FOB – Ver Anexo Esquema de Retenciones Móviles), menos los gastos de exportación (7 U\$S/TN para trigo y girasol y

¹⁵ Lovelock Christopher. Mercadotecnia de servicios, 3° edición. 1997

8U\$/TN para maíz y soja), y para el caso de las fabricas, se resta a los ya mencionados, los gastos de industria (13 U\$/TN para soja y 15 U\$/TN para girasol), formando así el FAS Teórico (Free Along Side), o Capacidad Teórica de Pago (CTP). Algunas variables de carácter local pueden modificar el valor FAS Teórico (Ej. Necesidad de mercadería por parte de un exportador, que hace que muchas veces pague precios por encima de su CTP). Sin embargo es importante destacar que Argentina es tomadora y no formadora de precio.

A pesar de lo expuesto anteriormente, en la actualidad hay que tener presente la creciente importancia que esta tomando Sudamérica (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay) en la producción mundial de soja, convirtiéndose en su conjunto en el primer productor a nivel global.

Una aproximación a la lógica en la formación del precio Internacional de los granos

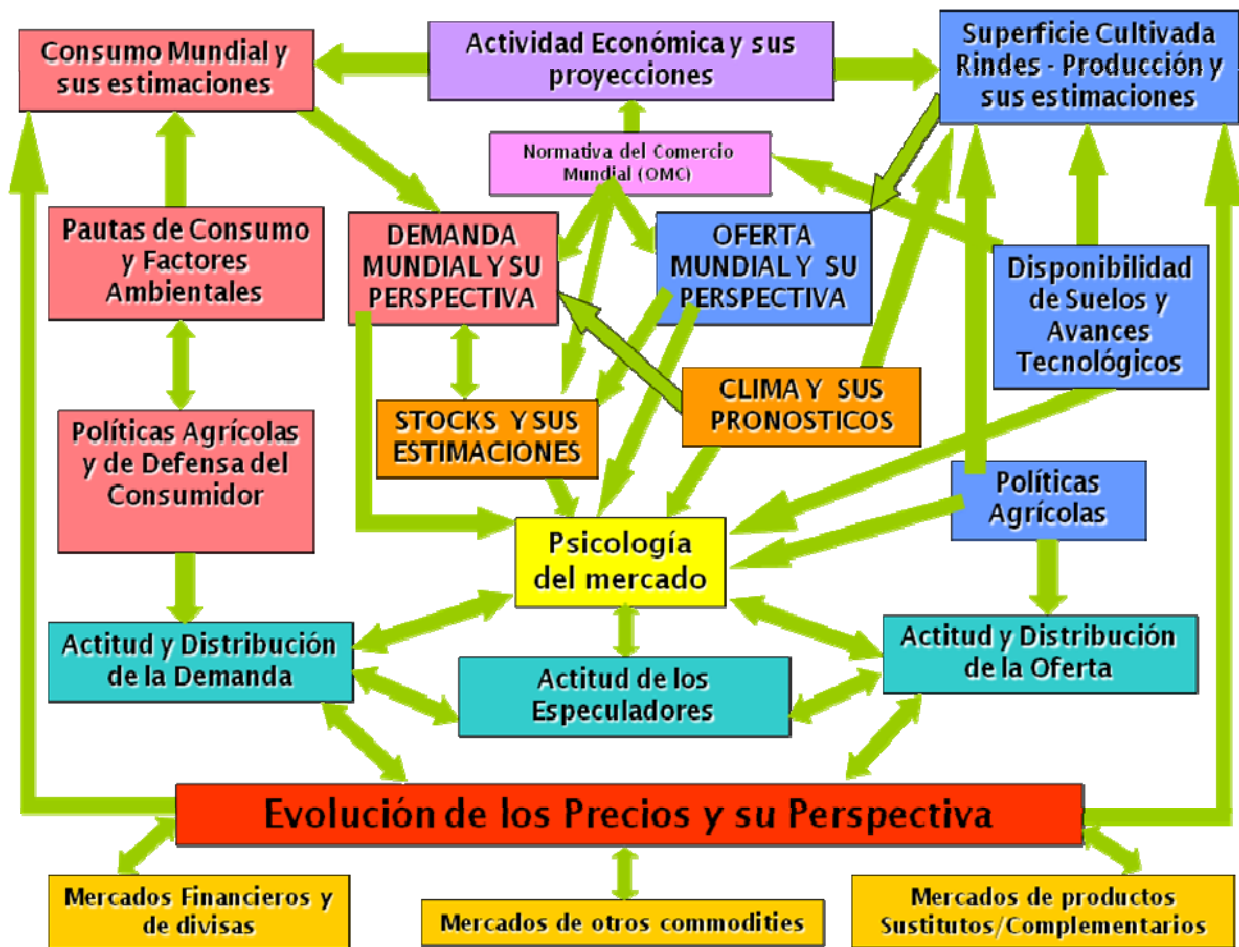


Gráfico N° 8 – Formación del precio Internacional de granos – Fuente: Novitas

¹⁶ Novitas: Consultora especializada en capacitación y análisis del mercado de Granos - Lavalle 465, 6° Piso - Buenos Aires. ARGENTINA.



4.8 PROMOCIÓN-PUBLICIDAD

La Asociación de Cooperativas Argentinas, no se caracteriza por realizar grandes campañas publicitarias, sin embargo esta Cooperativa es difundida a través de los diversos medios de comunicación, como por ejemplo programas de televisión, radio, stand en exposiciones, etc.

Es auspiciante de programas del sector agropecuario como lo es Agroverdad y Telecampo. Hasta hace 2 años atrás, participaba activamente de exposiciones que se llevan a cabo a lo largo del país como lo son Expo Chacra y Agroactiva. Por políticas empresariales, actualmente sólo participa en exposiciones propias organizadas exclusivamente por ACA, llamadas "A Campo Abierto".

Como complemento indispensable de la atención de las múltiples tareas que exigen las actividades empresariales, la ACA realiza una acción importante encaminada a difundir y consolidar el principio solidario, fundamentalmente entre el conglomerado social que conforman las cooperativas afiliadas.

El semanario "La Cooperación", órgano oficial de la entidad, cuya edición data de 1924 y la revista mensual "Acaecer", publicada desde 1974, son los instrumentos que cumplen al mismo tiempo una función informativa, promocional y educativa. El sistema de Extensión Técnica Agropecuaria, en un accionar conjunto al de cada cooperativa, experimenta con una importante cantidad de "núcleos de productores" adheridos, la incorporación de nuevas técnicas a sus respectivas explotaciones.

La Escuela Cooperativa Móvil, órgano pedagógico creado por la ACA, tiene como función principal la capacitación de los hijos de productores, empleados, consejeros, etc., a través de cursos dictados en las cooperativas que lo solicitan. Éstos últimos son estrategias de pull publicitario, ya que al estar dirigidas al productor, generan una concientización de la organización en la mente de los mismos, que luego pueden llevar a un impulso hacia las cooperativas de primer grado.

No menos importantes para la tarea de difusión y consolidación del sistema resultan los Seminarios, Jornadas de Trabajo, Reuniones de Gerentes que anualmente se realizan, promoviendo una activa participación de los asistentes.



4.8.1 *Juventudes Agrarias*

Especial mención merece la tarea de los grupos juveniles que desde hace muchos años vienen expandiéndose en las distintas entidades que constituyen la ACA. Un plan de acción anual les permite formarse en el plano de las concepciones y de la actividad cooperativa, de modo que los jóvenes productores estén habilitados para el recambio generacional en el momento que el sistema los convoque.

4.8.2 *Presupuesto anual de promoción y publicidad*

El presupuesto anual de la sucursal Córdoba, sin tener en cuenta el presupuesto asignado a cada acopio que depende de la sucursal, está compuesto de la siguiente manera:

Suscripción a diarios y revistas: \$ 1.929,50

Cuotas por asociaciones: \$ 2.427,85

Contribuciones y donaciones: \$ 10.857,35

Por otra parte, a principio de cada ejercicio, la gerencia junto con los encargados de los acopios fijan un monto estimativo de lo que pueden asignar en promoción y publicidad durante todo el ejercicio. Se tiene en cuenta a la hora de asignar este monto, el movimiento en toneladas que tiene cada acopio y la competencia de la zona donde se ubica cada uno.

En el ejercicio 06/07 los gastos por acopio fueron los siguientes

Costos / Acopios	Oliva	Arroyito	Castex	Pilar	Villa del Rosario
Espacios Radiales	\$3.650	\$ 0	\$1.045	\$600	\$840
Espacios Televisivos	\$2.400	\$410	\$ 200	\$60	\$390
Avisos en medios	\$10.233,3	\$ 0	\$1.725	\$550	\$466,12
Cartelería / Folletería	\$12.077	\$ 0	\$ 60,00	\$163	\$390

Finalmente, cabe destacar, que además de los mencionados, existen otros gastos en publicidad / promoción de la sucursal, pero no se incorporan en el presupuesto ya que los mismos corren a cuenta de Casa Central.

4.9 ANÁLISIS DE LAS VENTAS

3.9.1 Evolución de Toneladas comercializadas

Como fue mencionado con anterioridad, la sucursal Córdoba de ACA tiene como principales clientes 15 cooperativas afiliadas, 11 no afiliadas, 5 CDCs, y algunos terceros. Entre este conjunto de clientes comercializaron en los últimos 5 años, las siguientes cantidades de mercadería:

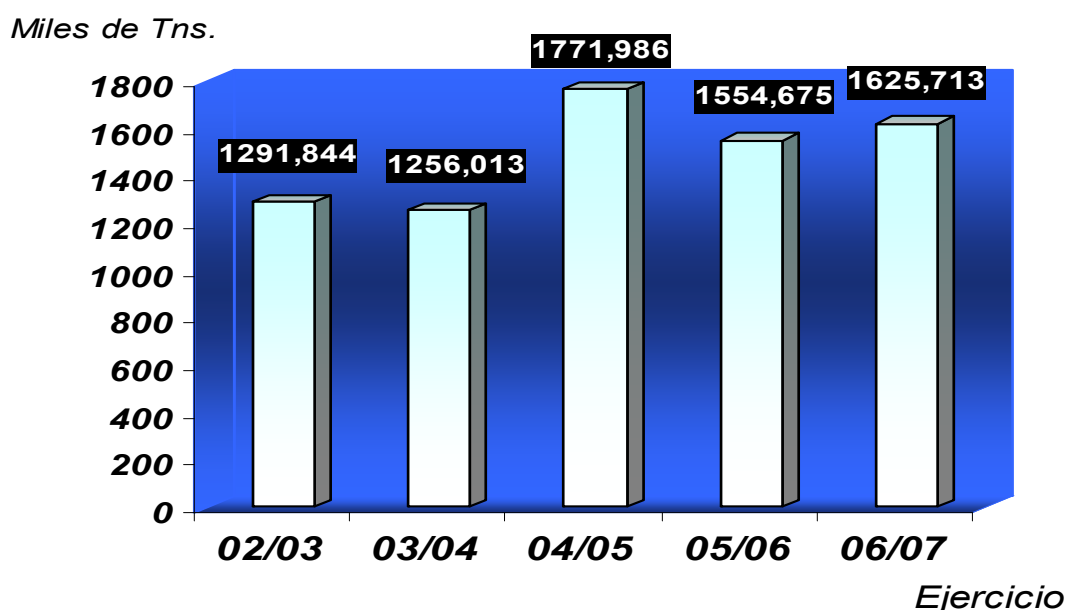


Gráfico N° 9 – Comercialización en miles de TN por ejercicio en la Suc. Córdoba

El gran volumen comercializado en la cosecha 04/05, se debió principalmente a la gran cosecha que hubo en Argentina en el mencionado período. Sumado a dicha razón, los valores tanto internacionales como nacionales fueron record en aquella época producto de la reducción de los stocks mundiales de cereales y oleaginosas. Estos precios, en el presente año fueron superados. Es por ello, que hasta el 11/03/2008, momento en el que el Gobierno dispuso colocar retenciones móviles, el ejercicio 07/08 de la sucursal había evolucionado por encima de la campaña 04/05, tanto en volumen como en ingresos. Esta medida política-económica que influye fuertemente en los ingresos de la empresa (dado que la baja en los precios genera menor comisión), provocará un fuerte impacto en el balance del presente ejercicio.

4.9.2 Composición del total comercializado

Tomando en cuenta solamente el último ejercicio (06/07), las 1.625.713 TN, se componen de la siguiente manera:

PORCENTAJE COMERCIALIZADO POR TIPO DE CLIENTE

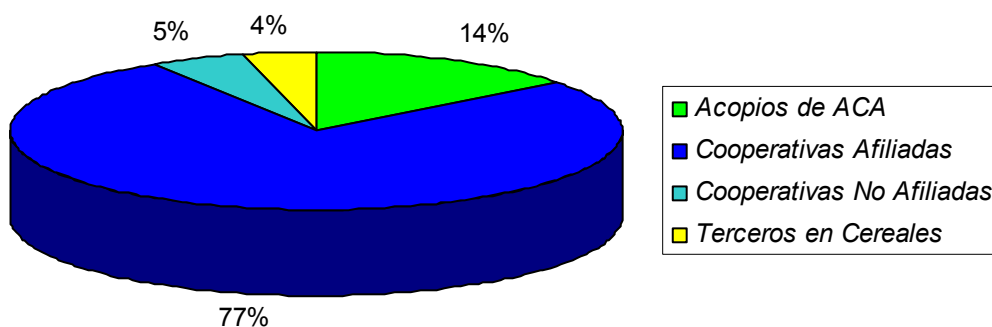


Gráfico N° 10 – Comercialización por tipo de cliente – Ejercicio 06/07

Notoriamente puede apreciarse en el gráfico que son las Cooperativas afiliadas las que comercializan un mayor volumen. Pero teniendo en cuenta que los CDC son solo 5, y las Coop. Afiliadas 15, relativamente comercializan un porcentaje muy similar. Cabe destacar que ambos conforman el 91 % del total.

PORCENTAJE COMERCIALIZADO POR CEREAL

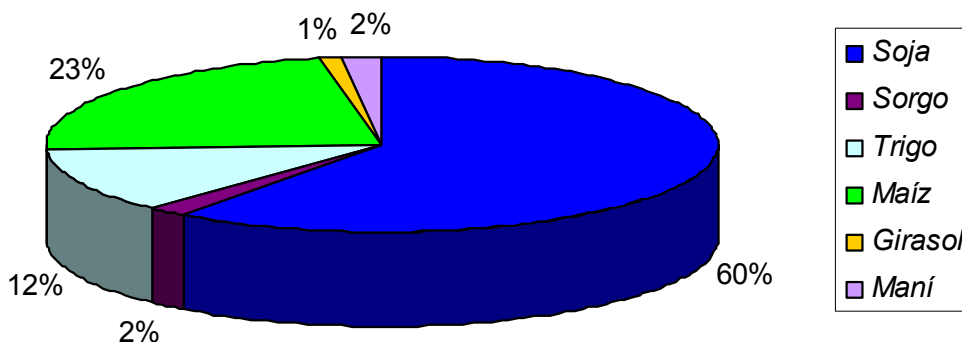


Gráfico N° 11 – Comercialización por Cereal – Ejercicio 06/07

Claramente puede observarse que tanto la soja como el maíz conforman el mayor volumen de lo comercializado. Esto es lógico teniendo en cuenta que son los que se producen en mayor volumen a nivel Nacional.

4.9.3 Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio, se tomaron los gastos totales de la sucursal en el ejercicio 06/07, que corresponden a un total de \$1.950.894,16.

Dado que el precio que se cobra por cada unidad (tonelada) comercializada es del 1,5% (ver apartado 3.7 – Fijación del precio), se calculó el punto de equilibrio con un promedio estimado de los precios de los distintos cereales, respetando las proporciones comercializadas que pueden observarse en el gráfico N° 10 (tener en cuenta que los precios de los distintos cereales son diferentes y que varían diariamente).

Los precios promedios de la campaña 06/07 de los principales cereales son los siguientes:

- Soja: \$ 589 la tonelada.
- Maíz: \$ 342 la tonelada.
- Trigo: \$ 377 la tonelada.
- Girasol: \$ 612 la tonelada

En base a ellos se deberían comercializar 274.359 toneladas anuales para alcanzar el punto de equilibrio.

$$(\text{Volumen} \times \text{precio}) \times 1,5\% = \% \text{ Gasto}$$

Las mismas estarían compuestas de la siguiente manera:

- Soja: 132.489 toneladas
- Maíz: 87.467 toneladas
- Otros: 13.005 toneladas¹⁷
- Trigo: 41.398 toneladas

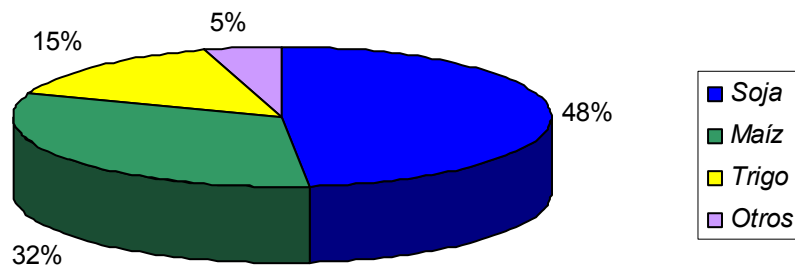


Gráfico N° 12 – Punto de equilibrio – Fuente: elaboración propia

Cabe mencionar que la sucursal Córdoba está trabajando muy por encima de su punto de equilibrio desde hace varios ejercicios (ver gráfico N° 8).

¹⁷ Para el cálculo se tomó un precio promedio entre Girasol, Sorgo y Maní de \$500 la tonelada



4.10 ANÁLISIS DEL MERCADO META

4.10.1 Clientes Actuales

Tal como se mencionó anteriormente, los principales clientes de ACA son los terceros y las cooperativas de primer grado. Estas últimas, pueden ser afiliadas (socias de ACA) y no afiliadas.

Un gran aporte al volumen comercializado, lo realizan los acopios de ACA, que no se los consideró clientes, ya que al ser una parte de la organización (integración vertical), deben comercializar el 100% con corredor ACA, por lo que no existe la posibilidad que un competidor pueda realizar operaciones con ellos.

En su conjunto, los clientes, se encuentran ubicados en distintas zonas de la provincia, concentrados principalmente en la región pampeana y sus alrededores (ver gráfico N°7 – Pág. 38). Esta distribución, encuentra sus fundamentos esencialmente en el clima del territorio nacional, presentando dicha zona, las mejores condiciones para la producción de los cultivos.

Teniendo en cuenta que un segmento de mercado es “un grupo de consumidores que responden de la misma manera a un determinado estímulo de marketing”¹⁸; políticamente, la Asociación de Cooperativas Argentinas no realiza ninguna segmentación interna de sus distintos clientes, tratando de satisfacer a todos por igual. A pesar de lo expuesto, en la práctica muchas veces se prioriza la gestión de aquellos clientes que son más consecuentes en la operatoria con la empresa, pero ello no significa que se deje de lados los menos consecuentes.

4.10.1.2 Descripción de los clientes

Dentro de los distintos clientes, las cooperativas, y en especial las afiliadas son las que mayor volumen mueven por año, sin embargo los terceros han mostrado un gran crecimiento en los últimos años.

¹⁸ Kotler P. - Amstrong G. – Cámara Ibañez D. - Cruz Roche I. - Marketing. Décima edición. - Pearson Education S.A. Madrid 2004



La contratación del servicio por parte de los clientes se basa, principalmente, en tener un intermediario de confianza que realice las operaciones con los exportadores y le brinden información del mercado de manera permanente.

Referente a la información de mercados, tres veces al día los operadores llaman a los clientes (generalmente solo cooperativas) para comentarles la evolución de los mercados, precios, y tendencias. Por supuesto, también los clientes se comunican constantemente con la mesa comercial, para otro tipo de información, dejar órdenes de venta o para solicitar solución a algún inconveniente. Por último, se cuenta con la página web (www.acabase.com.ar), en la que se puede ver la evolución de mercados y precios entre otros datos (posiciones de vapores en puerto, posiciones de ventas, mercadería pendiente de entrega, documentación impositiva, etc.), aunque con algunos problemas en la velocidad de actualización de la misma.

Finalmente, cabe mencionar que las principales razones por la que los clientes actuales contratan/ron a ACA como corredor son: por ser fundadores de la misma, por lo que son socias de ACA (es el caso de las cooperativas fundadoras), por su trayectoria en el rubro, por visitas personales realizadas por ACA, y por recomendación¹⁹.

Empero la cooperativa no utilice ningún atributo para segmentar sus clientes, se manejó en este apartado y para fines teóricos, la variable económica con el objetivo de realizar el análisis de Pareto.

4.10.2 Análisis de Pareto

El análisis de Pareto está basado en la regla empírica clásica 80/20: “20% de los clientes de una empresa generan el 80% de la facturación”. Es una técnica que le sirve a la empresa para identificar oportunidades para mejorar, analizar las diferentes agrupaciones de datos, como por ejemplo por producto, por segmentos, del mercado, y además intenta encontrar las causas principales de los problemas y de esa forma establecer prioridades de soluciones²⁰.

¹⁹ Análisis de Investigación – Ver Anexo

²⁰ Beker Pindyck Rubinfeld “Microeconomía” (1998)

Análisis de Pareto

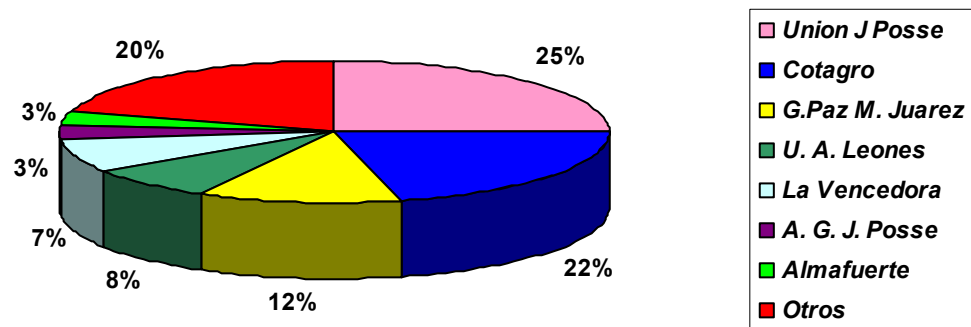


Gráfico N° 13 - Análisis de Pareto – Fuente: elaboración propia

Para analizar este gráfico es necesario tener en cuenta algunos números:

En el ejercicio 06/07 las Cooperativas, CDC's y Terceros que operan con la sucursal Córdoba, facturaron un total de \$863.360.348,65 (por lo comercializado mediante A.C.A. corredor, quien cobra el 1,5% de dicho monto). Como ya se mencionó, los CDC no serán considerados clientes por las razones antes expuestas. Teniendo en cuenta que éstos contribuyeron en \$ 118.895.023,60 de la facturación total, y que no serán tomados en cuenta para este análisis, el 100% de la facturación resultará en: \$744.465.325,05 (Ver Anexo – Evolución en pesos Ejercicio 06/07).

Aclarados estos detalles, puede observarse en el gráfico, que el 19% de los clientes actuales de la empresa (7 sobre un total de 36), representan un 80% de la facturación de la sucursal. De esta manera podemos concluir, que la hipótesis planteada por Pareto, se cumple casi a la perfección en la sucursal (80-19).

Con los datos que proporciona, ACA Córdoba puede conocer el origen de su nivel de facturación, puede investigar más profundamente el comportamiento de cada cliente; y de esta forma utilizar esa información como una herramienta para enfocar sus esfuerzos de marketing en cada cliente en particular.

4.10.3 Descripción del proceso de compra

El proceso de compra de los consumidores, varía con el tipo de decisión a tomar. El proceso de seleccionar un corredor de cereales es muy distinto al de productos o servicios tradicionales tales como cigarrillos o el seleccionar



una peluquería, ya que no ocurren las cinco etapas del proceso de la manera propuesta por Kotler²¹. Se aproxima, aunque no a la perfección, a lo que este autor denomina “conducta de compra compleja”, donde el cambio entre proveedores de este servicio es poco frecuente. Las decisiones para dar comienzo a la operatoria con un nuevo corredor, en general, son muy evaluadas y llevan mucho tiempo. Existen a la vez razones políticas (sobre todo en las cooperativas por ser un consorcio quien toma la decisión), que influyen de sobremanera en la elección del proveedor. Algunas de estas razones políticas podrían consistir en que muchas Cooperativas de primer grado son socias de Cooperativas de segundo grado o se encuentran comprometidos fuertemente por vínculos, generalmente monetarios, con otras entidades que brindan este servicio.

Tanto los acopiadores privados, como las Cooperativas, reciben frecuentemente visitas personales y ofertas de otros corredores o fábricas de aquellas con las que operan habitualmente. Es poco común un cambio o incorporación instantánea de un corredor nuevo, sin embargo, muchas veces, ante reiteradas visitas y ofertas de negocios muy tentadoras por parte del proveedor, en algunos casos, ciertos negocios se realizan mediante el nuevo oferente, pero sin abandonar el/los anterior/es.

Finalmente, cabe destacar que, como proveedor del servicio de corretaje, generar la confianza y la consecuencia en la operatoria por parte de un nuevo cliente, es un trabajo que lleva mucho tiempo y esfuerzo.

²¹ Etapas: 1) Reconocimiento del problema; 2) Búsqueda de información; 3) Evaluación de alternativas; 4) Decisión de compra; 5) Conducta posterior a la compra. - Kotler Philip. Dirección de Marketing. La edición del milenio. Pearson Education. Edición milenio 2001. México. P 456.



4.11 MEDICIÓN Y PRONÓSTICO DE LA DEMANDA

4.11.1 Pronóstico de la demanda

Para realizar una estimación de la demanda, fue necesario basarse en un trabajo realizado por el Ingeniero Oliverio y el Licenciado Gustavo Lopez, de la Fundación “Producir Conservando”²², quienes en un trabajo titulado “La Agricultura Argentina al 2015”, realizan una estimación de la producción Nacional a dicha fecha.

La hipótesis que toman estos autores para realizar la estimación es la siguiente: “Al promedio del trienio 2003/2004 – 2005/2006 de área y rendimientos, le aplicaron la Tasa Anual de Crecimiento (T.A.C.) de la última década para el decenio proyectado (2015/2016), con una relación oleaginosas/cereales de 2,5 a 1”.

Bajo esta hipótesis, los autores llegaron a la siguiente conclusión para la cosecha 2015/2016:

Cereal – Oleaginosa	Área Sembrada (en miles de has.)	Rindes Esperados (en qq por ha)	Producción (en miles de tons.)
Trigo	6.300	28,89	17.760
Maíz	6.100	75,90	37.668
Sorgo	700	55,46	3.488
Soja	19.100	29,42	55.093
Girasol	2.300	19,24	4.348
Otros	2.800		3.623
Total	37.300		122.000

En este trabajo, y bajo un análisis profundo, se demuestra claramente que la Argentina puede continuar creciendo en área agrícola y en la producción en los próximos años. Partiendo de las 29,2 millones de hectáreas del trienio 03/04 - 05/06, la superficie crecería a una cifra aproximada a las 37,3 millones

²² www.producirconservando.org.ar – Fundación Producir Conservando – XVI Seminario Anual.

de hectáreas sembradas en el 2015/2016, lo que implicaría un crecimiento del 27%.

Dado que los datos brindados en este estudio, son insuficientes para conocer la producción estimada año a año hasta llegar al 2016, con datos obtenidos de la Sagpya²³, se realizará un análisis similar al del trabajo citado anteriormente donde, mediante una hipótesis similar, se buscará el valor de la Tasa Anual de Crecimiento (T.A.C.) con la producción de los últimos diez años y hasta la cosecha 2005/2006. En base a dicha tasa se estimó la producción de los siguientes años.

Campaña	Producción	T.A.C.
96-97	53.119.899	
97-98	65.857.922	23,98%
98-99	59.605.040	-9,49%
99-00	64.380.496	8,01%
00-01	67.370.887	4,64%
01-02	69.249.283	2,79%
02-03	70.790.989	2,23%
03-04	69.386.930	-1,98%
04-05	84.547.414	21,85%
05-06	76.503.639	-9,51%
06-07	80.117.016	
07-08	83.901.058	
08-09	87.863.826	
09-10	92.013.762	
10-11	96.359.704	
11-12	100.910.912	
12-13	105.677.080	
13-14	110.668.361	
14-15	115.895.387	
15-16	121.369.294	

$$\text{T.A.C.} = (\text{Año 2} / \text{Años 1}) - 1$$

$$\text{Promedio T.A.C.} = 4,72\%$$

$$\text{Estimado de producción} = \text{Año anterior} * (\text{Prom. T.A.C.} + 1)$$

Tabla N° 1 – Datos de producción de la República Argentina últimas campañas – Fuente: Sagpya

Una vez determinada la evolución de la cosecha argentina para los próximos años, se hipotetiza que la Asociación de Cooperativas Argentinas puede crecer en los próximos años, al mismo ritmo al que crecerá el mercado, dejando todas las otras variables estáticas. Esto último, quiere significar que

²³ www.sagpya.mecon.gov.ar – Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación

con esfuerzos de Marketing y objetivos bien definidos, el crecimiento puede ser aún mayor al aquí planteado.

Datos Sucursal	
Campaña	Comercializado
96-97	690.622
97-98	815.835
98-99	918.884
99-00	1.115.341
00-01	1.252.855
01-02	1.259.591
02-03	1.333.013
03-04	1.246.332
04-05	1.790.326
05-06	1.536.413
06-07	1.625.713
07-08	1.702.498
08-09	1.782.909
09-10	1.867.119
10-11	1.955.305
11-12	2.047.657
12-13	2.144.371
13-14	2.245.653
14-15	2.351.718
15-16	2.462.793

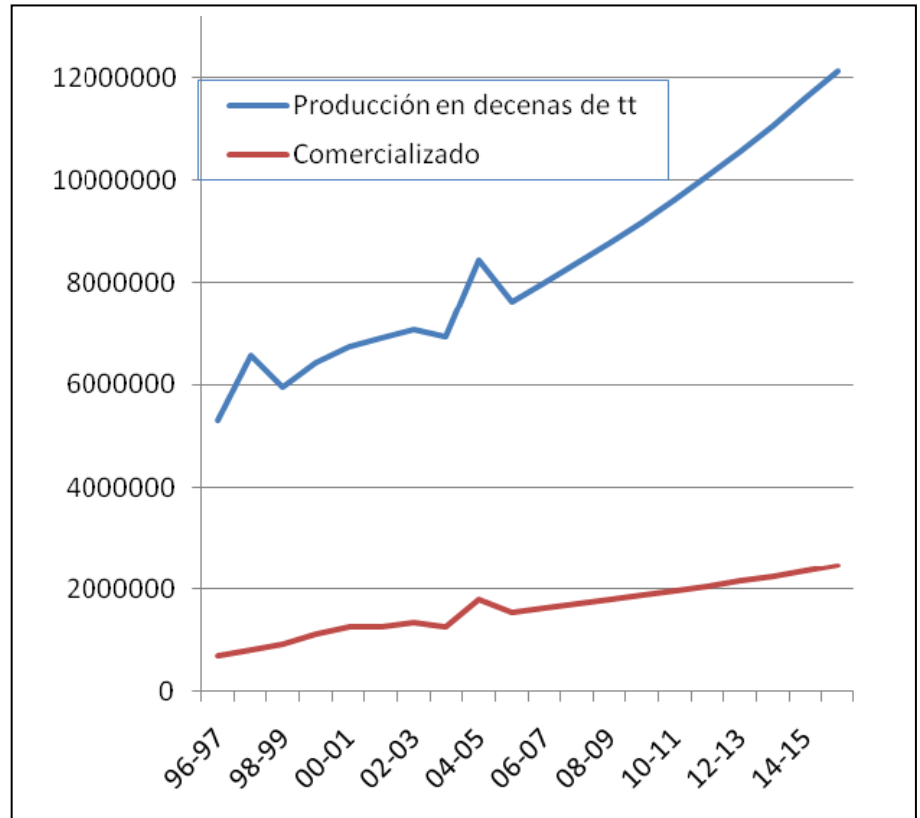


Gráfico N° 14 – Estimación de la Demanda
– Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 2 – Evolución Toneladas comercializadas por ACA Córdoba – Fuente: Elaboración propia.

4.11.2 Market Share

El cálculo del Market Share, se realizó en un principio con la producción provincial de la cosecha 06/07, y con lo comercializado por la sucursal ese mismo año.

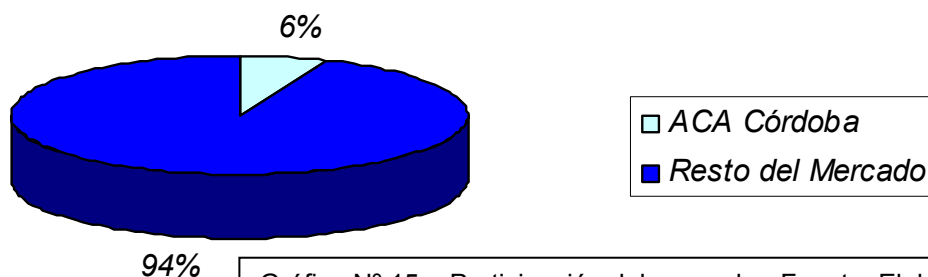


Gráfico N° 15 - Participación del mercado - Fuente: Elaboración propia

Dado que la producción de la cosecha 06/07 en la provincia fue de 26.127.885 toneladas, y que ese mismo ejercicio ACA Córdoba comercializó 1.625.713 toneladas, se concluye que la organización representa un 6% del mercado.

Cultivo	Provincia	Campaña	A.Sembrada	A.Cosechada	Producción	Rendimiento
			(ha)	(ha)	(tn)	(kg/ha)
AVENA	CORDOBA	2006/07	165.100	4.600	7.000	1.522
CEBADA CERVECERA	CORDOBA	2006/07	1.740	750	1.310	1.747
CEBADA FORRAJERA	CORDOBA	2006/07	4.750	150	230	1.533
CENTENO	CORDOBA	2006/07	44.750	650	960	1.477
MAIZ	CORDOBA	2006/07	1.151.650	989.350	8.919.130	9.015
MIJO	CORDOBA	2006/07	2.400	2.400	3.770	1.571
SORGO	CORDOBA	2006/07	130.600	106.410	638.280	5.998
TRIGO	CORDOBA	2006/07	909.700	858.100	1.646.190	1.918
COLZA	CORDOBA	2006/07	1.280	930	750	806
GIRASOL	CORDOBA	2006/07	102.500	101.600	175.435	1.727
MANI	CORDOBA	2006/07	198.160	198.010	561.800	2.837
SOJA	CORDOBA	2006/07	4.477.882	4.447.482	14.173.030	3.187
TOTAL			7.190.512	6.710.432	26.127.885	2.778

Tabla N° 3: Datos agrícolas provinciales - Fuente: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos.

Cultivo	Sucursal	Campaña	Volumen
Alpiste	CORDOBA	2006/07	-
Avena	CORDOBA	2006/07	85,801
Cebada	CORDOBA	2006/07	443,563
Cereales Varios	CORDOBA	2006/07	70,680
Girasol	CORDOBA	2006/07	16.871,785
Maiz	CORDOBA	2006/07	368.993,711
Mani	CORDOBA	2006/07	31.797,167
Mijo	CORDOBA	2006/07	446,450
Soja	CORDOBA	2006/07	972.653,205
Sorgo	CORDOBA	2006/07	34.068,067
Subproductos de Soja	CORDOBA	2006/07	590,760
Trigo	CORDOBA	2006/07	199.692,793
TOTAL			1.625.714

Tabla N° 4: Cosecha 06/07 Sucursal Córdoba discriminado por cereal - Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la empresa

En base a las entrevistas en profundidad mantenidas con el Jefe comercial de la sucursal, y ante la imposibilidad de conocer exactamente la distribución del 94% restante, se presume que este porcentaje se divide, a grandes rasgos, de la siguiente manera: 10% otros corredores de la provincia; 70% fábricas, molinos e industria de la zona que compran directo a productores; y el 14% restante corresponde a pools de siembra o grandes productores y acopios de gran porte que comercializan sin corredores, directamente con exportadores en Rosario.

A continuación, y a los fines de poder extraer mejores conclusiones acerca de la participación de mercado, se calculó la participación por distrito de la Sagpya, como ya fue explicado en el apartado de “Distribución”.

Distrito N° 13: En esta delegación, como puede observarse en el gráfico N° 7, la Sucursal no posee presencia de CDC, Cooperativas ni Terceros. Cabe mencionar que en la localidad de Serrano, el APN Guillermo Renaudo, comercializa un pequeño volumen, que canaliza a través del CDC Pilar (delegación n° 17).

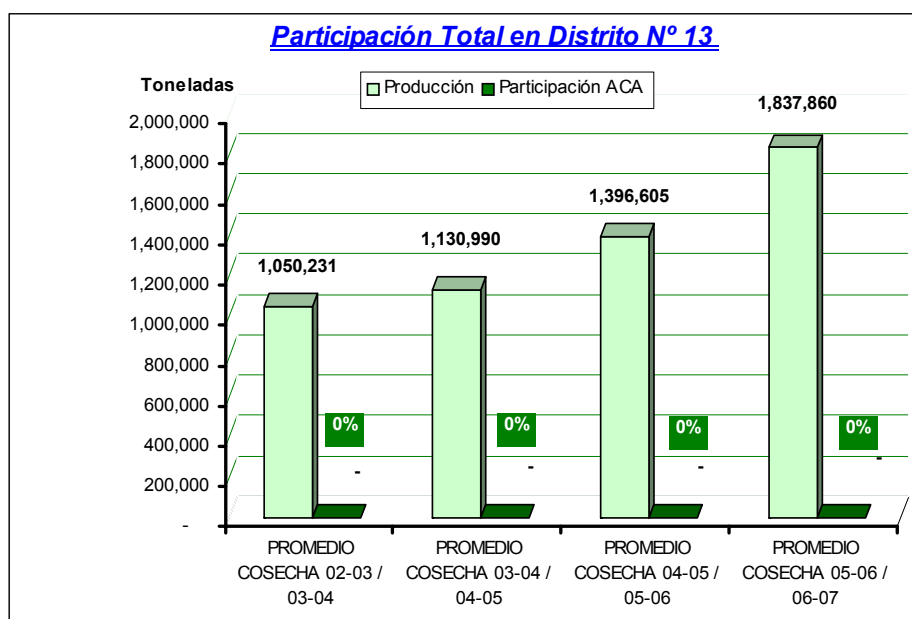


Gráfico N° 16 - Participación distrito N°13 - Fuente: Elaboración propia

Distrito N° 14

Presencia en la zona:

- Unión de Justiniano Posse, con sucursales en Bell Ville, Isla Verde, Laborde, Monte Buey, Mórrison y San Marcos.
- Agrícola J. Posse, con sucursales en Inrville y Pampa del Infierno (Chaco).
- Unión Leones, con sucursal en Camilo Aldao.
- Agrícola Leones.
- Marcos Juárez, con sucursales en Gral. Roca, Noetinger, Los Surgentes, Inrville y Cintra.
- Monte Buey.
- Noetinger.
- Monte Maíz.

En esta zona, junto con el distrito 17, es donde la sucursal posee la mejor participación relativa. A pesar de lo mencionado, es necesario destacar, que si bien la participación en la zona es buena, la misma ha evolucionado a un ritmo menor que la tasa de crecimiento de la producción del distrito. Es por ello, tal como se observa en el gráfico, que porcentualmente la misma es decreciente con el paso de los años.

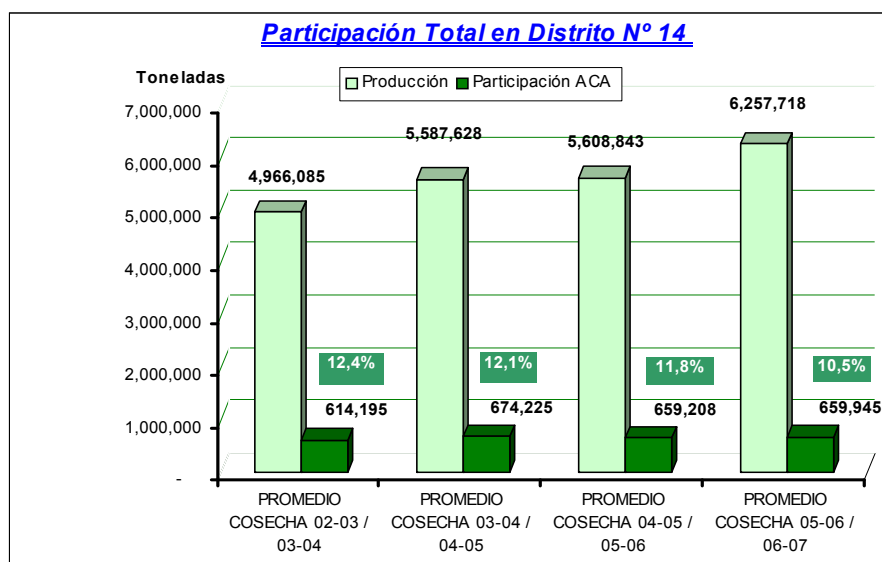


Gráfico N° 17 - Participación distrito N°14 - Fuente: Elaboración propia

Distrito N° 15

Presencia en la zona:

- Cotagro, con sucursales en Bengolea, Chucul, Los Molles, Las Perdices, Gral. Deheza, La Carlota, Ucache, La Cardina, Naschel (San Luis) y Río IV.
- Alba Gigena.
- Berrotarán, con sucursal en La Cruz.
- Los Cóndores.
- San Basilio.
- APN Prorural, con actuación en Río Cuarto, Vicuña Mackenna, Washington, Sampacho y Justo Daract.

De los compradores en la zona mencionados, el único que canaliza la totalidad de su volumen a través de ACA Córdoba, es la Cooperativa de Cotagro. También es necesario destacar, las Cooperativas de Alba Gigena y Berrotarán, que se encuentra en proceso de afiliación.

A diferencia de otras zonas, en este distrito, la empresa ha crecido al mismo ritmo que la producción de la zona, y en algunas cosechas, la tasa de crecimiento en el volumen, es mayor que la de mercado.

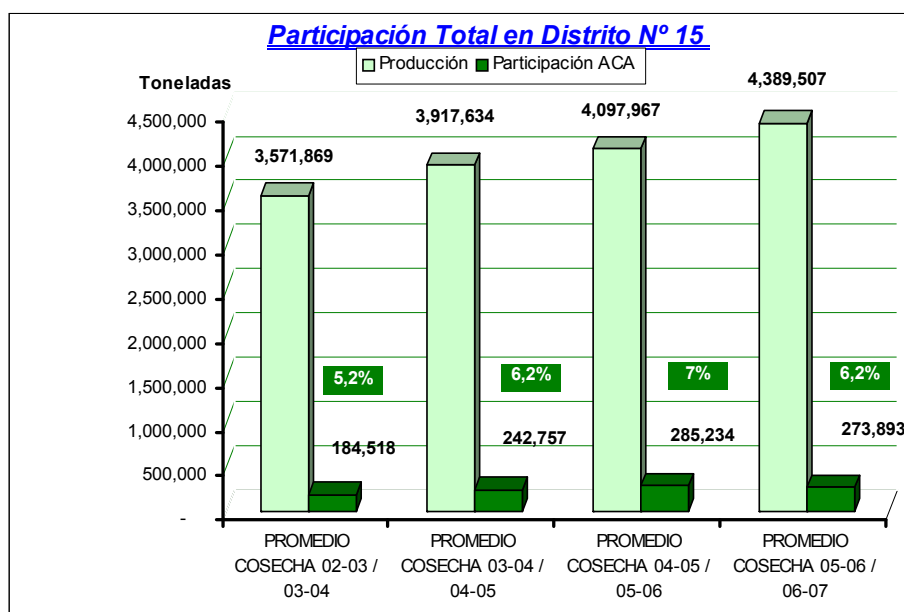


Gráfico N° 18 - Participación distrito N°15 - Fuente: Elaboración propia

Distrito N° 16

Presencia en la zona:

- CDC Arroyito.
- APN Devoto.
- APN Totoral.
- Máximo Paz.
- Freyre.
- Morteros.
- Porteña

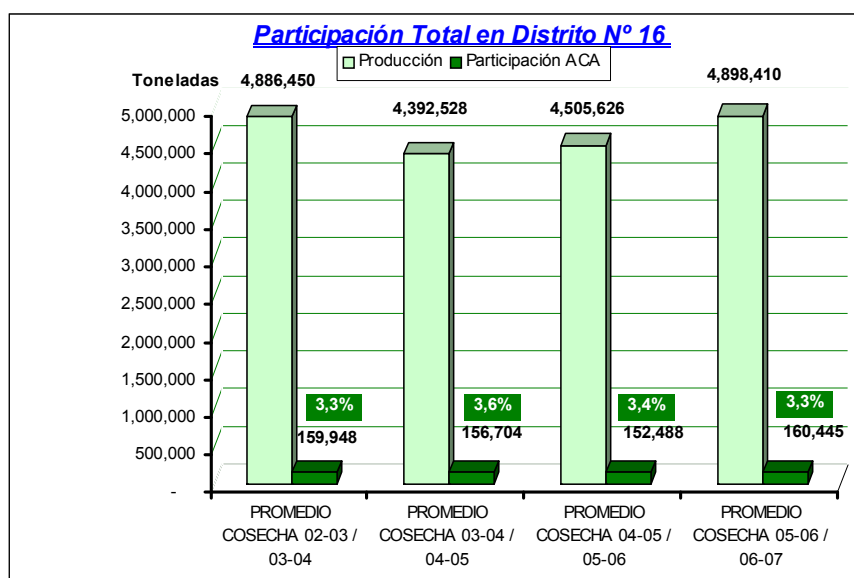


Gráfico N° 19 - Participación distrito N°16 - Fuente: Elaboración propia

La participación observada en ésta delegación, se encuentra por debajo del promedio de la sucursal. Luego del distrito N° 13, en el que no hay presencia, el N° 16 es el que menor market share posee. Es importante tener presente, que tanto el APN de Devoto, como el de Totoral, son dos incorporaciones que se han hecho en la presente cosecha a la sucursal, por lo que no se encuentran presente en el análisis de la participación.

Otro aspecto a tener en cuenta, es que si bien las Cooperativas de Freyre, Porteña, Morteros y Máximo Paz se encuentran en el distrito en análisis, y éste corresponde a la zona de ACA Córdoba, las mismas son atendidas comercial y administrativamente por la filial ACA Santa Fe.

Distrito N° 17

Presencia en la zona:

- Hernando, con sucursales en Isletillas y Gral. Fotheringham.
- Pozo del Molle, con sucursal en Las Varillas.
- Silvio Pellico, con sucursal en La Playosa.
- Almafuerde, con sucursales en Monte Ralo y Río Tercero.
- Tancacha, con sucursales en Los Tres Pozos y Las Gamas.
- Despeñaderos.
- James Craik.
- Pilar.
- Villa del Rosario.
 - Luque.
 - Las Junturas.
- CDC Oliva.
 - Oncativo.
 - Tío Pujio.
- Federación Oliva.
- Arroyo Cabral.

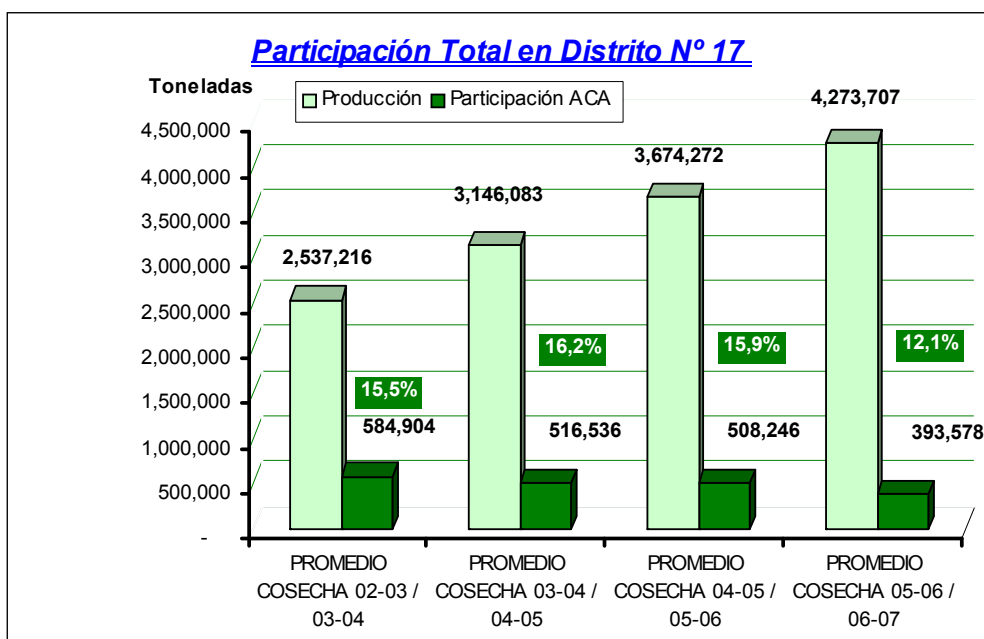


Gráfico N° 20 - Participación distrito N°17 - Fuente: Elaboración propia



Tal como puede observarse en el gráfico, la delegación 17, que comprende el centro de la provincia, es en la que mayor presencia tiene Sucursal. Con varias Cooperativas, sucursales de éstas, CDC, y APN, se alcanza el 12% de participación. Sin embargo, esta ha disminuido respecto de años anteriores, lo que significa que ACA no acompañó el crecimiento del mercado en las últimas dos cosechas.

5

CAPITULO QUINTO:

ANÁLISIS EXTERNO





5.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

5.1.1 Entorno Político

El escenario político para el sector agropecuario, se encuentra actualmente muy tensionado por el principal papel que cumplen las retenciones a las exportaciones. El gobierno, a través de éstas, persigue objetivos tales como el aumento de la recaudación, el proteccionismo de la industria nacional y una mayor equidad en la distribución de las riquezas, entre otros.

Las retenciones cumplen un papel muy importante dentro de la economía del país, ya que éstas se aplican a la exportación de materias primas. Representan además, una de las principales fuentes de recaudación para la economía nacional.

Ante la devaluación y el fin de la convertibilidad dólar-peso, los mercados de nuestro país tuvieron que adoptar como nueva modalidad la cotización de todos los cereales y oleaginosas en pesos (excepto el mercado de futuros que continuó su cotización en dólares). Esto provocó un incremento ficticio del valor de los cereales por la simple modificación de la moneda de cotización. Dicha medida fue aceptada con gran beneplácito por aquellos productores que vieron incrementar sus precios sin tener en cuenta la creciente devaluación de la moneda local.

Esta realidad tardó muy poco en cambiar. El gobierno anunció la aplicación de retenciones al sector agro exportador aduciendo que la devaluación de la moneda había producido “sustanciales ganancias” para el mismo. Las retenciones en un principio fueron del 10%, cifra que en poco menos de un mes se incrementó al 20% (el producido de las mismas se destinaba a la asistencia social). Cinco años más tarde esta alícuota se incrementó nuevamente al 35%, hasta que finalmente en Marzo del presente año, determinaron que las mismas se volverían aún mayores y móviles (ver Anexo – Esquema de retenciones Móviles). Además de ello, en el año 2002, el gobierno anunció que las deudas del sector serían las únicas que no se pesificarían, aduciendo que el mismo, era el único que cobraba sus ventas en dólares.



El campo, en Argentina, recibe un tercio del precio que reciben los productores de países del primer mundo. Esto se debe principalmente a dos razones: una, permanente, que es la protección arancelaria de la industria, que aumenta los costos de la producción agropecuaria. La otra, transitoria, corresponde a los derechos de exportación, instrumento de justicia distributiva del gobierno, utilizados cada vez que los precios de los alimentos amenazan dispararse por crisis cambiarias o por subas transitorias en los valores internacionales.

Es importante mencionar que hoy en día, la mayoría de los países cuentan con sistemas de barreras sanitarias, cuotas, aranceles, entre otros, que hacen que los productos del sector que son exportados, ingresen con un mayor precio al mercado de destino, protegiendo de esa forma la producción nacional de dicho país.

Actualmente, es significativa la existencia de bloques económicos, como así también la de uniones aduaneras tales como el MERCOSUR, donde las negociaciones entre los países miembros se realizan con mayor facilidad y los productos comercializados no se ven afectados por las elevadas tasas arancelarias. Estos bloques, también generan la posibilidad a los países miembros de acceder a mercados nuevos y de mayor demanda, a los que antes no era posible ingresar.

Finalizando la descripción de este escenario, cabe mencionar el fuerte enfrentamiento que existe actualmente entre el gobierno nacional y el sector agropecuario. Un conflicto producto de que, a diferencia de otros países, el sector no recibe ningún tipo de subsidio y se ve afectado por elevadas retenciones e importantes barreras para el comercio (Ej. Cierre del registro de exportación, lo que complica la existencia de un mercado transparente en precios, y previsible para la especulación y el posicionamiento. En el caso del trigo, si bien el gobierno subsidia desde 2007 a algunos productores, los precios locales estuvieron muy alejados de los internacionales, dado que los registros permanecieron cerrados gran parte del año).

A esta situación, debe sumarse la tendencia, cada vez mayor, de las naciones a proteger sus economías y productos, lo que dificulta aún más el acceso a sus mercados.



5.1.2 Entorno Económico

El sector agropecuario argentino tiene un papel relevante en la formación de fondos para el mercado de capitales por un lado, y en la generación de divisas para el pago de las cuentas externas, por el otro.

La devaluación ocurrida en 2001, si bien permitió al país ser más competitivo, ocasionó, distorsión de los precios relativos o lo que es lo mismo inflación.

Las entidades agrarias, a diferencia del Gobierno, consideran que un país que tiene como meta principal, el desarrollo económico no debe gravar a las actividades productivas. Para tener una idea, por cada equipo de soja (chasis y acoplado) que un chacarero recolecta, algo más que el chasis es para el estado. Si tenemos en cuenta que un camión completo carga entre 30 y 32 toneladas y a esta última cifra la multiplicamos por el 44.5% de retenciones (tener en cuenta que este porcentaje puede variar ya que las retenciones son móviles – Ver Anexo) obtenemos que por cada 32 toneladas brutas cosechadas (es decir, sin tener en cuenta todos los demás gastos de acondicionamiento), el Estado se lleva 14.25 toneladas (solo por retenciones, además de las otras erogaciones que debe realizar un productor agropecuario al estado, Impuesto a las Ganancias, IVA, ISIB, etc.)²⁴.

Conclusión: el estado se queda con más del 45% del margen bruto de un productor, este último sin embargo, debe preparar el campo, fertilizarlo de ser necesario, sembrar la soja, cuidarla durante seis meses y cosecharla, con todos los gastos que dichas actividades ocasionan y con la mayoría de sus deudas dolarizadas.

Esto, genera dos tendencias por parte del productor agropecuario: por una parte de trabajar con la menor cantidad posible de intermediarios en la comercialización, con el fin de abaratar los costos y de no aumentar el porcentaje ya retenido por el estado; y por otro lado ha generado un incremento en la mercadería comercializada en negro, dada las altas alícuotas cobradas por el estado.

²⁴ Bolsa de Comercio de Rosario - Investigación y Desarrollo – Departamento de Capacitación y Desarrollos de Mercados



Finalmente, cabe destacar que actualmente existe una tendencia por parte del productor agropecuario de conservar la mercadería en el campo, y recién venderla cuando necesitan el dinero. Antes, a diferencia de lo que ocurre en la actualidad, el productor vendía la mercadería en el período de cosecha y guardaba el dinero. Esta situación, complica la labor de los acopiadores y corredores, ya que deben competir fuertemente por productores que han aumentado, cada vez más, su poder de negociación.

5.1.3 Entorno Legal

Con el crecimiento que ha presentado el sector en los últimos años, los distintos organismos de fiscalización y control han dispuesto una serie de nuevas disposiciones para la comercialización del cereal, que provocaron un incremento de los requerimientos de información. Esto produjo que tantos los productores como los intermediarios, se vieran obligados a modificar sus estructuras administrativas, incorporando recursos tecnológicos y humanos acorde a esta situación.

Atendiendo las características del gobierno actual, es dable estimar que estos sistemas de control y regímenes de información, se verán incrementados en un futuro inmediato, lo que obligará a que los operadores vuelvan a replantear sus estructuras.

La Bolsa de Cereales de Córdoba y Cámara de Cereales y Afines de Córdoba Tribunal Arbitral²⁵ es una asociación civil sin fines de lucro que agrupa en su seno a los participantes de los sectores de la producción, comercialización, servicios, transformación y exportación de granos, cereales, oleaginosos, legumbres, frutos, productos y subproductos, brindándoles el ámbito adecuado para la realización de sus operaciones y el marco de seguridad y legalidad necesaria para el cumplimiento de sus contratos.

Las Bolsas de Cereales, brindan el servicio de certificación de la identidad y de encuadramiento de vendedores y de corredores que intervienen en los boletos de compraventa registrados en las mismas, de acuerdo a lo previsto en el artículo 25 de la Resolución General N° 991/01.(texto modificado por la Resolución General N° 1024, B.O. 13.06.2001) La prestación de dicho

²⁵ www.bccba.com.ar



servicio se ajustará a los requisitos y condiciones contenidos en la reglamentación.

Juntamente con la registración de los boletos de compraventa de granos, las Bolsas certificarán – cuando así corresponda – la inclusión de los vendedores y corredores en el Registro Fiscal de Operadores en la Compraventa de Cereales y Legumbres Secas y la presentación de la documentación exigida por el artículo 25 de la Resolución General N° 991/01. Asimismo se certificará que los firmantes cuentan con facultades suficientes para suscribir el contrato.

Actualmente la Bolsa de Cereales de Córdoba cuenta con 50 asociados, entre los que se encuentran corredores, cooperativas de primer y segundo grado, acopiadores privados y exportadores.

Además de la Bolsa de Cereales, otro ente de gran importancia en el marco legal en la comercialización de granos, es el ONCCA (Organismo Nacional de Control Comercial Agropecuario), que entre sus funciones principales se encuentran las siguientes²⁶:

- Dicta normas para el control de la comercialización de las cadenas agroalimentarias a fin de armonizar su desarrollo.
- Inscribe a Operadores en los Registros correspondientes habilitándolos para operar comercialmente.
- Organiza y controla con auditorías de fiscalización a los operadores y a sus operatorias comerciales, a fin de desalentar aquellas que sean desleales para optimizar el desarrollo de los mercados agroalimentarios.
- Aplica las sanciones que correspondan por acciones u omisiones, que signifiquen prácticas o conductas desleales en el comercio del sector agroalimentario.
- Comparte e intercambia información con Organismos Nacionales, Provinciales y entidades públicas y privadas relacionadas con los sectores agroalimentarios de su incumbencia.
- Instrumenta los mecanismos de compensación dispuestos por el Gobierno Nacional para el sector agroalimentario.

²⁶ www.oncca.gov.ar



5.1.4 Entorno Socio/Cultural

El sector analizado en este plan, es productor de materias primas que tienen como fin principal la alimentación humana, de manera que cualquier alteración en la población puede repercutir en el mismo.

Un claro ejemplo de lo expuesto, es el de la comunidad asiática (uno de los principales compradores de cereales y oleaginosas en el mundo), que se encuentra en permanente crecimiento poblacional y económico, lo que lleva al aumento de la demanda de materia prima para procesar, como así también la solicitud de productos finales.

Actualmente existe una clara tendencia a la demanda de productos que no dañen la salud de las personas, esto genera que se implementen diferentes barreras sanitarias por parte de muchos compradores, con el fin de evitar productos nocivos a la salud. Esta directriz podría ser positiva en la medida de objetivos futuros (desarrollar productos orgánicos), pero actualmente es más bien una barrera para el ingreso a ciertos mercados, ya que la mayor parte de los commodities son transgénicos, y si bien no está comprobado si genera daño alguno, la sociedad está creando una presión constante en oposición a ello.

Finalmente, cabe destacar que “toda la cadena agroindustrial argentina aglutina la fuerza productiva más importante del país. Juntos, todos sus eslabones representan el 36% de los empleos nacionales, el 45% del valor agregado de por la producción de bienes, y el 56% de las exportaciones que genera el país”²⁷. Esto es un claro indicador de la importancia del sector para la población argentina.

5.1.5 Entorno Tecnológico

En lo referente a tecnología, el sector agropecuario, se encuentra en permanente crecimiento e innovación, lo cual hace que éste sea cada vez más competitivo y globalizado, permitiendo de esta manera, que todos los países tengan acceso a las mismas.

²⁷ Fuente: Internet: www.foroagroindustrial.org.ar – Sistema de Sanidad y Seguridad Agroindustrial – Foro de la Cadena Agroindustrial Argentina



Los intensos cambios tecnológicos de los últimos tres lustros, la transformación del Asia Oriental en el subcontinente más dinámico de la economía mundial y, en menor medida, las señales de reducción del proteccionismo agroalimentario, otorgan al sector agroindustrial argentino la ventana de oportunidad más importante desde la Segunda Guerra. Sin embargo, la Argentina está todavía lejos de haber aprovechado todo su potencial como productora de clase mundial de agroalimentos. Hay muchos factores que explican esta situación, y entre ellos sobresalen la ya mencionada limitación impuesta contra el sector por el gobierno de turno, el pertinaz proteccionismo agroindustrial, y el actual desfavorecimiento en el tipo de cambio para el acceso a las tecnologías de punta. Pero también es necesario explorar el papel que puede estar jugando el insuficiente desarrollo del capital humano y del capital social del sector como limitante de la realización de su potencial.

Un tema que no puede ser dejado de lado para el análisis de este escenario, es el reiterado problema suscitado de la falta actual de gas oil y la inquietud siempre presente de agregar valor a la materia prima producida en el campo, han sido algunos de los disparadores para que el sector se disponga a analizar la posibilidad de instalar plantas de procesamientos de granos para la obtención de biocombustibles.

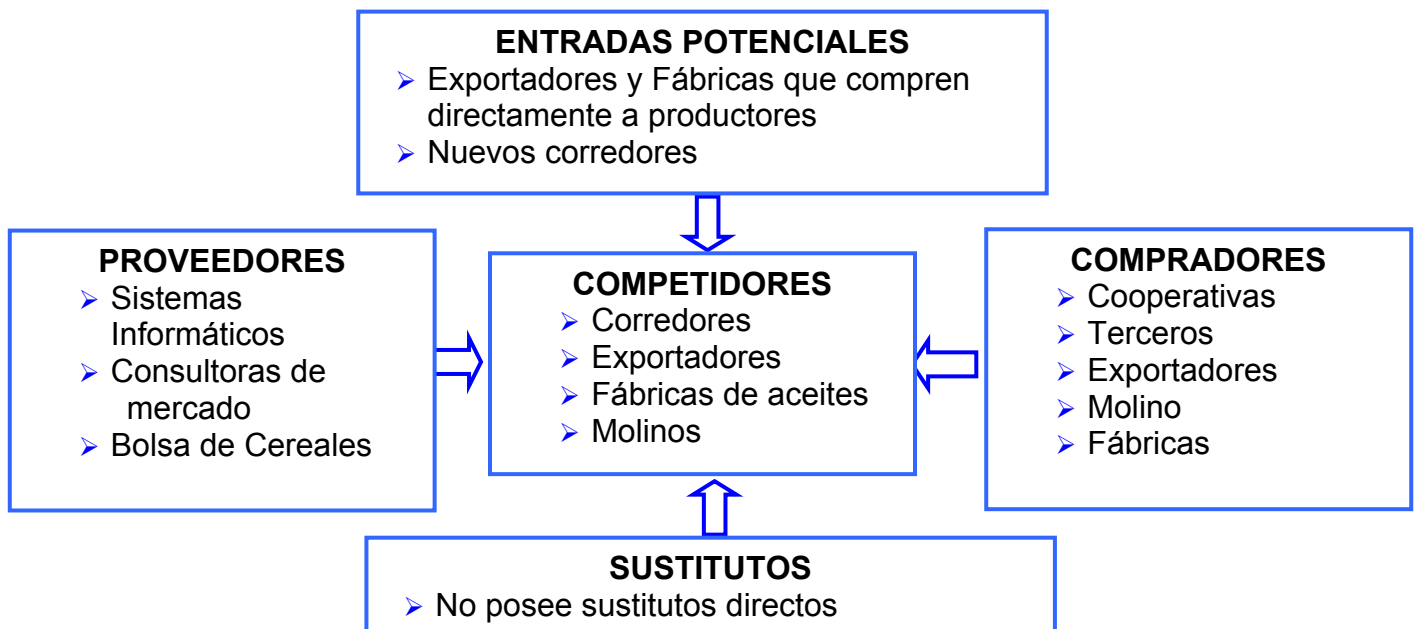
Finalmente, es necesario mencionar en este escenario al INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria). Dicho ente, “es un organismo creado en 1956, con el propósito de impulsar y vigorizar el desarrollo de la investigación y extensión agropecuarias y acelerar con los beneficios de estas funciones fundamentales: la tecnificación y el mejoramiento de la empresa agraria y de la vida rural”²⁸. Prioriza entre sus acciones la generación de información y tecnologías para procesos y productos de este vasto sector, poniendo los mismos al servicio del productor rural a través de su sistema de extensión.

²⁸ Fuente: Internet: www.inta.gov.ar

5.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

5.2.1 Las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, es un instrumento analítico clave, de gran utilidad para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en el mercado y evaluar cada una de ellas. Se basa en la combinación de cinco fuerzas: rivalidad entre las compañías de la industria, los intentos de mercado de compañías de otras industrias para atraer a los clientes con sus productos sustitutos, el ingreso potencial de nuevos competidores, y el poder de negociación de proveedores y compradores del producto.²⁹



Es importante mencionar las barreras de entrada y salida al sector, para determinar la facilidad o complejidad para que un nuevo corredor comience a ofrecer sus servicios a los clientes existentes en el mercado, como así también medir las barreras existentes para salir del negocio.

Ambas barreras, determinan la fuerza competitiva de un ingreso potencial. Los nuevos competidores potenciales, traen consigo una nueva

²⁹ Arthur Thompson Jr – A. J. Strickland III – Mc Graw-Hill - Administración Estratégica – Última Edición



capacidad de producción, el deseo de tener un lugar seguro en el mercado y, en ocasiones, considerables recursos.

Barreras de entrada:

“Existe una barrera para el ingreso, siempre que a un recién llegado le resulta difícil abrirse paso en el mercado y/o los factores económicos lo ponen en desventaja...”³⁰

En el servicio de corretaje, las barreras de entradas son las siguientes:

➤ **Legalidad para la operatoria:** para prestar este servicio, es necesario cumplimentar con una serie de requisitos de índole legal e impositiva, que en muchas ocasiones no son sencillos de obtener.

➤ **Lealtad de los clientes:** como fue mencionado con anterioridad, es poco frecuente el cambio de corredor de cereales por parte de una Cooperativa o Acopiador. Normalmente, los clientes operan con aquellos corredores con que tienen mayor afinidad, o algún compromiso de tipo económico-financiero. Por lo tanto, el desarrollo de la lealtad del cliente, es una tarea que implica mucho tiempo y esfuerzo.

➤ **Economía de escala:** El comienzo como prestador del servicio de corretaje implica una estructura, tanto de recursos humanos como inmobiliario. Relacionado con la barrera anterior, el tiempo que lleva conseguir nuevos clientes, hace que en muchos casos los entrantes potenciales se vean desalentados por la obtención de utilidades bajas durante los comienzos del negocio. La escala en el rubro, facilita la obtención de nuevos clientes.

Barreras de salida:

Al igual que en la mayoría de los servicios, las barreras de salidas del sector no son importantes.

Para liquidar un negocio que ofrece el servicio de corretaje, pueden surgir barreras de salida del tipo de regulaciones laborales, pero, dichas estructuras, al no concentrar grandes estructuras de personal, en general no son significativas. Por otra parte, pueden existir compromisos asumidos que cumplimentar con algunos exportadores, pero por lo general

³⁰ Arthur Thompson Jr – A. J. Strickland III – Mc Graw-Hill - Administración Estratégica – Última Edición



éstos no son mayores a los 10 meses. No poseen tampoco, ninguna restricción social ni gubernamental.

Es importante, tener en cuenta que a pesar de las barreras existentes, puede surgir la posibilidad que ciertos exportadores, molinos o fábricas aceiteras, quienes ya tienen economías de escala y recursos suficientes para operar en el mercado, comiencen a comprar directamente a productores sin intermediarios. Si bien, estos no ofrecen el servicio de corretaje directo, este accionar, eliminaría parte de la gestión de quienes ofrecen dicho servicio. Un claro ejemplo de lo mencionado, es el caso de Aceitera General Deheza, quien a través de una cadena de acopios y oficinas comerciales propias, compra mercadería en distintas zonas del país, con el fin de asegurarse el volumen para la molienda de sus fábricas.

Cinco Fuerzas	Calificación ³¹				Razón de Ser.
	F	MF	MD	D.	
Rivalidad entre los competidores			X		En el mercado existe un gran número de competidores, sin embargo no son muchos los que concentran el mayor volumen del mercado.
Amenaza de Nuevos Participantes				X	Se encuentra en incremento las fábricas y exportadores que operan directamente con productores agropecuarios, relegando a los corredores de cereales.
Poder de Proveedor	X				Los proveedores principales son los mencionados y en este momento hay muchos disponibles. Sólo hay que saber elegir.
Poder de Comprador			X		Los clientes tienen muchas opciones, sin embargo no todos pueden ofrecer lo mismo dada la capacidad y el volumen que maneja cada empresa.
Amenaza de Sustitutos	X				Actualmente no existen sustitutos directos. Puede correr riesgo de no participar pero no de ser sustituido

³¹ **F:** Favorable **MF:** Medianamente Favorable
MD: Medianamente Desfavorable **D:** Desfavorable

Fuerza	Variable ¿Cómo Actúa?	Situación Actual	Impacto de la Variable
Competidores Actuales (Corredores de Cereales)	<p>Los competidores más importantes en corretaje de cereales, que operan en la provincia de Córdoba, son: AFA (Agricultores Federados Argentinos), Bertotto Bruera y Cia. S.A., Cereales del Plata S.A., Granar S.A., Grimaldi Grassi S.A., Merlo y Manavella S.A, Bigrain S.R.L., Barrilli S.A., GCM S.A., Unigrain S.A., Intagro S.A., entre otros.</p> <p>La competencia en el sector es realmente ardua cada uno pone todas sus fuerzas intentando mejorar aún más su participación</p>	<p>Los corredores más dominantes en la provincia son ACA CL, AFA, Grimaldi Grassi, y Granar.</p> <p>ACA, con el esfuerzo integrado de todas sus UENs, intenta año tras año aumentar su participación en el mercado, sacando provecho de estar integrado verticalmente, y a diferencia de otros corredores, tiene presencia a lo largo de toda la cadena del comercio granario.</p>	<p>Genera una situación en la que se debe tener en permanente vigilancia cada acción que realizan los competidores.</p>
Otros Competidores (Fábricas, Molinos y Exportadores)	<p>Otros competidores actuales: Fabricas, Molinos y Exportadores tales como AGD, Cargill, Minetti y Arcor.</p>	<p>Han crecido mucho en los últimos años y posiblemente continúen. En el caso de AGD, actualmente cuenta con 86 acopios propios, que en poco tiempo se incrementarán a 100. En el caso de Bunge, no cuenta con acopios propios, pero igualmente compra mercadería directa del campo para sus fábricas.</p> <p>Cargill se encuentra en una etapa de plena expansión a lo largo del país. Además de grandes plantas de acopio y fábricas, esta contratando grandes cantidades de personas. Este último no solo que compite con ACA por la producción de la zona, sino también por los empleados.</p>	<p>Impacto negativo si estos competidores siguen creciendo. Se empieza a hacer algunas alianzas estratégicas para reducir la competencia. Ya existen proyectos para hacer plantas conjuntas entre ACA y Cargill.</p>

Fuerza	Variable ¿Cómo Actúa?	Situación Actual	Impacto de la Variable
<p>Compradores</p>	<p>En el servicio de corretaje, los compradores del mismo son, tanto la parte exportadora o fábrica, como la oferente de cereales u oleaginosas. Dentro de los vendedores de Cereales más importantes en la provincia se encuentran las Cooperativas de primer grado, los acopios particulares y en algunos casos, otros corredores. Entre las fábricas más importantes en la zona se encuentran Bunge y AGD. Los Molinos harineros más destacados son Minetti y Cia., Cañuelas, Fenix (Bagley), Gastaldi, Florencia, Passerini, entre otros. Por último, los exportadores se encuentran principalmente en Rosario, los más sobresalientes son: Cargill, Toepfer, Dreyfus, ACA, Nidera, Bunge, Vicentín y ADM.</p>	<p>ACA esta trabajando en la asociación de nuevas cooperativas, situación que se verifica a lo largo de los años. Además, se plantea la posibilidad de extender la zona geográfica de influencia para asociar nuevas cooperativas y conseguir nuevos clientes. Por parte de los exportadores y fábricas, se generan las mejores relaciones posibles con los fines de conseguir condiciones comerciales especiales. Con respecto a los molinos, además de ser consecuente por razones de condiciones comerciales, son una solución a los problemas de logística existentes en puertos de Rosario para el trigo. Finalmente, ambos, tanto molinos como fábricas de la zona, permiten una diferencia de flete importante, que se refleja en el descuento realizado al productor.</p>	<p>Genera una búsqueda permanente de nuevos clientes y la fidelización de los actuales.</p>
<p>Proveedores</p>	<p>Para el servicio de corretaje, ACA utiliza como principales proveedores la empresa BIT, que proporciona los sistemas de cómputos; consultoras, privadas o no, tales como Novitas, que suministran todo tipo de información de mercado y análisis de los mismos.</p>	<p>Continuamente son evaluados los proveedores respecto de su cumplimiento lo que hace que estos también implanten medidas tendientes a unos mejoramientos continuos.</p>	<p>Un mal aprovisionamiento por parte de los proveedores, traería altos inconvenientes, sobre todo en aquellos que generan información para otorgar a los clientes vendedores de cereales.</p>

Fuerza	Variable ¿Cómo Actúa?	Situación Actual	Impacto de la Variable
Competidores Potenciales	Cooperativas, Molinos, Exportadores y Fábricas. Puede ocurrir que éstos comiencen a operar directamente con el productor agropecuario, o con el exportador en el caso de las cooperativas. De esta manera el corredor quedaría desplazado.	Actualmente, como ya fue mencionado, algunas fábricas y exportadores ya están operando directamente con el productor como es el caso de AGD y Cargill. Bunge también esta realizando este tipo de operaciones, pero en menor medida que los ya nombrados	Impacto altamente negativo en la medida que aumente el número de competidores en el mercado.
	Nuevos Corredores privados.	Luego de la situación ocurrida en 2001, surgieron varios corredores en el sector, dada la alta rentabilidad relativa que se dio en el mismo. Sin embargo la capacidad financiera para esta actividad es de suma importancia por lo que los más pequeños fueron desapareciendo.	Impacto medio, no debe dejar de monitorearse el ingreso de nuevos agentes.
Sustitutos	No posee sustitutos directos		

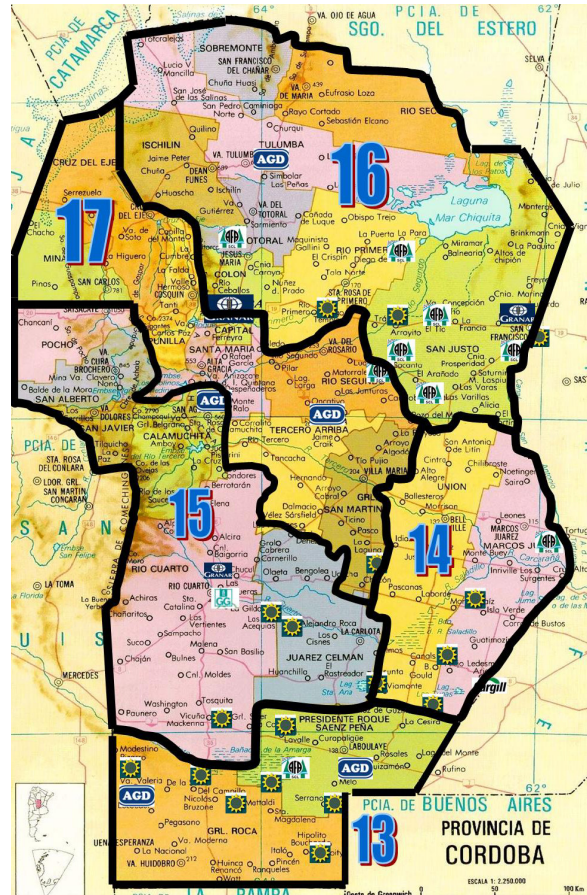
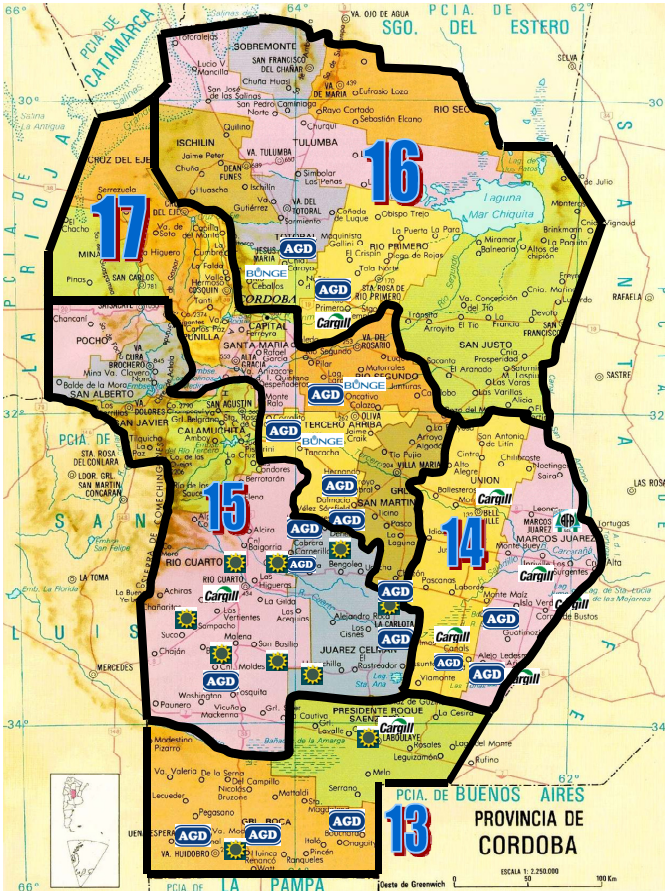
5.3 ANÁLISIS DE MERCADO

La provincia de Córdoba es una de las principales productoras de cereales y oleaginosas del país, aportando a la producción nacional aproximadamente el 30% de la misma. Esto genera, que gran cantidad de personas estén dedicadas al rubro agropecuario en la provincia. Por dicho motivo, existe una dura competencia en la zona, en especial éstos últimos años, donde el auge del campo, ha dado grandes oportunidades de negocios a Córdoba y al país.

A continuación, se presentan mapas de la provincia, con la ubicación de los principales competidores de ACA sucursal Córdoba, ya sea con plantas u oficinas comerciales.

Oficinas comerciales

Plantas



	Compañía Argentina de Granos (Acopiador)
	Cargill (Acopiador – Exportador)
	Aceitera General Deheza (Industrial–Exportador)
	Agricultores Federados Argentinos (Cooperativa)
	Bunge (Industrial - Exportador)
	Granar (Corredor de Cereales)
	Grimaldi Grassi (Corredor de Cereales)

Gráfico N° 21 - Mapa competidores
- Ubicación de oficinas y plantas en la Provincia de Córdoba - Fuente: Elaboración propia

Tal como puede observarse en los mapas anteriores, aunque éstos no sean exhaustivos, en la zona sur de la provincia, delegaciones 13, 14 y sur de la 15, predomina la presencia de C.A.G.S.A. (Compañía Argentina de Granos S.A.) y AGD, quienes poseen varias plantas y oficinas comerciales. A pesar de ello, no debe dejarse de lado las instalaciones de Cargill, AFA, y la presencia de corredores como Grimaldi Grassi y Granar en Río Cuarto, que tienen llegada a todo el sur de la provincia.

Por otra parte, en el distrito 17 y norte del 15, es destacable la presencia de ACA, donde, como ya fue mencionado, la sucursal posee la



mayor participación relativa. No hay que perder de vista, que en el distrito 17 AGD, también posee buena cantidad de acopios, y lo más importante, un complejo industrial en General Deheza. Bunge, por su parte, si bien no cuenta con un gran número de plantas en la zona, posee también, un complejo industrial en Tancacha. Ambos, son una gran boca de descarga a lo largo del año, y son los principales compradores de soja en la zona.

Finalmente, en el norte de la provincia, principalmente en el distrito 16, cabe resaltar la presencia de AFA, con varias oficinas comerciales en el noreste y AGD con algunas plantas de acopio. No menos importantes son, la planta de Bunge en General Paz, Cargill en Río I y Tránsito, y algunas oficinas de C.A.G.S.A.

Los competidores mencionados, compran principalmente a productores directo, y en algunos casos, como el de Grimaldi Grassi y Granar, también operan con acopiadores privados que se encuentran en la zona (ver listado de Terceros en Cereales en anexo).

La sucursal ACA Córdoba, si bien tiene un operador comercial abocado directamente a trabajar con este tipo de clientes, que denomina Terceros en Cereales, es poco habitual que profundice relaciones con éstos, ya que normalmente solicitan condiciones comerciales que no son convenientes para la sucursal. Ejemplo de lo mencionado, es que muchas veces requieren exclusividad en la zona o ciertos privilegios en las comisiones. En el primer caso, otorgarle exclusividad en algunas zonas donde ACA no tiene presencia, genera la imposibilidad de trabajar con otros potenciales clientes, y en los lugares donde ACA esta presente a través de Cooperativas o CDC, esto se torna imposible. En el otro caso, y como ya fue mencionado, por decisiones políticas, ACA nunca modifica el 0,5% cobrado a la parte vendedora. Es por este motivo, que en la mayoría de los casos la Asociación de Cooperativas Argentinas, trata de crear Acopios propios (CDC) u oficinas comerciales en aquellas zonas donde desea crecer.

A pesar de lo mencionado, el operador dedicado a la atención de los Terceros, visita permanentemente a estos clientes, tratando de conseguir algún volumen con condiciones comerciales diferenciadas. Ejemplo: negocios a fijar con bonificación, espacios en puerto, logística ágil, etcétera.



5.4 EVOLUCIÓN DEL SECTOR

5.4.1 Introducción

La evolución del sector agropecuario pampeano, desde su inicio, ha estado condicionada por intereses externos y orientados a satisfacer demandas y requerimientos del mercado mundial. Debido a ello, las modificaciones en las políticas de terceros países y la evolución de los precios internacionales han gravitado fuertemente a través del tiempo en la actividad económica nacional y en las diversas orientaciones y relaciones productivas que se han ido sucediendo en el sector.

La producción agropecuaria constituye una actividad económica relevante para el país como proveedor de materia prima y alimentos para la industria nacional y el mercado interno, y como generador de divisas de lo que se exporta. La producción de granos y carne, dos sectores de significativa importancia para la economía nacional, compiten en la región pampeana, por los recursos productivos y de manera especial por el recurso suelo. El predominio ganadero del siglo XIX dio paso al crecimiento agrícola con los albores del siglo XX, alcanzando su pico en el quinquenio 1935/39 con 16 millones de hectáreas (31% del total). En el primer quinquenio de la década de los 50 la superficie con cultivos anuales fue casi de 12 millones de hectáreas (23 % del total). Desde entonces la superficie ha ido creciendo hasta cubrir los 20 millones de hectáreas (39 % del total), en el último quinquenio de los 90. Actualmente, ese porcentaje es mucho mayor, teniendo en cuenta que luego de la devaluación de 2001, y junto con tecnologías surgidas en esa época (que permitieron mayores rindes y menores costos), generaron una tendencia a la agricultura por sobre la ganadería en el sector.

En agricultura, actualmente, y dentro de los cultivos anuales de cosecha ellos son el trigo, el maíz y el sorgo granífero en cereales y el lino, girasol y la soja en oleaginosas. La siembra de estos cultivos representa en conjunto entre el 80 y el 85 % de la del país, mientras que el aporte de su producción entre el 83 y el 88 % del total nacional

En la última década se produjo un reacomodamiento en la distribución de cultivos, concentrándose la importancia en soja, trigo, maíz y girasol, y reduciéndose sensiblemente el aporte del lino y sorgo. Lo más significativo en los últimos 50 años ha sido el avance de la soja, que de no tener registros de siembra en la década de los 50 se ha convertido en el cultivo de mayor importancia de la región pampeana y del país.

5.4.2 Evolución de superficies principales cereales y oleaginosas en la Provincia de Córdoba

4.3.2.1 Soja

Cultivo	Campaña	A.Sembrada (ha)	A.Cosechada (ha)	Producción (tn)	Rendimiento (kg/ha)
SOJA	1994/95	1596500	1563100	2658700	1700.91
SOJA	1995/96	1711500	1686800	3479400	2062.72
SOJA	1996/97	1901300	1818700	2906200	1597.95
SOJA	1997/98	2096800	2070300	5820700	2811.52
SOJA	1998/99	2564600	2459950	5263300	2140.0
SOJA	1999/00	2729000	2707400	6932900	2561.0
SOJA	2000/01	3151500	3088960	8154200	2640.0
SOJA	2001/02	3452900	3444370	9658300	2804.0
SOJA	2002/03	3564352	3543402	9851100	2780.0
SOJA	2003/04	4172940	4128670	8376200	2029.0
SOJA	2004/05	3981146	3925908	11190869	2851.0
SOJA	2005/06	4343718	4273718	11123165	2603.0
SOJA	2006/07	4477882	4447482	14173030	3187.0

Tabla N° 5 – Evolución de producción de Soja provincia de Córdoba– Fuente: Sagpya

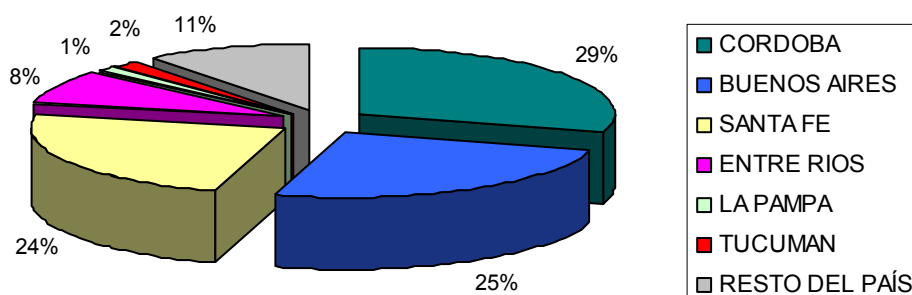


Gráfico N° 22 – Producción de Soja por provincia – Cosecha 06/07– Fuente: Sagpya

5.3.2.2 Trigo

Cultivo	Campaña	A.Sembrada (ha)	A.Cosechada (ha)	Producción (tn)	Rendimiento (kg/ha)
TRIGO	1995/96	498200	468050	699875	1495.3
TRIGO	1996/97	709200	645700	1068200	1654.33
TRIGO	1997/98	450800	394350	616300	15.628.199
TRIGO	1998/99	625450	618150	1332800	2156.0
TRIGO	1999/00	749000	746200	1972000	2270.0
TRIGO	2000/01	867400	847675	1933000	2280.0
TRIGO	2001/02	1086700	1023420	2333160	2280.0
TRIGO	2002/03	1004250	964450	1740280	1804.0
TRIGO	2003/04	1063480	945290	2087880	2209.0
TRIGO	2004/05	1155525	1067425	2338230	2191.0
TRIGO	2005/06	772750	750300	1712790	2283.0
TRIGO	2006/07	909700	858100	1646190	1918.0

Tabla N° 6 – Evolución de producción de Trigo provincia de Córdoba– Fuente: Sagpya

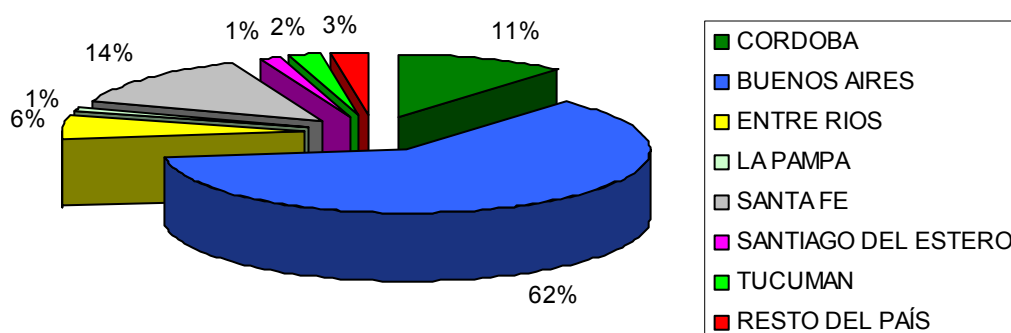


Gráfico N° 23 – Producción de Trigo por provincia – Cosecha 06/07 - Fuente: Sagpya

5.4.2.3 Maíz

Cultivo	Campaña	A.Sembrada (ha)	A.Cosechada (ha)	Producción (tn)	Rendimiento (kg/ha)
MAIZ	1995/96	881150	591350	2027900	3429.27
MAIZ	1996/97	1029500	754755	2607100	3454.23
MAIZ	1997/98	919100	875800	4422100	5049.21
MAIZ	1998/99	734050	580150	2799800	4826.0
MAIZ	1999/00	855400	801920	4765800	5943.0
MAIZ	2000/01	862750	737370	4201110	5697.0
MAIZ	2001/02	906950	828150	5656070	6830.0
MAIZ	2002/03	923570	809550	6160140	7609.0
MAIZ	2003/04	738830	608985	3941200	6472.0
MAIZ	2004/05	1027970	860270	7061800	8209.0
MAIZ	2005/06	1038180	848880	5204450	6131.0
MAIZ	2006/07	1151650	989350	8919130	9015.0

Tabla N° 7 – Evolución de producción de Maíz provincia de Córdoba– Fuente: Sagpya

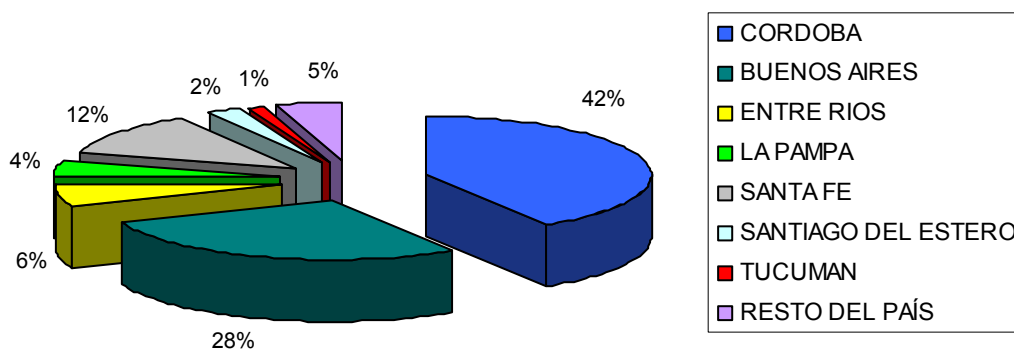


Gráfico N° 24 – Producción de Maíz por provincia – Cosecha 06/07 - . Fuente: Sagpya

5.4.3 Evolución de exportaciones Argentinas

Proyecciones de Exportación Argentina de Granos Gruesos

Millones de TT

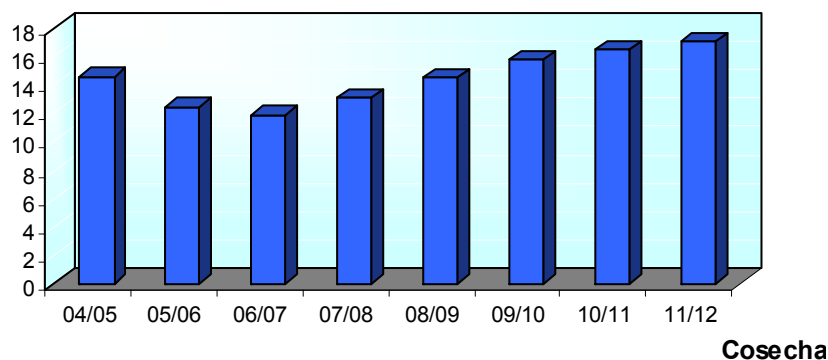


Gráfico N° 25 – Proyección Exportaciones de gruesos en Argentina. Fuente: USDA

Este incremento en las exportaciones, es consecuencia de proyecciones realizadas sobre la producción nacional. Se espera para 2010, que la producción de cereales y oleaginosas ronde alrededor de las 100 millones toneladas, a diferencia de los 93 millones de toneladas (aproximadamente) que se producen actualmente. Como consecuencia de esto, se produce el incremento observado en el gráfico.

Teniendo en cuenta este incremento en la producción, se debe tener en cuenta que la torta va a ser de mayor tamaño en un futuro, por lo que los competidores actuales del sector, deberán estar alertas a fin de no perder

³² USDA: United States Department of Agriculture – Libro: Proyecciones Agrícolas hasta el 2015 – Febrero 2006 – Web: www.usda.gov – www.ntis.gov

participación e inclusive tratar de obtener un mayor porcentaje del comercializado actualmente.

5.5 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

A continuación se realizará un análisis prospectivo de tres variables, las cuales se desenterraron de los análisis evaluados anteriormente.

La variable que se valorará en el primer cuadro es el “ingreso de potenciales competidores”, en especial el incremento en la tendencia que las fábricas o molinos operen directamente con productores de la zona, quedando el corredor excluido del negocio.

Un escenario pesimista para la empresa, sería que se produzca un incremento en las toneladas comercializadas directas entre productores y Fábricas o molinos, y que cada vez más exportadores salgan a comprar directo al campo. Uno normal sería que la situación se mantenga como hoy en día, donde si bien solo algunas fábricas compran directamente del campo, al mismo tiempo, éstas lo hacen también con corredores (Ej. AGD, tiene acopios propios y también compra mediante corredores).

Por último, un escenario optimista, consistiría en la comercialización del 100% de la mercadería mediante corredores, dada ya sea por una política de las fábricas o exportadores de no comprar directo, o por un impedimento legal.

Variable	Probabilidad				
Ingreso de potenciales competidores	Muy Alta 1	Alta 0.75	Media 0.5	Baja 0.25	Muy Baja 0
Optimista					X
Normal			X		
Pesimista		X			

En el segundo cuadro se pronostica la variable “cantidad de mercadería comercializada en negro”, donde como ya fue explicado anteriormente, dada las elevadas alícuotas que cobra el estado, la propensión es a que esta cantidad aumente con el paso de los años.

En este caso, un escenario pesimista sería que esta situación continúe con la tendencia actual, que no necesariamente deja a los corredores fuera del negocio, aunque sí dificulta la tarea de aquellos que operan el 100%

legalmente (Muchos productores están dispuestos a trabajar con corredores que le compren un porcentaje de su producción en blanco y otro en negro). Uno optimista, sería un nivel nulo de operaciones en negro, con un fuerte control por parte del estado.

Finalmente, un contexto normal, consistiría en un punto intermedio a los mencionados anteriormente, donde si bien nunca se está exento de mercadería comercializada en negro, el estado puede generar un control superior al actual.

Variable	Probabilidad				
Cantidad de mercadería comercializada en negro	Muy Alta 1	Alta 0.75	Media 0.5	Baja 0.25	Muy Baja 0
Optimista					X
Normal			X		
Pesimista			X		

La tercera variable que será evaluada en esta sección, será la “evolución de la producción”. Respecto la misma, se espera como se observó en las proyecciones del apartado anterior, que evolucione positivamente con el paso de los años. Teniendo en cuenta esta situación, un escenario optimista sería que la misma evolucione como se espera o aún en cifras mayores, lo que generaría un mayor volumen de mercadería comercializada por corretaje (manteniendo constante las otras variables). Contrariamente al anterior, el pesimista consistiría en una evolución productiva inferiores a las actuales, que podría ocurrir por falta de apoyo gubernamental, o por calidad de los suelos que reduzcan los rindes actuales. En el plano de lo normal, se encontrarían producciones similares a las actuales.

Variable	Probabilidad				
Evolución de la producción Nacional	Muy Alta 1	Alta 0.75	Media 0.5	Baja 0.25	Muy Baja 0
Optimista		X			
Normal				X	
Pesimista				X	

6

CAPITULO SEXTO:

DIAGNÓSTICO

- **Análisis FODA**
- **Balance de Fuerzas.**
- **Informe del Diagnóstico**
- **Justificación del Diagnóstico**





6.1 INTRODUCCIÓN

“Este es siempre consecuencia de un análisis previo, a partir del cual pueden extraerse unas conclusiones y definir una estrategia concreta. Además de ser capaces de identificar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y con el que se descubrirán aquellos puntos en los que el negocio se muestra fuerte o débil respecto de los competidores. Principalmente pueden utilizarse la Matriz FODA. Para entender esta matriz es conveniente aclarar los siguientes conceptos:

- **Oportunidades:** factores externos a la propia empresa (no controlables) que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos propongamos
- **Amenazas:** factores externos a la propia empresa (no controlables) que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de las metas y objetivos que nos propongamos

Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis externo

- **Fortalezas:** factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos
- **Debilidades:** factores internos propios de la empresa que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de nuestros objetivos

Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis interno, y reflejan una situación controlable para la empresa.

Lo que se trata es aprovechar las oportunidades del mercado con los puntos fuertes, de la misma manera que para reducir o eliminar las amenazas que éste presenta, es conveniente eliminar, o al menos corregir en lo que se pueda los puntos débiles”.³³

³³ Sainz de Vicuña Ancín José M., *El Plan de Marketing en la Práctica*, ESIC, editorial 4ta., Madrid, 1999.

6.2 ANÁLISIS FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Producción creciente en los últimos años y pronósticos de futuros crecimientos. Nuevas áreas agrícolas. ➤ Tipo de cambio favorable para el sector. ➤ Tendencia a la desaparición de pequeños competidores, dado la integración vertical de varios exportadores y molinos. ➤ Inclinação de las cooperativas y acopios a operar con pocos corredores (no más de 3), y ser consecuentes con ellos, siendo poco frecuente el cambio. ➤ Importancia creciente de la producción sudamericana de soja, frente a la de EE.UU. ➤ Permanente crecimiento e innovación tecnológica en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de apoyo del gobierno hacia el sector. ➤ Incremento del volumen que grandes exportadores, industriales y molinos (con gran fortaleza económica-financiera) compran directo al productor. ➤ Propensión cada vez mayor por parte del productor, a retener la mercadería en el campo y venderla sólo cuando necesita el dinero. ➤ Aumento de la mercadería comercializada en negro, dada las elevadas retenciones por parte del Estado. ➤ Disposición a la falta de fidelidad actual por parte del productor hacia la cooperativa. ➤ Posible muerte del servicio en un plazo no muy lejano (Ver Ciclo de Vida del Producto).
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Antigüedad y trayectoria en el mercado. ➤ Buen posicionamiento en el sector y confianza en la operatoria. ➤ Integración vertical en ambos sentidos. Amplia gama de servicios ofrecidos. ➤ Prolijidad administrativa. Liquidaciones y pagos de manera confiable (tiempo y forma) y transparente. ➤ Gran capacidad financiera. ➤ Presencia en todo el territorio nacional. ➤ Gran volumen comercializado, lo que permite en muchos casos obtener condiciones de negocios preferenciales. ➤ Contacto permanente con clientes actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En ocasiones, falta de poder de negociación con las fábricas y molinos de la zona. ➤ Asesoramiento en el MAT deficiente a comparación de algunos competidores. ➤ Tardanza en la comunicación de cierta información. Dificultades en reiteradas ocasiones con la página Web. Lentitud en la actualización y falta de información en la misma. Poca agilidad en la confirmación de las operaciones. ➤ Mercados de consumo poco desarrollados. ➤ Comisión fija (1,5% de la operación) inmodificable. ➤ Poca presencia en algunas zonas de la provincia de Córdoba. Principalmente zona sur, distrito 13.
FORTALEZAS	DEBILIDADES

6.3 BALANCE DE FUERZAS

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1) Antigüedad y trayectoria en el mercado. Confianza en la operatoria. 2) Integración vertical en ambos sentidos. Amplia gama de servicios ofrecidos. 3) Prolijidad administrativa. 4) Gran capacidad financiera. 5) Presencia en todo el territorio nacional. 6) Gran volumen comercializado 7) Permanente contacto con clientes.	1) Falta de poder de negociación con las fábricas y molinos de la zona. 2) Asesoramiento en el MAT deficiente. 3) Tardanza en la comunicación de cierta información. Dificultades en reiteradas ocasiones con la página Web. 4) Mercados de consumo poco desarrollados. 5) Comisión fija (1,5% de la operación) inmodificable. 6) Poca presencia en algunas zonas.
OPORTUNIDADES	a) Creciente producción. Nuevas áreas agrícolas. b) Tipo de cambio favorable. c) Desaparición de pequeños competidores. d) Inclinación de las cooperativas y acopios a operar con pocos corredores. e) Importancia de la producción sudamericana, frente a la de EE.UU. f) Permanente crecimiento e innovación tecnológica en el sector.	(A - C - D - 1 - 2 - 3 - 4 - 7) Diferenciación y penetración en el mercado actual. Ventaja competitiva (C - F - E - 4 - 5 - 2) Innovación técnica. Penetración y extensión de mercado.
AMENAZAS	a) Falta de apoyo del gobierno hacia el sector. b) Incremento del volumen que grandes exportadores, industriales y molinos compran directo al productor. c) Propensión cada vez mayor por parte del productor, a retener la mercadería en el campo d) Aumento de la mercadería comercializada en negro. e) Falta de fidelidad actual por parte del productor.	(2 - 3 - 6 - D - F) Acciones de perfeccionamiento comunicacional. (6 - A - E - C) Acciones de desarrollo y presencia en el territorio provincial.
	(B - 1 - 2 - 7) Diversificación y diferenciación. (E - 5 - 7 - C - 4) Diferenciación. Fidelización.	(6 - 2 - E - B) Penetración en el mercado actual. Fidelización. Diferenciación en base a fortalezas. Especialización.



6.4 INFORME DEL DIAGNÓSTICO

A partir de los análisis realizados con anterioridad, se debe tener en cuenta, primeramente, que el incremento esperado en la producción para los próximos años, generará que el volumen a comercializar en el mercado sea mayor que el actual. Para no perder participación en el mercado, se deben utilizar las fortalezas actuales que posee ACA, e inclusive mediante éstas, podría hasta ampliarse la participación actual, objetivo principal que persigue la empresa.

Si bien el avance que están teniendo muchos exportadores, industriales y molinos en los últimos tiempos, puede dificultar en cierta medida este objetivo, se debe tener en cuenta que esto, también generará la desaparición de muchos pequeños corredores que no podrán enfrentarse a éstos grandes actores, ya sea por no poseer los recursos necesarios para enfrentarlos, o por reglas de juego distintas en el mercado.

La Asociación de Cooperativas Argentinas, cuenta con muchas ventajas y fortalezas, que bien aprovechadas pueden resultar de gran importancia para competir con estos nuevos agentes, que eliminan de a poco a los intermediarios, comprando directamente al productor. Pero para ello, ACA no solo debe aprovechar sus puntos fuertes, sino también mejorar sus debilidades. Probablemente, la información inmediata y el asesoramiento continuo a los clientes, sea la debilidad más urgente a tratar. Si bien actualmente, se brinda información y asesoramiento continuo a los clientes, el mismo se realiza de manera deficiente. Esto, no solo debería mejorarse, sino que debería transformarla en una ventaja competitiva, que permita una diferenciación en el mercado.

Finalmente, la organización debería aprovechar su fortaleza económica como garantía al productor, para que éste considere que puede confiar en la institución y en consecuencia entregue la mercadería o se comprometa a entregarla a ACA, en lugar de conservarla en el campo.



6.5 JUSTIFICACIÓN DEL FODA

A continuación se analizan las razones por las que fueron elegidas cada una de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de la empresa.

Fortalezas:

- *Antigüedad y trayectoria en el mercado. Buen posicionamiento en el sector. Confianza en la operatoria:* es un atributo que no solo muestra al cliente actual y potencial el prestigio y seriedad de la empresa, sino también la experiencia generada por el trabajo de varios años en el rubro.
- *Integración vertical en ambos sentidos. Amplia gama de servicios ofrecidos:* permite a las cooperativas, acopios privados y productores, trabajar con solo una organización que le brinda casi la totalidad de los servicios y productos necesarios para la actividad agrícola.
- *Prolijidad administrativa. Liquidaciones y pagos de manera confiable (tiempo y forma) y transparente:* Demuestra una operatoria clara, donde todo esta a la vista del cliente, y no hay trampas en los pagos y liquidaciones. No existen demora en la paga, lo que demuestra confianza y seguridad.
- *Gran capacidad financiera:* Además de generar seguridad de pago, ofrece la posibilidad de financiamiento a los clientes, que genera un beneficio a ambas partes. Capacidad de respuesta y resistencia ante acciones de la competencia.
- *Presencia en todo el territorio nacional:* permite poder comercializar un mayor volumen, a la vez que logra una mejor organización, atención y entendimiento con los clientes, dada la proximidad con los mismos.
- *Gran volumen comercializado, lo que permite en muchos casos obtener condiciones de negocios preferenciales:* Las condiciones preferenciales, son consecuencia de el gran volumen que mueve ACA, y esto permite diferenciarse de los competidores, mediante una ventaja competitiva, que no es nada fácil de igualar. Muy apreciado por los clientes.
- *Contacto permanente con clientes actuales:* Ofrece la posibilidad de conocer sus necesidades, sus formas de actuar, sus preferencias, los puntos fuertes y débiles de la empresa. Permite atender a cada cliente



como ellos lo desean, lo que genera una mayor satisfacción por parte de éstos al operar con ACA.

Debilidades:

- *En ocasiones, falta de poder de negociación con las fábricas y molinos de la zona:* Como ya fue mencionado, dada la integración vertical que han tenido en los últimos años, y que éstos son capaces de obtener la mercadería por sus propios acopios o comprando directamente del campo, muchas veces son menos flexibles a la hora de negociar.
- *Asesoramiento en el MAT débil a comparación de algunos competidores:* expresado por algunos clientes en el cuestionario, el asesoramiento en el Mercado a Término es débil, y esto es aún más negativo teniendo en cuenta que el número de clientes que opera en dicho mercado es cada vez mayor.
- *Tardanza en la comunicación de cierta información. Dificultades en reiteradas ocasiones con la página Web. Lentitud en la actualización y falta de información en la misma. Poca agilidad en la confirmación de las operaciones:* dado el dinamismo de los mercados de los commodities mundiales, la rapidez en la información y la disposición de la misma es de suma importancia. Respecto de la confirmación de las operaciones, las mismas deben ser realizadas lo antes posible, dado que si no han sido realizadas, la mercadería debe ser, generalmente, calzada por el cliente en otra operación, para no perder los precios del mercado.
- *Mercados de consumo poco desarrollados:* Si bien los mercados de mercadería consumo es realizado por ACA, no lo hacen en grandes cantidades y algunos clientes afirman que a diferencia de otros corredores, éstos están poco desarrollados.
- *Comisión fija (1,5% de la operación) inmodificable, a diferencia de otros corredores que cobran una menor:* Gran número de corredores, varían sus comisiones según el cliente con el que operen. El no cobrar el 0,5% al cliente, permite que los descuentos al productor, sean menores y por lo tanto más competitivos.
- *Poca presencia en algunas zonas de la provincia:* La sucursal Córdoba atiende a la zona que se muestra en el gráfico N° 7, y cuenta con acopios

con sus propias oficinas en las zonas mostradas en dicho gráfico. En algunos distritos la participación se encuentra muy por debajo del promedio de la sucursal (6%). Puntualmente en la delegación número 13, puede observarse que ACA Córdoba no tiene ninguna cooperativa ni CDC en la zona. La producción de esta zona, actualmente, no se canaliza a través de ACA corredor, perdiendo de esta manera un potencial volumen, dado la falta de presencia en la zona. Situación similar, ocurre en el distrito 16, donde si bien se tiene presencia, la misma es algo escasa (ver mapa distribución).

Oportunidades:

- *Producción creciente en los últimos años y pronósticos de futuros crecimientos. Nuevas áreas agrícolas:* Permite que la torta de mercado se vuelva cada vez mayor, lo que aprovechando las fortalezas de ACA, le permitiría obtener un mayor volumen comercializado por año, junto con mayores ingresos anuales.
- *Tendencia a la desaparición de pequeños competidores, dada la integración vertical de varios exportadores y molinos:* Si bien puede ser visto como una amenaza la expansión de exportadores y molinos, la oportunidad se encuentra en que los jugadores en el mercado serán cada vez menos, por lo que la torta se va a dividir entre menos. ACA cuenta con suficientes recursos como para ser uno de esos grandes actores.
- *Inclinación de las cooperativas y acopios a operar con pocos corredores (no más de 3), y ser consecuentes con ellos, siendo poco frecuente el cambio:* Dada la oportunidad mencionada anteriormente, ACA puede captar los clientes de aquellos corredores que vayan desapareciendo, y dado que el cambio es poco frecuente, mantener los clientes actuales, si bien no se debe descuidarlos, no requerirá grandes esfuerzos.
- *Importancia creciente de la producción sudamericana de soja, frente a la de EE.UU.:* Posibilidad de dejar de depender de los precios formados en mercados externos. Va a permitir un crecimiento al sector a nivel nacional, por lo que ayudará al crecimiento de las empresas del rubro.
- *Permanente crecimiento e innovación tecnológica en el sector:* Dado que se cuenta con los recursos económicos para actualizarse



tecnológicamente, puede ser una oportunidad para diferenciarse de los competidores y crecer en el sector.

Amenazas:

- *Falta de apoyo del gobierno hacia el sector:* De seguir esta situación el sector se puede ver altamente perjudicado, comenzando a reemplazarse esta actividad por otras más rentables (Ej. Destinar tierras a la ganadería en lugar de la agricultura).
- *Incremento del volumen que grandes exportadores, industriales y molinos (con gran fortaleza económica-financiera) compran directo al productor:* Empresas con gran capacidad económica - financiera, que se integran hacia delante y luchan en el mercado de manera muy competitiva.
- *Propensión cada vez mayor por parte del productor, a retener la mercadería en el campo y venderla sólo cuando necesita el dinero:* Se vuelve más difícil comprometer al productor a que entregue la mercadería una vez que la ha almacenado en el campo. Mayor posibilidad que lo visiten muchos competidores en sus instalaciones mientras tenga la mercadería en el campo. Recibe mayor número de ofertas y de esa manera aumenta su poder de negociación.
- *Aumento de la mercadería comercializada en negro, dada las elevadas retenciones por parte del Estado:* La ilegalidad con la que trabajan algunas empresas, genera en ellos una serie de ventajas (en impuestos o descuentos) con las que pueden captar parte del mercado
- *Ciclo de vida del sector en madurez avanzada:* Posible muerte del producto/servicio en un plazo no muy lejano.



CAPITULO SEPTIMO:

DECISIONES ESTRATÉGICAS LINEAMIENTOS DEL PLAN DE MARKETING

- Objetivo General
- Objetivos de Venta
- Estrategias de Marketing





7.1 LINEAMIENTOS DEL PLAN DE MARKETING

Objetivo General

- ✓ Lograr una participación de mercado del 10% en la provincia de Córdoba para el año 2010 (tomando un crecimiento de 1.3 millones de toneladas en la producción provincial a misma fecha).

Objetivo de Venta

- ✓ Incrementar el volumen comercializado durante los próximos 3 ejercicios en los siguientes volúmenes:

Ejercicio 07/08	350.000 tns
Ejercicio 08/09	405.000 tns
Ejercicio 09/10	370.000 tns

- ✓ Aumentar el volumen comercializado por aquellos clientes que trabajan con más de un corredor a la vez, en un 40% por cliente para el 2010.

7.2 JUSTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos del plan de Marketing de ACA Sucursal Córdoba, tanto el general como los de ventas, encuentran sus fundamentos en contribuir a alcanzar el objetivo general de toda la organización, que como ya fue mencionado en el análisis interno de la UEN, consiste en alcanzar una participación del 14% del mercado nacional.

El progreso planteado en el objetivo de ventas, comprende el crecimiento del mercado, junto con acciones que se plantearán en este plan, razón por la cual dicho incremento no es lineal, al igual que el del mercado (ver pronóstico de la demanda).

Finalmente el segundo objetivo de venta, apunta a aquellos clientes que operan con más de un corredor, ya que éstos pueden generar un incremento en el volumen comercializado en menor tiempo



que aquellos que operan el 100% con ACA. Esto se debe, a que los que operan 100%, deben acopiar mayor volumen para incrementar las ventas con la sucursal, en cambio a los clientes compartidos se deben generar estrategias para que operen más con ACA que con la competencia de lo que acopian actualmente (tener en cuenta la posible desaparición de muchos corredores; ver FODA).

7.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING

- ✓ **Penetración en el Mercado.**
 - *Definición:* propone buscar más participación para servicios actuales en mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercado.
 - *Tipo de estrategia:* Intensiva según “rejilla de expansión de producto-mercado de Ansoff”³⁴ (Ver Marco Teórico).
- ✓ **Desarrollo de mercado.**
 - *Definición:* Introducción de servicios actuales en nuevas áreas geográficas.
 - *Tipo de estrategia:* Intensiva.
- ✓ **Fidelización.**
 - Se sugiere establecer una relación más directa y eficiente con los clientes, que permita conocerlos profundamente, y satisfacerlos de la mejor manera.
- ✓ **Estrategia de servicio**
 - La organización debe mejorar continuamente la calidad de los servicios ofrecidos, en especial lo que respecta a la información de mercados y asesoramiento sobre el mismo.
 - *Tipo de estrategia:* Funcional: Generalmente se la constituye a través del marketing mix, y hace referencia a las funciones de la empresa. Ejemplo: estrategia de servicio (ver Marco Teórico).

³⁴ Kotler P. - Armstrong G. – Cámara Ibañez D. - Cruz Roche I. - Marketing. Décima edición. - Pearson Education S.A. Madrid 2004



7.4 JUSTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Todas las estrategias planteadas con anterioridad tienen como único fin el logro de los objetivos planteados anteriormente. La penetración de mercado, junto con la de desarrollo de mercado, tienen la meta de acercarse a los clientes para ofrecerles un mejor servicio. Éstas junto con la estrategia funcional, serán de gran ayuda para crecer a costas de los competidores y así lograr el segundo objetivo de ventas. Por último, la de fidelización consistirá en mantener los clientes actuales, y conservar la cuota de mercado que se vaya ganando con las otras tres.

Estas estrategias se consideran las más adecuadas para el cumplimiento de los objetivos, basándose en los análisis y diagnóstico previos.

8

CAPITULO OCTAVO:

DEFINICIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

- Planes de Acción
- Costos





PROGRAMAS DE ACCIÓN

8.1 Programa I: Convenio con la sección ACA Insumos

La posibilidad de contar con la UEN de Insumos, entre otras, posibilita a la ACA como corredor, obtener algún tipo de ventajas sobre aquellos competidores, que ofrecen por naturaleza únicamente el servicio de corretaje.

A través de este programa, se busca justamente aprovechar estas oportunidades que ofrece la amplitud de servicios prestados por la Asociación de Cooperativas Argentinas. A través de convenios entre distintas UEN, se puede lograr cierta sinergia, alcanzando de esta manera ventajas sobre la competencia.

De esta manera, el volumen comercializado a través de ACA como corredor, otorgará un beneficio en insumos a los clientes, siendo éste mayor, cuanto más toneladas comercialice cada cliente.

8.1.1 Objetivos del programa

La meta principal de este programa, es lograr una mejora en la participación de mercado, incentivando a los clientes actuales y potenciales a que incrementen el volumen actual comercializado por medio de ACA, a cambio de obtener beneficios en insumos, que luego podrán trasladar a los productores de su zona.

- Incrementar el volumen comercializado por cada cliente, mejorando la porción de mercado actual.
- Lograr un incremento del 20% anual, de aquellos clientes que canalizan sus ventas con más de un corredor a la vez.
- En aquellos casos en que las Cooperativas trasladen este beneficio a su cliente, contribuir a la fidelización de los productores primarios a las Cooperativas de primer grado.
- Fomentar a los clientes, la imagen de una empresa con gran amplitud de servicios ofrecido.
- Incrementar el número actual de clientes
- Fidelizar a los clientes actuales, ofreciendo servicios diferentes a los de la competencia.



8.1.2 Metodología del programa

Para dar comienzo a este plan de acción, se realizarán dos reuniones entre el Gerente de la Sucursal Córdoba, y el encargado zonal de la sección Insumos, a los fines de ponerse de acuerdo en la promoción a ofrecer. La misma, consiste en regalar un silo bolsa (capacidad de almacenamiento de 210 toneladas) a cada cliente, incluido los CDC, por la comercialización de mercadería a través de ACA de las siguientes cantidades:

- Soja: 1 bolsón cada 1.500 toneladas comercializadas.
- Maíz: 1 bolsón cada 2.500 toneladas comercializadas

De esta manera, para un cliente que acopia unas 40 mil toneladas de soja por campaña, recibirá 32 silos bolsa (que tienen un valor en el mercado aproximado de \$1.400 por unidad), si canaliza su operatoria a través de ACA corredor.

La sección de corretaje abonará a ACA insumos el precio mayorista al que compra el silo dicha sección, que por supuesto es menor al de venta al público (\$900 por unidad).

A principio de cada campaña, se le informará a cada cliente la cantidad de bolsones que ha obtenido, fruto del volumen comercializado en la campaña previa. De esta manera, se fomenta la venta de mercadería mediante ACA, y es una manera importante de seducir a aquellos clientes que critican la comisión al vendedor inmodificable. Si bien de esta manera, no se reduce la comisión cobrada, el cliente obtiene un insumo agropecuario, que puede a su vez, regalar a sus clientes (productores), y de esta manera mejorar su condición comercial de compra.

Este nuevo beneficio, será comunicado a las cooperativas y CDC, en la explicativa de balance de la sucursal de la campaña 07-08, que se realizará en Septiembre de 2008. La promoción se pondrá en marcha desde Julio de 2009, con los volúmenes comercializados durante dicha campaña (2008-2009).

Finalmente, este plan pretende lograr que aquellas cooperativas que trabajan con más de un corredor, incrementen el volumen que canalizan por ACA, ya que mientras mayor es éste, mayor son los beneficios obtenidos.

A través de este plan, si bien ACA está sacrificando parte de la comisión cobrada al vendedor, se pretende incrementar el volumen comercializado



actualmente por la sucursal. Al aumentar el volumen, también aumenta la cantidad de comisiones cobrada a la parte vendedora, siendo ésta del 1%.

A continuación, se realiza un cálculo del punto de equilibrio de este plan, a los fines de conocer cuanto es necesario incrementar el volumen para que este programa sea rentable para la sucursal. Para éste análisis, se tomaron los volúmenes comercializados en la cosecha 06-07 de cada una de las Cooperativas y CDC

SOJA			
Cooperativa / CDC	Ej. 06/07	Cantidad de Bolsas a otorgar	Costo para la sucursal (\$900 por unidad)
Cooperativas Afiliadas	727,268	485	436.361
Cooperativas no Afiliadas	64,022	43	38.413
CDC	129,441	86	77.665
Total	920,731	614	552.439

Por este volumen comercializado de soja (921 mil toneladas), al 0,5% de comisión a la parte vendedora, la sucursal generaría un ingreso habitual de \$4.140.000 a un precio promedio de \$900 la tonelada de soja (el cálculo está hecho con el precio actual de la tonelada (25/09/08), ya que se considera más significativo a futuro que los \$589 de promedio de la cosecha 06-07).

A continuación se analiza el ingreso que genera a ACA por la venta de 1500 tt de soja al 0,5%. $((1500 \text{ tt} * \$900) * 0,5\% = \$6.750)$

Si cada 1500 tt de soja, la sucursal gana \$6.750, de la comisión cobrada solamente a la parte vendedora, y a través de este plan, otorgará \$900 al cliente correspondiente al costo del Silo Bolsa, la sucursal está bonificando el 0,13% del 0,5% cobrado habitualmente. Esto significa, que por cada tonelada de soja que la sucursal comercialice desde la puesta en funcionamiento de este programa, obtendrá un 1,37% (correspondiente el 1% a la parte comprador y el 0,37% de la parte vendedora, ya bonificado el silo bolsa)

De esta manera, y una vez calculada las comisiones, el punto de equilibrio del programa es el siguiente:

$$X * 1,37 \% = \$552.439$$

$$X = 44.804 \text{ tt}$$

Esto indica que por cada tonelada que supere las 44.408 toneladas del volumen actual de soja, generará un ingreso adicional al obtenido actualmente por la empresa, siempre tomando un precio promedio de \$900 la tonelada.

MAÍZ			
Cooperativa / CDC	Ej. 06/07	Cantidad de Bolsas a otorgar	Costo para la sucursal (\$900 por unidad)
Cooperativas Afiliadas	288.880	116	103.997
Cooperativas no Afiliadas	30.696	12	11.051
CDC	44.441	18	15.999
Total	364.017	146	131.046

Para el caso del maíz, y continuando con el análisis realizado con la soja, se bonifica del 0,5% a la parte vendedora el 0,14% (tomando un precio de referencia de \$500 tt).

Por lo tanto:

$$X * 1,36 \% = \$131.046$$

$$X = 19.270 \text{ tt}$$

Es necesario un incremento de 19.270 toneladas de maíz anual, para cubrir de esta manera el costo del programa que se propone.

8.1.3 Método de control del programa

El método de control de este programa, consistirá en lo siguiente: una vez finalizada la campaña 2009-2010, que será el fin de la primer cosecha finalizada en la que se han otorgado los silos bolsas, se evaluará las toneladas de soja y maíz comercializadas a través de ACA, en dicho ejercicio.

El programa habrá tenido éxito si se ha incrementado el volumen operado, y el mismo habrá sido pagado asimismo si se alcanzan los siguientes volúmenes totales:

- Soja: 965.139 toneladas
- Maíz: 383.287 toneladas

El control del presente programa de acción, estará a cargo del operador comercial Mauro Murua, quien realizará un informe del mismo, que se presentará a la Gerencia.



Acción	Responsable	Plazo
Reunión con el encargado de ACA Insumos	Gerencia: Juan Carlos Martínez. Encargado de Insumos: Diego Soldati	Agosto 2008
Comunicado a los clientes actuales del nuevo programa	Gerencia: Juan Carlos Martínez. Jefe de Productos Agrícolas: José Suarez.	Septiembre 2008
Análisis de los volúmenes comercializado por cada Cooperativa y CDC durante la Cosecha 08-09	Encargado Comercial de Acopios: Pablo Assales. Operador comercial: Mauro Murua	Julio 2009
Entrega de los bolsones correspondientes a cada Cliente	ACA Insumos	Julio 2009
Control del programa, y elaboración del informe para presentar a Gerencia	Operador comercial: Mauro Murua	Julio 2010
Evaluación de la continuidad del programa	Gerencia: Juan Carlos Martínez. Jefe de Productos Agrícolas: José Suarez.	Agosto 2010
Reunión con el Ingeniero Zonal Cristian Rossi	Encargado Comercial de Acopios: Pablo Assales. Nuevo Ingeniero.	Febrero 2009

8.1.4 Costo del programa

Los mismos fueron desarrollados en el apartado 8.1.2.

- Soja: \$552.439
- Maíz: \$131.046



Programa II: Apertura CDC Rosales

La apertura de este Centro de Desarrollo ubicado en la localidad de Rosales, al sur de la provincia de Córdoba (Distrito N° 13), tiene como meta principal lograr una mayor participación de la sucursal en la provincia, logrando presencia en aquellos puntos donde hoy no se posee.

Como puede apreciarse en el apartado donde se analiza la distribución de ACA Córdoba, en el distrito 13, la participación actual es de 0%. Se cuenta con un Agente de Negocios en la localidad de Serrano, que canaliza su limitada operatoria a través del CDC Pilar. Numerosos inconvenientes surgen a este Agente para conseguir grandes volúmenes, ya que no posee planta propia, y la mejor alternativa económica con la que hoy cuenta, es mandar la mercadería directo de chacra a puerto. Dado que en dicho destino los camiones deben ir a reglamento (45.000 kgs. bruto), es muy complicado conseguir transporte, y productores dispuestos a vender bajo dicha condición.

De esta manera, la apertura de este CDC, se plantea con el fin de generar presencia en este distrito, que tiene una producción aproximada de 1.8 millones de toneladas, y ser, al mismo tiempo, un importante apoyo para este agente de negocios, quien una vez puesto en marcha este plan, canalizará sus ventas a través de CDC Rosales.

8.2.1 Objetivos del programa

El plan que se desarrolla a continuación, tiene como principal objetivo el desarrollar nuevos mercados en crecimiento, con los servicios ofrecidos actualmente a los clientes con los que ya cuenta la sucursal. Por supuesto, esto ayudará al cumplimiento del objetivo primordial de crecimiento que tiene toda la organización.

- Ampliar la presencia en la provincia
- Incrementar el volumen anual comercializado, mejorando la porción de mercado actual.
- Generar conocimiento de la Asociación de Cooperativas Argentinas en nuevas zonas.
- Incrementar el número actual de clientes
- Desarrollar nuevas zonas



8.2.2 Metodología del programa

Antes de comenzar con el desarrollo metodológico del programa, es necesario aclarar, que la decisión de invertir en una planta de acopio supera el alcance de este plan. Sin embargo, éste proyecto de inversión, surgido a partir del análisis y desarrollo del plan de marketing, ya fue presentado y aprobado por la Gerencia General y el Consejo Asesor. La puesta en marcha del CDC, es lo que debe llevar adelante la Sucursal, ya que la ubicación de la planta, pertenece a su zona de influencia.

Aclarado lo anterior, para dar comienzo a este programa, lo primero que se realizará, será contratar las tres personas que estarán a cargo de este CDC. Una de ellas será el comercial quien estará en la búsqueda permanente de negocios, y las otras dos personas, serán el soporte administrativo que tendrá a su cargo los pagos, las liquidaciones, los anticipos, el fondo fijo, la logística, confección de Cartas de Porte, aplicaciones, la documentación y papelería legal de cada nuevo productor. El comercial, será un Ingeniero Agrónomo que se contratará mediante un proceso de selección ordinario, por medio de la base de Curriculum con los que ya cuenta la sucursal. El proceso de selección, consiste en una entrevista con el Gerente de la sucursal, otra con el Encargado Comercial de Acopios junto con el Jefe de Productos Agrícolas y finalmente una en Buenos Aires con el psicólogo de la empresa, Rafael Regne. Los auxiliares administrativos, serán preferentemente alguien de la zona de sur de la provincia, con el objetivo de que ayude al comercial a generar contactos ya establecidos por él en su lugar de residencia. Además de ello, la Sucursal, de esta manera, podría evitar darle vivienda si el empleado residiese en Rosales, ya que éste/os podrían continuar viviendo donde lo hacían previo a ser contratados. La selección de estas personas se hará con dos entrevistas en presencia del comercial asignado a la zona, el Encargado Comercial de Acopios de la mesa de Negocios, y el Jefe de Tareas Administrativas de la Sucursal (TACI). Finalmente, una vez puesta en funcionamiento la planta, será necesaria la contratación de dos planteros, que serán los responsables de la estibación en planta y la balanza. La contratación de éstos empleados estará a cargo del ingeniero encargado.



Una vez seleccionadas las personas, se procederá al abastecimiento de todos los instrumentos necesarios para poner en marcha el nuevo Acopio. Para ello, se comenzará con la compra de un terreno de 40 hectáreas sobre la Ruta Nº 7, donde se harán las instalaciones de planta de silo, con una capacidad de almacenaje de 10.000 toneladas, y la balanza respectiva (siempre con previa consulta a Gerencia General). En el mismo predio, se edificará la oficina, la cual se encontrará dividida en su interior en dos habitaciones, un baño y una cocina.

Se comprarán los muebles y máquinas necesarias para poner en condiciones la nueva oficina, entre ellos tres escritorios, una mesa ratona para la sala de espera, diez sillas de oficina, una notebook para el comercial y dos computadoras para los administrativos, un fax, dos archiveros, cuatro lámparas veladoras, una cocina y un equipo de aire acondicionado. Se instalará una línea de teléfono fijo e Internet que se contratarán directamente en Rosales.

A Casa Central de la Asociación de Cooperativas Argentinas, se le solicitará que envíe tarjetas personales y un teléfono celular correspondiente a la flota, para que el comercial pueda comunicarse gratuitamente con todos los celulares de la Sucursal Córdoba. Junto con ello, se enviará la Ford Ranger simple cabina que se les otorga a todos los encargados de CDC, para que puedan salir al campo a visitar a los clientes, que estará a disposición del Ingeniero encargado.

Sumado a lo mencionado con anterioridad, se aprovisionará al CDC de dos caladores de camión y uno de silo bolsa, un humidímetro, una zaranda, bolsas de muestras, un catre y precintos, a los fines pueda conocer y constatar ante el productor la calidad de la mercadería que esta cargando.

Se otorgará folletería y cartelera, tanto institucional, como de la sección Insumos de ACA, para que cuenten con ella y puedan presentarla a los potenciales clientes en la nueva zona. La folletería ya se encuentra disponible en la sucursal, dado que la UEN de Insumos es la que mayor presupuesto publicitario tiene en la Organización, y a principio de año manda gran cantidad de los mismos a cada sucursal para que sean repartidos entre las oficinas comerciales y Acopios. La cartelera se encontrará a cargo de la persona que realiza todos los carteles de CDC de ACA.



Tanto el comercial como los administrativos, serán ambos empleados de la Asociación, por lo que los sueldos de ambos empleados estarán a cargo de la sucursal, a diferencia de los Agentes de Negocios (APN), que compran mercadería que comercializan mediante la empresa, pero su ingreso se genera en base a la comisión de lo que venden.

Las condiciones de compras serán de la siguiente manera: el 0,5% obligatorio por corretaje, más el 0,5% para la Sucursal Córdoba, y el resto de la comisión para la evolución del balance del CDC. Ejemplo, si se compran dos camiones de soja a un productor al 2% de comisión, éste último porcentaje se divide de la siguiente manera; 0,5% a comisión de corretaje, 0,5% para la sucursal Córdoba, y el 1% restante para la evolución del Acopio. Mensualmente se esta evaluando la evolución del balance de los CDC y las oficinas comerciales, y en base a ello se les van fijando objetivos diferentes y evaluando la persona al mando del mismo.

A los empleados, tanto los administrativos como al comercial, se le brindará la oportunidad de realizar una pasantía en otro CDC de ACA, por el período de 5 meses, con la intención que se familiaricen con la manera de proceder y trabajar, hasta que se ponga en marcha la nueva planta.

Se realizarán, por otra parte, varias reuniones entre el comercial encargado y el Ingeniero zonal de ACA Insumos (Alider Marossi), con el fin que pueda asesorarlo acerca de éste departamento organizacional, y así darle un mayor abanico de alternativas para la conquista de nuevos productores, no sólo ofreciéndole condiciones comerciales, sino también todo lo que necesita para la producción. Es importante para la captación de nuevos clientes, la disposición de insumos, ya que es una buena manera de llegar al productor a través de los mismos y de esta forma comprometer la futura cosecha.

El contacto entre el comercial del CDC y el encargado de Acopios de la mesa de negocios de Córdoba, será permanente a los fines se mantenga informado de la volatilidad de los mercados y las condiciones comerciales disponibles, para llegar de la mejor manera a los potenciales vendedores.

Finalmente, esta planta, será un soporte para el APN de Serrano, quien podrá descargar en Rosales, parte del volumen que consiga a través de su



oficina, y será de gran utilidad también, al momento de regular carga para aquellos camiones que van directo a puerto.

Una vez que la planta se encuentre en funcionamiento, y a los fines de ayudar a la captación de nuevos clientes, durante los primeros seis meses, se realizarán reuniones bimensuales con los productores de la zona. Las mismas consistirán en un asado, al que estarán invitados todos aquellos chacareros que deseen participar. Además de ser agraciados con un almuerzo, los productores recibirán charlas del personal de ACA. A cargo del operador comercial de CDC de la mesa de Córdoba, estarán a cargo los discursos sobre mercados, futuros y opciones, y asesoramiento comercial. El encargado administrativo de CDC de Córdoba, tendrá a su cargo charlas sobre asesoramiento legal, documentación, ONCCA, y subsidios. Por último, el jefe de Productos Agrícolas de Córdoba, será el encargado de disertar sobre la institución "Asociación de Cooperativas Argentinas" a los fines de que los productores conozcan integralmente a la empresa.

Como complemento de lo anterior, y al igual que se hace en otros CDC, los almuerzos con charlas, pueden ser complementados con una invitación a los productores a conocer las instalaciones de ACA Rosario, el puerto de ACA San Lorenzo, el semillero en Pergamino, la mesa de negocios de Rosario, en una gira que lleva tres días en colectivo, con el objetivo que la gente pueda ver lo que realmente es ACA. El circuito habitual que se hace en otras zonas es el siguiente: Miércoles por la mañana se parte de procedencia en colectivo (uno o dos según la cantidad de productores), llegando a Rosario esa misma tarde. Luego de una tarde libre se lleva a los asistentes a cenar a "Don Ferro", restaurante donde ACA lleva siempre sus invitados. Al día siguiente, se los lleva al puerto ACA San Lorenzo y al edificio de ACA Rosario por la mañana, y luego almuerzan y pasan la tarde en la Bolsa de Cereales de Rosario, donde además de una leve reseña histórica, pueden ver los operadores en el recinto. Finalmente, el viernes por la mañana se visita el semillero de ACA en la localidad de Pergamino, y se regresa al origen.



8.2.3 Método de control del programa

El método de control de este plan, será muy sencillo, ya que se medirá luego de 18 meses de la puesta en funcionamiento de la planta, la cantidad de operaciones realizadas en dicho período de tiempo, la cantidad de nuevos clientes captados y finalmente, lo más importante, la rentabilidad obtenida en el CDC, ya sea mediante comisiones por los negocios realizados, o a través de la venta de insumos. Lo ideal sería que los ingresos obtenidos, estén dados por una combinación de ambas actividades, es decir, por volumen comercializado y por venta de Insumos agropecuarios.

8.2.4 Costo del programa

Como fue aclarado anteriormente, la decisión de invertir en la instalación de una nueva planta de acopio, se encuentra a cargo de la Gerencia General. Los costos de ésta inversión ya autorizada, fueron realizados por contadores en Casa Central, en conjunto con la Sucursal Córdoba (ver anexo). La planta de silos, requiere una inversión inicial aproximada de 4,8 millones de pesos.

La sucursal, tendrá que asumir los costos de la captación de nuevos clientes, entre los que se encuentran, según lo planteado, los siguientes:

- 12 almuerzos con un promedio de 60 productores invitados: a razón de \$18.000 (teniendo un costo aproximado de \$25 por persona y por almuerzo)
- Viaje a Rosario – Puerto – Semillero Pergamino, con una participación de 45 productores:
 - Estadía: \$13.500 (2 noches - \$150 por persona la noche)
 - Almuerzos (3) y Cenas (2): \$9.000 (\$45 por persona y por comida).
- Transporte: alquiler de colectivo, \$5.000 por tres días
- Charlas a productores a cargo del personal de la Sucursal: \$0

Sin tener en cuenta la inversión correspondiente a la planta, los costos por la puesta en marcha del programa es de \$45.500, para los primeros 6 meses de funcionamiento del CDC.



Acción	Responsable	Plazo
Evaluación de los Curriculum disponibles	Jefe de Productos Agrícolas: José Suarez. Encargado Comercial de Acopios: Pablo Assales.	Agosto 2008
Entrevista con los pre-seleccionados	Gerencia: Juan Carlos Martínez.	Agosto 2008
Segunda entrevista con los aprobados en el paso anterior y selección definitiva	Jefe de Productos Agrícolas: José Suarez. Encargado Comercial de Acopios: Pablo Assales.	Octubre 2008
Entrevista del seleccionado con el Psicólogo de ACA.	Psicólogo: Rafael Regne.	Octubre 2008
Entrevista con los futuros administrativos seleccionados en función de curriculum ya existentes en la Sucursal	Jefe de TACI: José Isaía. Encargado Comercial de Acopios: Pablo Assales. Nuevo Ingeniero contratado.	Octubre 2008
Reunión con propietario del terreno para arreglar el contrato de compra.	Gerencia: Juan Carlos Martínez.	Noviembre 2008
Reunión con Arquitecto Luciani (Arquitecto que normalmente contrata ACA)	Gerencia: Juan Carlos Martínez. Jefe de Productos Agrícolas: José Suarez.	Noviembre 2008
Puesta en marcha de la Planta de silos y la oficina	Empresa contratada	Diciembre 2008
Compra de muebles, máquinas y herramientas.	Nuevo Ingeniero contratado.	Diciembre 2008
Solicitud de vehículo, tarjetas, teléfono, etcétera a Casa Central	Jefe de Productos Agrícolas: José Suarez. Gerencia: Juan Carlos Martínez.	Febrero 2009
Reunión con el Ingeniero Zonal Cristian Rossi	Encargado Comercial de Acopios: Pablo Assales. Nuevo Ingeniero.	Febrero 2009



Acción	Responsable	Plazo
Pasantía en CDC Oliva	Nuevos empleados. Encargado del CDC Oliva: Héctor Donatto.	Marzo 2009
Puesta en marcha del Plan de Acción	Nuevo Ingeniero contratado. Administrativo contratado.	Julio 2009
Asesoramiento comercial diario.	Encargado Comercial de Acopios: Pablo Assales.	Julio 2009 en adelante
Ayuda administrativa diaria.	Encargado TACI de Acopios: Alejandro Griglio.	Julio 2009 en adelante
Almuerzo con charlas institucionales y asesoramiento a los productores de la zona	Encargado TACI de Acopios: Alejandro Griglio. Encargado Comercial de Acopios: Pablo Assales. Nuevo Ingeniero contratado Jefe de Productos Agrícolas: José Suarez.	Julio a Diciembre 2009
Viaje con productores a conocer las instalaciones de ACA Rosario	Encargado Comercial de Acopios: Pablo Assales. Nuevo Ingeniero contratado	Noviembre 2009
Control del Plan	Jefe de Productos Agrícolas: José Suarez. Gerencia: Juan Carlos Martínez. Encargado Comercial de Acopios: Pablo Assales.	Diciembre 2010



8.3 Programa III: Bonificación por volumen comercializado

El siguiente plan consistirá en realizar una promoción en el precio, que si bien en el apartado dedicado a este atributo del mix de marketing, se mencionó que la Asociación de Cooperativas Argentinas no modificaba su comisión, se busca mediante este programa, una condición que aliente a todos los clientes de igual manera, a incrementar el volumen acopiado. La política de no modificar la comisión cobrada, se debe principalmente a que podría ser un punto de crítica de algunas Cooperativas, sobre todo aquellas que son socias fundadoras y que dado la competencia, o la marginalidad de producción en la zona, no le permite acopiar grandes volúmenes y por lo tanto competir con Cooperativas de otras zonas más centrales.

8.3.1 Objetivos del programa

Este plan tiene un objetivo claro y preciso, y al igual que los anteriores, busca de manera fehaciente el crecimiento en el volumen acopiado por las Cooperativas y en consecuencia el volumen de mercadería comercializado mediante ACA Córdoba como corredor.

- Incrementar el volumen anual comercializado, mejorando la porción de mercado actual.
- Fomentar a aquellos clientes que operan con más de un corredor, que aumenten el porcentaje vendido a través de ACA.
- Favorecer la competitividad de los clientes actuales, con el objetivo que puedan incrementar el volumen acopiado anualmente.
- Lograr que el 60% de los clientes actuales, incrementen en más de un 7% anual, el volumen comercializado actualmente mediante la Asociación de Cooperativas Argentinas como corredor.

8.3.2 Metodología del programa

El programa que a continuación se desarrolla, será solo para Cooperativas, tanto afiliadas como no afiliadas, y CDC. No será así con Terceros en Cereales, ya que son éstos los que muchas veces compiten en las mismas zonas productivas con las Cooperativas y los CDC, y no



debemos olvidar que los socios de ACA son las Cooperativas y no los acopios privados.

Por otra parte, cabe aclarar, que siempre que se habla de un descuento en la comisión cobrada, solo se refiere a la de la parte vendedora y no a la compradora. Es decir, el porcentaje que variará será el 0,5% del vendedor, pero nunca el 1% cobrado a la contraparte.

La bonificación consistirá en lo siguiente: “toda aquella Cooperativa o Centro de Desarrollo que incremente el volumen comercializado en un 7% respecto del año precedente al ejercicio en curso (con corredor ACA), recibirá por todo el volumen que supere dicho porcentaje, un reintegro del 70% de la comisión cobrada habitualmente en las operaciones (0,5%)”.

De esta manera, evitamos el inconveniente que se presentó cuando, en ocasiones anteriores, se propuso bonificar a aquellas Cooperativas que superaran un determinado volumen. Ejemplo: no podemos fijar el mismo volumen acopiado a la Cooperativa General Paz de Marcos Juárez, que a Unión Popular de Silvio Pellico, ya que la primera se encuentra en una zona central de gran producción, a diferencia de la segunda. Con el plan aquí presentado, y al ser un porcentaje fijo, se fomenta a todos por igual, sin diferenciar a una de otra.

Para aquellas Cooperativas que operan con mas de un corredor a la vez, se las está tentando a que sacrifiquen volumen vendido a un competidor, para que lo hagan mediante ACA, quien les bonificará la comisión superado determinado volumen, dejando la misma en 0,15% de cada operación, sin importar el grano de que se trate.

También, y para todos por igual, esta promoción que llevará adelante la Asociación, permite que cada cliente se vuelva más competitivo en la zona, ya que puede trasladar este descuento en la comisión cobrada por el corredor, al productor reduciendo de esta manera el precio pagado por éste último y generando una mejor condición comercial.

Si bien la puesta en marcha de este plan comenzará con la cosecha 08/09 (es decir, con los volúmenes de la cosecha 07/08), tomaremos los volúmenes de la cosecha 06/07 (último ejercicio completado – actualmente en curso 07/08), para todos los CDC y Cooperativas, con el objetivo de



demostrar la aplicación de las bonificaciones en las comisiones para cada cliente.

Cooperativa / CDC	Ej. 06/07	N(*)
U. J. Posse	370.902	396.865
CO.TA.GRO	218.065	233.330
Gral. Paz de M. Juarez	194.904	208.547
La Vencedora de Hernando	112.741	120.633
U. A. de Leones	107.486	115.010
A. G. J. Posse	52.355	56.020
Soc. Coop. De Almafuerte	48.261	51.639
Federación de Oliva	31.528	33.735
Agric. U. de Tancacha	29.360	31.415
A. G. Los Cóndores	28.189	30.162
C. A. Pozo del Molle	22.410	23.979
A. G. Berrotarán	19.124	20.463
C. A. M. Maíz	18.504	19.799
Soc. Coop. U. Popular	16.651	17.817
C. A. G. Monte Buey	13.825	14.793
C. A. G. Arroyo Cabral	12.585	13.466
A. Alba de Gigena	10.813	11.570
Gral. Belgrano de Noetinger	8.736	9.348
A. G. Leones	8.215	8.790
A. G. San Basilio	3.381	3.618
Ferrarotti de Despeñaderos	1.465	1.568
CDC V Rosario	62.306	66.667
CDC Oliva	57.570	61.600
CDC Pilar	35.537	38.025
CDC Castex	31.141	33.321
CDC Luque	18.898	20.221
CDC Arroyito	18.713	20.023

N(*): Superado este volumen los clientes comienzan a recibir bonificación en la comisión.

8.3.3 Método de control del programa

Para llevar un control de este programa, se analizará luego de finalizado el ejercicio 08/09 (30 de Junio de 2009), el porcentaje de Cooperativas y CDC que han logrado comercializar algún volumen con bonificación en la comisión, lo que significaría el porcentaje de clientes que habrá crecido en más de un 7% de lo comercializado en el ejercicio 07/08. En caso de que el porcentaje de clientes que haya logrado este objetivo, sea del 60% o mayor, el programa habrá sido cumplido con éxito.



8.3.4 Costo del programa

En el caso de este plan, los costos no serán egresos para la empresa, sino que serán lucros cesantes. Por ello, para este cálculo, se tomará un precio promedio ponderado según el volumen comercializado de cada cereal por la empresa (ver gráfico N° 10 – Página 45). Hay que tener en cuenta que, al tomarse los precios promedios de la cosecha 06/07 y los porcentajes de la comercialización de cada grano del mismo período, este aproximado puede llegar a variar. De todas maneras, se realizará el estimado para tener una idea del costo de oportunidad por la aplicación del programa en cuestión.

- Precio promedio de Soja 06/07: \$589 (60% del total comercializado)
- Precio promedio de Maíz 06/07: \$342 (23% del total comercializado)
- Precio promedio de Trigo 06/07: \$377 (12% del total comercializado)
- Precio promedio de Girasol 06/07: \$612 (1% del total comercializado)
- Precio promedio de Otros (Maní, Sorgo) 06/07: \$500 (4% del total comercializado)
- Precio promedio ponderado de todos los cereales: **\$503 la tonelada.**

Este último, es el precio que se tomará para calcular la comisión que se deja de recibir por la bonificación otorgada.

Para terminar con el cálculo, es necesario hacer un supuesto: que el 60% de los clientes logren crecer al menos un 10%, por lo que recibirán una bonificación sobre el 3%, de volumen incrementado (recordar que se bonifica una vez superado el 7%) Esto no significa que el resto de los clientes evolucionen positivamente, sino que lo pueden hacer pero sin superar el 7% del ejercicio precedente.

Si el volumen comercializado por ACA Córdoba en el ejercicio 06/07 fue de 1.560.680 toneladas (esta cifra no incluye a los Terceros en cereales), el 60% de dicho monto sería de 936.408 toneladas, que equivaldría al porcentaje de clientes que alcanza un crecimiento de 10%. Este incremento significaría unas 93.641 toneladas de más en el ejercicio siguiente. El 3% de este valor (porcentaje sobre el que se pagaría la bonificación en la comisión), sería de 2.810 toneladas. Si con el 0,5% normal de comisión cobrada al vendedor, ACA generaría un ingreso por dicho volumen de \$7.068 (tomando el precio promedio calculado de \$503 tt), con 0,15% que se cobrará por la aplicación del plan, ACA



ganará \$2.120. Esto significa que el lucro cesante aproximado por llevar adelante el plan, será de \$4.948.

Acción	Responsable	Plazo
Reunión con Cooperativas y CDC para informar el nuevo programa	Gerencia: Juan Carlos Martínez.	Junio 2008
Evaluación de los volúmenes comercializados por cada cliente en la cosecha 07/08	Operador comercial: Mauro Murua. Encargado administrativo de CDC: Alejandro Griglio.	Agosto 2008
Elaboración de un programa de viajes para visitar a cada cliente	Operador comercial: Mauro Murua.	Septiembre 2008
Puesta en marcha del programa de viajes, para visitar a cada cliente e informarle el volumen a alcanzar para recibir bonificación en el corriente ejercicio.	Operador comercial: Mauro Murua. Jefe de Productos Agrícolas: José Suarez. Gerencia: Juan Carlos Martínez. Encargado Comercial de Acopios: Pablo Assales.	Octubre, Noviembre y Diciembre 2008
Control bimensual de la evolución comercial de cada cliente	Operador comercial: Mauro Murua.	Septiembre 2008 en adelante.
Puesta en marcha del programa	Operador comercial: Mauro Murua. Jefe de Productos Agrícolas: José Suarez. Jefe de Finanzas: Sebastián Lopez.	Diciembre 2008 en adelante
Control del Plan, para conocer si se han cumplido los objetivos de crecimiento	Operador comercial: Mauro Murua.	Julio 2009



8.4 Programa IV: Capacitación y especialización de dos operadores comerciales en Mercado de Futuros y Opciones y CBOT (Chicago Broad of Trade).

El último programa de este plan que se desarrollará a continuación, consiste en la capacitación de dos operadores comerciales de la mesa de negocio, en los distintos mercados de futuros y opciones, con el objetivo de lograr que los mismos puedan brindar un asesoramiento perfeccionado en dichos mercados y de esta manera mejorar el servicio ofrecido a los clientes actuales.

8.4.1 Objetivos del programa

Un factor clave para la prestación de un servicio adecuado, es contar con el personal idóneo, que posibilite llevar adelante las metas planteadas de manera eficiente. Éste es el objetivo principal que busca el desarrollo de esta capacitación.

- Incrementar la satisfacción actual de los clientes, mejorando el asesoramiento recibido actualmente.
- Lograr un aumento en el volumen anual operado por los clientes actuales, en los mercados de Futuros y Opciones y CBOT.
- Contar con dos empleados bien capacitados, con el fin puedan dictar cursos de asesoramiento a los clientes, ya sean éstos cooperativas, CDC o productores.

8.4.2 Metodología del programa

En la actualidad, la Sucursal ACA Córdoba, tiene contacto con una de las consultoras más reconocidas del país, especializadas en análisis de mercado de granos, llamada "Novitas". ACA abona un monto fijo mensual a esta organización, la cual brinda a cambio un interesante informe del sector, tanto nacional como internacional, que publica dos veces por semana (Agrofax).

Se conoce que la mencionada consultora, instalada en Capital Federal, brinda la posibilidad de capacitar empleados, mediante un curso presencial en



sus instalaciones, por períodos que rondan alrededor de entre dos a cinco meses, según los conocimientos del pasante.

Por ello, el Gerente de la Sucursal ACA Córdoba, establecerá contacto con el Presidente de Novitas S.A., Daniel Miró, a quien se le solicitará inserte a la Asociación en su programa de pasantías, que se sabe puede ser solo de a un empleado por vez.

La intención, siempre y cuando la consultora tenga disponibilidad, es que los dos empleados de la mesa, tengan finalizado el curso antes que finalice el corriente año, para que ya estén preparados cuando se ponga en marcha el programa de CDC Rosales, y puedan de ésta manera dictar los cursos mencionados.

Cada empleado se instalará 2 meses en la Capital Federal, en la zona céntrica, mas específicamente en el Hotel Waldorf (Calle Paraguay), donde habitualmente se reserva cuando hay reuniones con personal de ACA Casa Central. El hotel mencionado se encuentra a unas 4 cuadras de la consultora, por lo que el empleado podrá movilizarse a pie. Los domingos a la noche se viajará de Córdoba a Retiro, y regresará los viernes por la noche. Esto último con dos fines; primero, por razones de costo, ya que es más barato el pasaje en colectivo ida y vuelta, que tres noches más en el Hotel. Segundo, para que el empleado pueda ver a sus familiares todas las semanas. La sucursal será quien pagará todos los viáticos durante el tiempo de la pasantía.

A su vez, un día por semana, en lugar de ir a la consultora, el empleado, se reunirá con los operadores del MATBA (Mercado a Terminado de Buenos Aires) de ACA, para que se familiarice y comprenda la operatoria de la rueda, y pueda participar del Siopel (mercado electrónico del MAT).

La decisión que la pasantía sea de solo dos meses, se debe a que los empleados seleccionados (los que actualmente manejan esos mercados), ya tienen un conocimiento previo de los mercados, ya que hace dos años que operan y asesoran sobre el mismo. Además de ello, ya han realizados algunos cursos en la Bolsa de Comercio de Rosario, pero por supuesto, éstos son menos profundos que el que brinda la Consultora.

La Jefatura de Productos Agrícolas de Córdoba, estará en permanente contacto con los socios de Novitas, para conocer la evolución del pasante.



De la manera descripta se procederá con ambos empleados, y una vez de vuelta en la mesa de negocios, ya estarán preparados para un mejor asesoramiento y para el dictado de cursos mediante teleconferencia.

8.4.3 Método de control del programa

El control de la evolución de este programa se hará en dos fases. En una primera etapa, mientras el empleado se encuentre realizando el curso, desde la Sucursal Córdoba se estará en permanente contacto con personal de la consultora, con el objetivo que vayan indicando la evolución del pasante en cuanto a conocimientos, capacidad de análisis, estudio de variables, búsqueda de información, etcétera. Se procederá de igual manera con ambos operadores.

En una segunda etapa, luego de 5 meses de haber realizado el curso ambos empleados de la mesa de negocios, el Gerente de la Sucursal, Juan Carlos Martinez, realizará un seguimiento informal con las Cooperativas y Acopios, a través de llamadas telefónicas, para conocer si han notado un mejoramiento en el asesoramiento, y en la capacidad de análisis del mercado, por parte de los dos operadores dedicados exclusivamente a la atención de Mercado de Futuros y Opciones y CBOT.

8.4.4 Costo del programa

El costo del programa en desarrollo estará compuesto por los viáticos más el costo del curso.

- Curso en Novitas S.A. (2 meses): \$ 4.500 por empleado – Total: \$9.000.
- Pasaje ida y vuelta Buenos Aires Urquiza Suite Class: \$ 320 – Total 16 semanas: \$ 5.120.
- Noche Hotel Waldorf habitación simple: \$165 – Total (4 noches por semana) 16 semanas: \$ 10.560.
- Viáticos para almuerzo, merienda y cena pasante: \$ 500 semanales – Total 16 semanas: \$ 8.000.

De lo expuesto anteriormente, se desprende que el costo total del programa será de \$ 32.680.



Acción	Responsable	Plazo
Contacto con la consultora para solicitar el envío de dos empleados a realizar la pasantía.	Gerencia: Juan Carlos Martínez.	Mayo 2008
Reservas de Hotel por el plazo de 16 semanas corridas y pasajes de colectivo por el mismo período	Secretaria de Gerencia General: Josefina Bagliardelli.	Mayo 2008
Desarrollo de primer pasantía	Operador comercial seleccionado: Mauro Murua	Junio y Julio 2008
Evaluación del primer pasante, mediante contacto telefónico con la Consultora	Jefe de Productos Agrícolas: José Suarez.	Junio y Julio 2008
Control de presupuesto de viáticos del pasante	Sub-jefa de Finanzas: Lilian Berti	Junio y Julio 2008
Desarrollo segunda pasantía	Operador comercial seleccionado: Pablo Assales	Agosto Septiembre 2008
Evaluación del segundo pasante, mediante contacto telefónico con la Consultora	Jefe de Productos Agrícolas: José Suarez.	Agosto Septiembre 2008
Control de presupuesto de viáticos del pasante	Sub-jefa de Finanzas: Lilian Berti	Agosto Septiembre 2008
Control del programa, mediante contacto telefónico con las Cooperativas y CDC	Gerencia: Juan Carlos Martínez.	Marzo 2009



ANÁLISIS DE COSTOS DEL PLAN DE MARKETING

PROGRAMA		COSTO (\$)	
		Fijo	Variable
Nº I	Convenio con ACA Insumos	\$ 683.485 (*)	
Nº II	Apertura CDC Rosales	(**)	\$ 45.500
Nº III	Bonificación en comisión		\$ 4.948 (*)
Nº IV	Capacitación Personal	\$ 32.680	
	Total Presupuestado	\$ 716.165	\$ 60.344

(*) Costo Estimado Anual del programa, el mismo varía con la evolución de cada Ejercicio

(**) Costo a cargo de Casa Central. Inversión de la planta de acopio.

Teniendo en cuenta que el plan en cuestión está planificado hasta el 2010, los costos finales de este proyecto a dicha fecha son de \$ 776.509 (pesos setecientos setenta y seis mil, quinientos nueve).

A continuación se analiza los ingresos que se espera generen los cuatro programas planificados, a los fines de evaluar la conveniencia de los mismos.

Programa 1: Manteniendo el supuesto que la producción provincial puede crecer para 2010, 1,3 millones de toneladas, y manteniendo el porcentaje promedio de ACA en el mercado provincial actual (6%), si la sucursal acompaña el crecimiento del mercado, implica que la misma debería comercializar para 2010, 78.000 toneladas más que en el ejercicio 06-07.

Lo mencionado significa, que tan solo acompañando el crecimiento esperado para el mercado en las próximas cosechas, el programa en cuestión generaría ingresos adicionales, ya que como fue mencionado, incrementando 63 mil toneladas (19 mil de maíz y 44 mil de soja), el programa ya se vería pagado por sí mismo. Supongamos que de las 15.000 tt restantes, 7 mil son de otros granos que no sean soja ni maíz, quedarían 8 mil toneladas como ingreso adicional, a un precio promedio de \$700 (promedio del precio de maíz y soja), a



un ingreso de 1,37% (ver explicación en desarrollo de programa), genera un ingreso adicional de \$ 143.850, ya habiendo cubierto los costos de la aplicación del mismo.

Si bien el crecimiento en la producción provincial, es el estimado para 2010, cabe destacar que la primera entrega de bolsones a los clientes se hace recién en Julio 2009, por lo que probablemente, la producción para esa fecha puede ser algo menor, pero no muy significativo.

Programa 2: En el caso de la instalación del CDC Rosales, los costos y los ingresos son un poco más claro que en el caso de los otros programas. Como puede observarse en el análisis de costo de la planta en el anexo, con un acopio anual de 20 mil toneladas de soja y 10 mil de trigo, y con un precio promedio de \$600 tt por trigo y \$900 tt por soja (tener en cuenta que éstos precios pueden variar), al 1 % de ingresos para la sucursal, como se explicó en el desarrollo del plan, el ingreso sería el siguiente:

- **Soja:** $20.000 \text{ tt} * \$900 = 18.000.000 * 1\% = \$ 180.000$
- **Trigo:** $10.000 \text{ tt} * \$600 = 6.000.000 * 1\% = \$ 60.000$

Lo anterior indica que el ingreso neto que generará solo por acopio de cereal la nueva planta, será de \$194.500 al año. Cabe resaltar, que así como no se han tenido en cuenta ciertos costos para el análisis de este programa, ya que los mismos no abarcan el plan, tampoco han sido contabilizados todos los demás ingresos que genera el funcionamiento de una planta, como son diferencias de flete, secada, precios, descuentos, etcétera.

Programa 3: Ya se ha mencionado en el análisis de costo de este programa, que en este caso, no es un costo directo, sino un lucro cesante para la empresa. Continuando con el supuesto que el 60% de los clientes, crecen un 10%, sin tener en cuenta Terceros, esto genera un incremento en 93.641 toneladas. Al 1,5% de comisión, y a un precio promedio de todos los cereales de \$503 tt, este volumen genera un ingreso para ACA de \$706.521. Como solo se bonifica el 3% que exceda el 7% de crecimiento, ya fue calculado que el lucro cesante es de \$4.948. Por lo tanto, este programa genera una ganancia de \$ 701.573.

Programa 4: En este caso, es muy difícil determinar el ingreso que puede generar el programa, por lo que en este caso, se considerará solo el



egreso que genera el mismo, sirviendo el mismo como ayuda al logro de los demás planes planteados. El personal capacitado, contribuirá a que se pueda incrementar el volumen actual comercializado por los clientes actuales, a que puedan conseguirse nuevos productores para el CDC Rosales, y que las Cooperativas y CDC se sientan conformes de operar con ACA, y de ésta manera canalicen su volumen a través de la empresa.

Se determina por lo tanto, a éste programa como un egreso de \$32.680.

Analizado lo anterior, se deduce que la aplicación de los programas del Plan de Marketing desarrollado, generará a 2010, una ganancia adicional de la actual equivalente a:

	Ganancia a 2010
Programa 1	143.850
Programa 2	194.500
Programa 3	701.573
Programa 4	-32.680
Total	1.007.243

Hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El programa 2, refleja las ganancias de solo 1 año, ya que se pone en marcha en 2009, y el alcance del plan es solo hasta 2010, pero, luego, el mismo seguirá generando ingresos, y probablemente cada vez mayores. Misma situación, aunque menos evidente para los otros programas.
- Tanto el programa 3, como el 1, muestran un ingreso, parte del cual probablemente puede generarse de todas maneras, ya que se espera un crecimiento en la producción de la provincia. Sin embargo, si no se realizan acciones con los clientes, la empresa no tiene que crecer necesariamente al ritmo del mercado, ya que muchos de ellos pueden irse con aquellos competidores que sí generen acciones para captarlos.



A pesar de lo mencionado, a continuación se analiza el ingreso que la Sucursal Córdoba generaría por sí sola, si sucediera que con lo ofrecido actualmente, acompañara el crecimiento del mercado a futuro, que como se mencionó, para 2010 se espera sea de 1,3 millones de toneladas más.

El 6% (participación de mercado actual) de 1,3 millones, es 78.000 toneladas, que tomando siempre un precio promedio de todos los cereales de \$500, y una comisión fija de 1,5%, generaría un ingreso de \$585.000. Ésta última cifra no está totalmente incluida en el análisis de los ingresos de los programas, por lo que parte de los \$585.000 que genera el crecimiento al mismo ritmo que el mercado, habría que sumarlos a los \$1.007.243 que dan como ingreso al 2010 los programas desarrollados.

Conclusión: la implementación del Plan de Marketing desarrollado, puede generar un ingreso adicional importante a la sucursal, incrementando el volumen actual comercializado por la misma, asegurando al mismo tiempo una continuidad en el mercado del corretaje de cereales, generando acciones para obtener nuevos clientes, fidelizar a los ya existentes, y ayudando a éstos a crecer como compradores en sus zonas. El plan contribuye también, a no perder participación en un mercado en crecimiento, generando mediante estrategias comerciales, condiciones favorables para que la sucursal se vuelva cada vez más sólida como prestadora de servicios.



CONCLUSIONES

El plan de Marketing que se desarrolló en la Asociación de Cooperativas Argentinas durante los años 2007 y 2008, estuvo centrado en el análisis, evaluación y creación de mejoras en el quehacer de la organización, con el fin de orientarla y guiarla en el logro de sus objetivos.

El trabajo que se desarrolló se tituló “Dominando el Mercado”, en un intento por expresar la ambición del mismo en alcanzar un crecimiento en la zona, que contribuirá de gran manera al objetivo corporativo planteado por el Consejo, hace tres años atrás.

Para lograr esto, se comenzó por realizar un riguroso análisis de la empresa, que consistió en estudiar, entre otros aspectos, la evolución de la misma, sus clientes, su forma de operar, sus puntos fuertes y débiles, sus ingresos. A la vez, basado en mucha lectura y análisis, se realizó una descripción del sector en el cual opera la Asociación, que en la actualidad, se encuentra en una situación de extremo conflicto con el Gobierno, por medidas tomadas por éste, en el presente año. Se trabajó en el estudio del crecimiento que ha mostrado la Agricultura en Argentina, ya sea en exportación, producción, industrialización, modificaciones legales, políticas y económicas de los últimos años. Se investigó la situación de los competidores, su crecimiento, la potencialidad de nuevos entrantes, etcétera. El cruce de ambos escenarios, brindó la posibilidad de realizar un diagnóstico de situación actual de la empresa, a través del cual, se determinaron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En base a esto, y sin perder nunca de vista el objetivo de crecimiento organizacional, se formularon estrategias que orientaron los planes de acción sugeridos a ACA, que fueron elaborados con el fin principal de incrementar la participación de mercado, combatiendo los puntos débiles y aprovechando aquellos en los que la Sucursal es más fuerte.

La Asociación de Cooperativas Argentinas C.L., es una empresa que cuenta con un gran potencial para seguir creciendo en el sector, además posee una gran capacidad financiera que le permite realizar las inversiones necesarias para su progreso. Pero todo crecimiento, debe ser planificado y estructurado para que el mismo no termine perjudicando a una estructura que



no lo previó, como sucede en muchas ocasiones. Además de lo mencionado, hay que saber evaluar la mejor manera de crecer, optimizando aquellos procesos en los que aún se puede mejorar, y disminuyendo las debilidades.

Como recomendación final, pero no por ello menos importante, se sugiere a la empresa contratar un especialista en Marketing, que actualice y amplíe el plan elaborado para la misma, incorporando un análisis y diagnóstico específico de los servicios y de los resultados obtenidos con las distintas acciones propuestas.

Para la realización de ese Trabajo Final, fue fundamental la participación de diversas personas que cuentan con vasta experiencia laboral dentro de la empresa, teniendo presente que muchos datos necesarios para el desarrollo del plan surgen de consideraciones en base a conocimientos de la entidad y de los profesionales que allí trabajan. Quiero dejar expuesto que la gestión de todas las actividades para la realización de este proyecto estuvo íntimamente ligada a la predisposición de responsables a atender mis consultas y de aquellos involucrados directamente en la comercialización y administración. También fue necesario la participación y colaboración de los jefes de cereales de muchas Cooperativas y encargados de CDC, quienes aportaron su conocimiento y participación para el logro de objetivos establecidos.

A TODOS ELLOS MI CORDIAL AGRADECIMIENTO...

Un especial agradecimiento al Sr. José Suarez, asesor y tutor del proyecto, y al Lic. Gonzalo Roqué, profesor guía del presente Trabajo Final. Mi más sincero reconocimiento por sus atenciones para con el tema y sus recomendaciones hacia mi futuro como Licenciado en Comercialización.

Pablo J. Assales



BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Beker Pindyck Rubinfeld “Microeconomía” (1998)
- Braidot Néstor P.. Marketing Total. 5° Edición ampliada. Ediciones Macchi 1996.
- Hicbing Roman Jr. y Cooper Scout. Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia. Editorial Mcgraw-Hill, 1992
- Kotler Philip. Dirección de Marketing. La edición del milenio. Pearson Education. Edición milenio 2001. México.
- Kotler P. - Amstrong G. – Cámara Ibañez D. - Cruz Roche I. - Marketing. Décima edición. - Pearson Education S.A. Madrid 2004
- Lovelock Christopher. Mercadotecnia de servicios, 3° edición. 1997.
- Paz Hugo Rodolfo. Canales de distribución: “Estrategia y Logística comercial”. 1998.
- Porter Michael E. *Ventaja Competitiva*. Compañía Editorial CONTINENTAL. México 1999.
- Sainz de Vicuña Ancín José M.. El Plan de Marketing en la Práctica. ESIC editorial 4ta. Edición revisada y ampliada. Madrid 1999.
- Walker, Boyd, Mullins, Larréché. Marketing Estratégico. Enfoque de Toma de Decisiones. Cuarta Edición.
- USDA: United States Department of Agriculture – Libro: Proyecciones Agrícolas hasta el 2015 – Febrero 2006 – Web: www.usda.gov – www.ntis.gov
- Administración Estratégica – Última Edición – Arthur Thompson Jr – A. J. Strickland III – Mc Graw-Hill

PUBLICACIONES ELECTRÓNICAS CONSULTADAS:

- “www.foroagroindustrial.org.ar” – Sistema de Sanidad y Seguridad Agroindustrial – Foro de la Cadena Agroindustrial Argentina.
- “www.indec.gov.ar” - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina.
- “www.bccba.com.ar” – Bolsa de Cereales de Córdoba y Cámara de Cereales y Afines de Córdoba Tribunal Arbitral
- “www.sagpya.gov.ar” – Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos.



ANEXO





INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Cuestionario

Sr.:

A continuación se le presentará un pequeño cuestionario que nos servirá para interiorizarnos más en sus anhelos y nos permitirá seguir mejorando, para poder brindarle el mejor servicio. El contenido del presente es privado y estrictamente confidencial. Desde ya muchísimas gracias.

Tenga presente que las siguientes preguntas se limitarán sólo al servicio de corretaje de cereales ofrecido por la Asoc. de Coop. Argentinas C.L.

1) Antes de ser cliente, ¿Cómo conoció a la Asoc. de Cooperativas Argentinas C.L.?

- | | | |
|----|---|----------------------|
| 1. | Publicidad (radio, televisión, gráfica) | <input type="text"/> |
| 2. | Revistas especializadas | <input type="text"/> |
| 3. | Recomendación | <input type="text"/> |
| 4. | Internet | <input type="text"/> |
| 5. | Otro: Cuál:..... | |

2) ¿Cuál fue el/los motivo/s que impulsó/saron la contratación de nuestro servicio? (recuerde que se hace referencia al corretaje de cereales)

1° Mención: _____

2° Mención: _____

3) A la hora de elegir una empresa que le brinde el servicio de corretaje de cereales, ¿qué atributos tiene en cuenta a la hora de efectuar la elección de la misma?

4) Establezca un orden de importancia para los atributos mencionados en la pregunta anterior (Coloque 1 al más significativo y números subsecuentes a los siguientes según considere la importancia).



5) De estos atributos, ¿en cuáles considera que ACA se desempeña adecuadamente?

6) Habitualmente, ¿opera con más de un corredor a la vez?

No (Pasar a la pregunta N° 9)

Sí ¿Cúantos? _____

7) ¿Podría especificar las razones que lo llevan a operar con más de un corredor?

8) De los atributos mencionados en la pregunta N° 3, ¿en cuáles considera que otros corredores se desenvuelven mejor que ACA?

9) ¿Cree que ACA como corredor debería realizar algún cambio, a fin de optimizar el servicio prestado?

No

Sí ¿Cuáles? _____

Guía de Pautas

Área 1: Aspectos Generales

- Zona de influencia de ACA Córdoba: regiones y provincias
- Evolución de la Sucursal desde los comienzos
- Relación con los clientes actuales
- Percepción del servicio de corretaje

Área 2: Los compradores y los clientes

- Relación con los compradores actuales
- Evolución de las fábricas y molinos zonales
- Historia de las Cooperativas de primer grado en la zona de influencia de ACA Córdoba
- Clientes desaparecidos o perdidos. Relación actual

Área 3: La competencia

- Evolución de los oferentes del servicio de corretaje en Córdoba
- Percepción de la integración vertical de los compradores actuales
- Principales competidores de ACA en la zona
- Ventajas competitivas de ACA y la competencia.

*RESULTADOS RELEVANTES OBTENIDOS A
PARTIR DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS A
COOPERATIVAS AFILIADAS.*

Pregunta N° 1

Medios	Respuestas	
	N°	%
Publicidad	1	8 %
Recomendación	4	31 %
Socia Fundadora	6	46 %
Visitas del Personal de ACA	2	15 %
Total	13	100 %

Pregunta N° 2 (opción múltiple).

Motivos	Respuestas	
	N°	%
El amplio servicio que brinda	2	16 %
Los precio de mercado que ofrece	1	8 %
Agilidad en la papelería	2	16 %
Socia Fundadora	5	41 %
Transparencia y Confiabilidad	4	33 %
Trayectoria	3	25 %
Total	17	139 %

Pregunta N° 3 (opción múltiple).

Atributos	Respuestas	
	N°	%
Confianza y garantía en la operatoria	7	58 %
Seguridad, transparencia y velocidad en los pagos	5	41 %
Trayectoria en el rubro	3	25 %
Eficacia y confianza en la información de mercados brindada	4	33 %
Atención del personal y personalizada	4	33 %
Respaldo financiero	4	33 %
Total	27	223 %

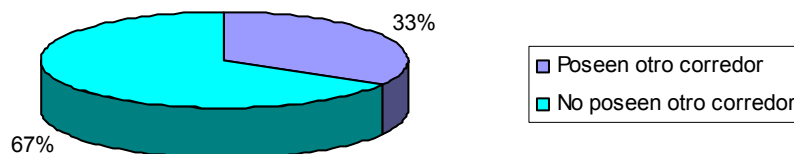
Pregunta N° 4: Calculado con el promedio de las respuestas, teniendo en cuenta el N° de casos de la pregunta N° 3.

Atributos	Respuestas
	Prom.
Confianza y garantía en la operatoria	2,3
Seguridad, transparencia y velocidad en los pagos	2,8
Trayectoria en el rubro	3,1
Eficacia y confianza en la información	3
Atención del personal y personalizada	4,2
Respaldo financiero	1,9

Pregunta N° 5

Atributos	Respuestas
	N°
Confianza y garantía en la operatoria	3
Seguridad, transparencia y velocidad en los pagos	2
Trayectoria en el rubro	3
Eficacia y confianza en la información de mercados brindada	1
Atención del personal y personalizada	2
Respaldo financiero	4
Total	15

Pregunta N° 6



Pregunta N° 7

Razones	Respuestas
	N°
Gran desarrollo en el MAT	3
Precios que paga la competencia	1
Significan una boca más de descarga	2
Compromiso financiero	2
Total	8

ESQUEMA DE RETENCIONES MÓVILES PARA PRODUCTOS PRIMARIOS Y SUS DERIVADOS SEGÚN RESOLUCIÓN N° 125 Y 126/2008 MEP

Presidencia de la Nación – Marzo 2008:

- Es más eficiente para evitar el traslado del alza de los precios internacionales a los precios domésticos.
- Alícuotas marginales crecientes.
- Otorga previsibilidad al sector ante diferentes escenarios de precios.
- Se introducen incentivos diferenciales para lograr una mayor diversificación de la producción agrícola.
- Reducción de derechos para trigo y maíz y aumento sobre soja y girasol.
- El cambio es una herramienta en el marco de un programa integral.
- La medida será complementada con acciones focalizadas en superar cuellos de botellas en las distintas cadenas productivas y alentar inversiones y una mayor producción.



SOJA

	Precio FOB Prom. Feb-08 (en US\$)	DE actual	DE móvil Promedio Feb-08	Dif. DE móvil Prom. Feb-08 c/ actual (en pp)	Retrotae a precio FAS (FOB neto DE) de:
SOJA	515	35,0%	44,1%	9,1%	Fines Dic-07

Tramos de precios US\$/tn.	DE actual	Nuevo DE medio	Nuevo DE marginal
0-200	35%	23,5%	23,5%
201-300	35%	de 23,5% a 28%	38%
301-400	35%	de 28% a 36%	58%
401-500	35%	de 36% a 43%	72%
501-600	35%	de 43% a 49%	81%
Más de 600	35%	49% en adelante	95%

4

TRIGO

	Precio FOB Prom. Feb-08 (en US\$)	DE actual	DE móvil Promedio Feb-08	Dif. DE móvil Prom. Feb-08 c/ actual (en pp)	Retrotae a precio FAS (FOB neto DE) de:
TRIGO	345	28,0%	27,1%	-0,9%	Máx. serie

Tramos de precios US\$/tn.	DE actual	Nuevo DE medio	Nuevo DE marginal
0-200	28%	20%	20%
201-300	28%	de 20% a 24%	32%
301-400	28%	de 24% a 30%	48%
401-600	28%	de 30% a 46%	79%
Más 600	28%	46% en adelante	95%

10

MAÍZ

	Precio FOB Prom. Feb-08 (en US\$)	DE actual	DE móvil Promedio Feb-08	Dif. DE móvil Prom. Feb-08 c/ actual (en pp)	Retrotae a precio FAS (FOB neto DE) de:
MAÍZ	217	25,0%	24,2%	-0,8%	Máx. serie

Tramos de precios US\$/tn.	DE actual	Nuevo DE medio	Nuevo DE marginal
0-180	25%	20%	20%
181-220	25%	de 20% a 25%	45%
221-260	25%	de 25% a 32%	72%
261-300	25%	de 32% a 40%	93%
Más de 301	25%	40% en adelante	95%

GIRASOL

	Precio FOB Prom. Feb-08 (en US\$)	DE actual	DE móvil Promedio Feb-08	Dif. DE móvil Prom. Feb-08 c/ actual (en pp)	Retrotae a precio FAS (FOB neto DE) de:
GIRASOL	569	32,0%	39,1%	7,1%	Mediados Ene-08

Tramos de precios US\$/tn.	DE actual	Nuevo DE medio	Nuevo DE marginal
0-200	32%	23,5%	23,5%
201-300	32%	de 23,5% a 25%	29%
301-400	32%	de 25% a 31%	39%
401-500	32%	de 31% a 37%	54%
501-600	32%	de 37% a 45%	78%
Más de 600	32%	45% en adelante	95%



Ventajas del nuevo esquema:

- Mayor desacople de los precios internos a los precios internacionales.
- En un contexto de precios crecientes, el nuevo esquema es más efectivo para reducir presiones inflacionarias.
- Marco de previsibilidad para el sector.
- El esquema genera certidumbre de largo plazo.
- Incentiva la producción de maíz y trigo.
- Insumos básicos de la cadena agroalimentaria.
- Detiene el proceso de sojización.
- La soja compete con actividades esenciales (producción de leche y carne) que una vez abandonadas es difícil retomarlas (tiempo y dinero).
- Estimula la generación de valor agregado.
- Ampliación de la brecha de DE entre productos primarios y subproductos.

La “agflación”: un fenómeno mundial

- El aumento de los precios de los alimentos (especialmente carnes y derivados agrícolas) se manifiesta en el mundo.
- Mayor demanda: crecimiento de China e India.
- Menor oferta: utilización de tierras y granos para generar energía.
- En el último año se duplicó la inflación de alimentos en Latinoamérica y en los principales países desarrollados.
- Además, los precios de los alimentos crecen entre dos y tres veces más que el resto de los bienes y servicios.
- El rubro resulta importante en la canasta de todos los países:
- Representan hasta el 35% del total.
- Y es aún mayor en países en desarrollo.
- El esquema de DE móviles impone bandas a la inflación que surge por el aumento del precio de los commodities.



EVOLUCIÓN EN PESOS DEL EJERCICIO 06/07

ACOPIO / COOPERATIVA	Evolución en pesos
A.C.A. ACOPIO PILAR	16.539.567,97
A.C.A. ACOPIO V. DEL ROSARIO	29.915.921,15
A.C.A. ACOPIO CBA. A DESTINO	2.651.475,26
A.C.A. ACOPIO EDUARDO CASTEX	16.430.042,69
A.C.A. ACOPIO OLIVA	29.916.476,01
A.C.A. ACOPIO ARROYITO	10.114.039,07
A.C.A. ACOPIO LUQUE	9.650.162,00
A.C.A. DESPEÑADEROS	3.677.339,45
TOTAL ACOPIOS	118.895.023,60
HEREDIA RAUL OSCAR	922.474,20
AGROPECUARIA LA PROMISION S.A.	144.908,10
BUNGE ARGENTINA S.A.	162.165,46
BUNGE ARGENTINA S.A.	13.351.832,00
OLEOS DEL CENTRO S.A.	1.626.581,24
AGROALIMENTOS DEL CENTRO S.A.	10.081.682,12
INVERCARNES SA	36.175,97
PERALTA JORGE ALBERTO	292.539,29
HUALCA AGROPECUARIA S.R.L.	130.854,95
DOW AGROSCIENCES ARGENTINA SA	393.511,44
SOC.COOP.AGROP.DE ALMAFUERTE L	23.957.886,75
SOC.COOP.*UNION POPULAR* LTDA.	8.832.207,86
CO.TA.GRO COOP.AGROP.LTDA.	160.176.395,69
COOP.AGRIC.*LA VENCEDORA* LTDA	53.899.101,40
COOP.AGROP. UNION DE J.POSSE	183.980.865,42



SEMINARIO FINAL
ASOCIACIÓN DE COOPERATIVAS ARGENTINAS



UNION AGRIC. DE LEONES S.C.LTD	57.912.346,06
COOP.AGRO.GRAL.PAZ DE M.JUAREZ	88.984.681,52
COOP.AGROP.*POZO DEL MOLLE* LT	12.122.336,28
AGRIC.UNIDOS DE TANCACHA C.LTD	15.449.140,52
COOP.AGROPEC.GRAL BELGRANO LTD	4.983.597,32
COOP.AGROP.ALBA DE GIGENA LTDA	5.491.056,43
COOP.AGRIC.DE MONTE MAIZ LTDA.	9.379.042,19
AGRIC.GANAD.LTDA DE BERROTARAN	9.042.904,91
AGRICOLA GANADERA SAN BASILIO	1.811.116,40
COOP.AG.GAN.DE ARROYO CABRAL	6.945.776,82
COOP.AGROP.DR.JUAN L.FERRAROTT	625.300,74
COOP.AGROP.LA FEDERACION LTDA	17.391.233,18
AGRIC.GAN.DE JUSTINIANO POSSE	25.419.017,80
COOP.AG.GAN.LOS CONDORES LTDA	13.441.383,88
FESSIA ADRIAN CESAR	1.077.284,11
VIDELA CEREALES S.R.L	1.405.263,98
PUSSETTO AGROPECUARIA S.R.L.	279.147,57
CORCECAM SRL	1.141.287,27
AGRONEGOCIOS S.A.	3.169.931,04
COOP.AGRIC.GAN. DE LEONES LTD	3.958.742,50
COOP.AGRIC.GANAD.DE MONTE BUEY	6.445.494,36



*TERCEROS EN CEREALES PROVINCIA DE
CÓRDOBA*

Razón Social	Localidad	Zona	Distrito	Dirección
Agromani S.A.	La Laguna	Sur	17	Ruta Nº 4
AgroMatorrales S.A.	Matorrales	Sur	17	Ruta 10 Sur
Aguirre Cereales SRL.	Río Segundo	Centro	17	Ruta 9 Km 665
Avex	Río Cuarto	Sur	15	
Barbero Cereales S.A.	Laguna Larga	Sur	17	9 de Julio 152
C.A.D.A.S.A. SRL.	San Francisco	Noreste	16	Avda. Urquiza 1200
Carlos E. Mengo	Toledo	Centro	17	
Caverzasi, Ortin y Cia SRL.	Las Varillas	Noreste	16	Yerbal y Rivadavia
Centro Agrop. Ins. Serv Cerea. SA	Santiago Temple	Norte	17	Bruno
Cereales Codec S.A.	Laguna Larga	Sur	17	
Ceriol SRL.	Rafael Garcia	Sur	17	Calle Publica S/N
Cia Anglo	Córdoba	Centro	17	
Cuassolo E Iglesias S.C.	Las Junturas	Noreste	17	Gral Paz 640
Damilano Hnos	Villa Dolores	Noroeste	15	Coronel Olmedo 99
Depetris Cereales S.A.	Río Cuarto	Sur	15	Bvd. Ameghino 1456
Eduardo Travaglia & Cia SA.	Sampacho	Sur	15	Rivadavia 299
Fco. Y Jose Barbero SACIFyA	Laguna Larga	Sur	17	9 de Julio 152
Fessia Cerales	Matorrales	Sur	17	
Gazzoni P.L. y Dagatti M.A. S.H.	Monte Cristo	Norte	17	Zona Rural
Georgalos Hnos. SAICA	Río Segundo	Centro	17	Bv. Sarmiento 500
Gribaudo, Piatti Cereales	Sacanta	Norte	16	Ruta Pcial Nº 13 Km 83
Hijos de Lino Fabbroni S.C.	Río Cuarto	Sur	15	Ameghino 1374
Lorenzatti Ruestch y CIA. SA.	Ticino	Sur	17	Avda. Lorenzatti Esq. E. Ríos
Los Seis Hermanos S.R.L.	Jesús María	Norte	16	Nemesio Gonzales 557
Maglione Hnos y Cia.S.A.	Las Junturas	Noreste	17	Leandro Alem 598
Manisel SRL.	Pasco	Sur	17	Ruta Nº 6 Km 114
Miguel Gazzoni e Hijos SRL.	Monte Cristo	Norte	17	Avda. Sarmiento 38
Monteverde Guillermo	Río Tercero	Sur	17	
Oscar Peman y Asoc. S.A.	Jesús María	Norte	16	Pedro J. Frias 480
Pronor SA	Villa del Totoral	Norte	16	Ruta nac. 9 km 784
Repetti Ferroni y Cia SA.	Río Segundo	Centro	17	Leandro Alem 1076
Rostagno y Saretti Cereales S.R.L.	La Laguna	Sur	17	San Martín 35
Rubiolo Oscar	Río Tercero	Sur	17	Av. San Martin 632 Pb Of A
Videla Cereales	Río Tercero	Sur	17	
Bertone Hector	Villa Maria	Sur	17	
Agroalimentos del Centro	Toledo	Centro	17	
Vignolo Hnos	San Francisco	Norte	16	
Buffon S.A.	Río Tercero		17	
Corcereál SRL	Corral de Bustos		14	
Luis Farias e Hijos	San Agustin		17	
Menzio SRL	Idiazabal		14	
Paredes Cereales SA	Ballesteros		14	
Tarditi Cereales	Pascanas		14	



PRESUPUESTO INSTALACIÓN CDC ROSALES

	Total	Soja	Trigo	Maíz
Toneladas a comercializar	30.000	20.000	10.000	

Capacidad de planta	10.000 Tn
----------------------------	------------------

<u>Inversion Inicial</u>	\$4.824.900,00
Planta	\$4.575.000,00
Terreno	\$152.500,00
Vehículos	\$50.000,00
Equipamiento adicional	\$15.000,00
Cartelería (10 mts. * 5 mts.)	\$32.400,00

<u>Ingresos Operativos</u>	-\$787.629,63
Comisión	-\$563.000,00
Paritarias	-\$120.000,00
Servicios	-\$45.370,37
Almacenaje	\$0,00
Recupero gastos 1116 A	-\$59.259,26

<u>Egresos Operativos</u>	\$161.462,96
Comisión Prod. Agríc.	\$123.500,00
Sellado de Boletos	\$27.777,78
Control y Entregas	\$10.185,19

<u>Egresos Comerciales</u>	\$654.510,61
Gastos en Personal	\$170.586,35
Conservación y Reparaciones	\$41.175,00
Materiales de Consumo Interno	\$39.629,63
Gastos Generales	\$114.166,67
Impuestos y Tasas	\$44.629,63
Gastos Especiales	\$5.833,33
Amortización Planta	\$228.750,00
Amortización Vehículos y Equip.	\$9.740,00

Ganancia neta	\$28.343,95
% Rentabilidad	-0,59%

<u>Ingresos de Prod. Agrícolas</u>	-\$370.500,00
Comisión Vendedor	-\$123.500,00
Comisión Comprador	-\$247.000,00

Ganancia neto de Comisiones	-\$342.156,05
% Rentabilidad Neto de Comisiones	7,09%