

Universidad Empresarial Siglo 21

Licenciatura en Administración Agraria

Trabajo final de grado



“Plan de mejora para el sistema de comercialización de granos”

“Improvement plan for grain commercialization”

Matías Valdés

DNI: 39026418

Legajo: AAG00889

Resumen

En el presente trabajo final de grado se analiza la situación de la empresa “Don Luis S.H.” que se dedica a la explotación agrícola de soja y maíz en la zona de Hernando, Provincia de Córdoba.

Ante la detección de falencias en el área de comercialización es que se propone llevar a cabo este proyecto que consiste en la implementación de un plan estratégico de venta de granos de soja, basándose en precios objetivos de mercado, con disparadores de venta cuando se alcancen dichos objetivos y una financiación de los insumos necesarios para la campaña a través de un plan canje con la venta de granos en el mercado a futuro.

Se caracteriza a la organización en sus aspectos positivos y negativos además del contexto donde está inserta. Se aportan contenidos teóricos sobre herramientas de comercialización, un plan de acción con su viabilidad y proceso de evaluación, que dan sustento a este plan.

Por último se realiza una recomendación sobre la propuesta que tiene como finalidad dar respuestas concretas a la problemática de la organización para hacer frente a la inestabilidad económico financiero del sector.

Palabras claves: Hernando Córdoba, comercialización de soja, protocolo, canje.

Abstract

In this final degree report, the situation of the company “Don Luis S. H.” is analysed. The aforementioned company is dedicated to soya and corn agribusiness operation, located in Hernando, in Cordoba province (Argentina).

This project has been proposed due to the detection of flaws in the commercialization area. It consists of the implementation of a strategic plan of soya grain sales based in aimed market prices, with sale triggers and when those aims are achieved and the financing of inputs needed for the campaign through an exchange plan are seen in the future market.

The organization is characterised by the positive and negative aspects where it is placed. Theoretical contents are provided regarding commercial tools, a plan of action with viability and an evaluation process which sustains this plan.

Lastly, a recommendation about the proposal is made and has the purpose to give concrete answers to the organizational problem to make it strong during the economic and financial instability of its sector.

Key Words: Hernando Córdoba, soybean marketing, protocol, exchange.

Introducción

En este trabajo se pretende elaborar para la organización un efectivo y estratégico plan de ventas de los granos de soja, basándose en precios objetivos de mercado, con disparadores de ventas cuando se alcancen dichos objetivos. Además también se va a proponer financiar los insumos de la próxima campaña a través de un plan canje con la venta de granos en el mercado de futuro.

La firma Don Luis S.H. puesta en funcionamiento en el año 2004 en cercanías a la localidad de Hernando y Pampayasta Sur ubicada en el centro de la Provincia de Córdoba, está conformada por cuatro socios. Tres de ellos son hermanos que radican en la ciudad de Buenos Aires y el cuarto de los socios es un contador que se desempeña en la localidad de origen de la organización.

Dicha empresa se dedica a la actividad agrícola primaria en campos propios y de terceros, con una superficie total de 552 hectáreas propias más las arrendadas en la zona, desarrollando un negocio agropecuario con la posibilidad de ampliar las actividades dentro del mismo sector, bajo un criterio de sustentabilidad económica y agronómica.

Los cultivos primordiales que explota la firma son soja, maíz, maní y en algunas ocasiones se utiliza la siembra de trigo como cultivo invernal. Dicha explotación tiene como objetivo primordial la rentabilidad económica y sustentable con un crecimiento permanente a lo largo del tiempo.

La producción de estos commodities tiene como destino el mercado interno y el externo, siendo la exportación de soja y maní a través del puerto de Rosario su principal objetivo y en menor parte la comercialización de maíz a productores de la zona. Por lo cual la rentabilidad de estos queda sujeta a las variables de dichos mercados.

La empresa cuenta con un plan minucioso en el área de siembra y elección de los lotes, dejando bien en claro las fechas tentativas de siembra, con las respectivas rotaciones de sus lotes y su posterior fecha estimada de cosecha.

En cambio no se nota una estrategia tal para la siguiente cadena productiva como es la comercialización de los granos de soja y maíz, utilizando como táctica vender a

medida que requiera ingresos puntuales, esperar precios bajos para calzar los insumos y utilizar mercados futuros en algunas ocasiones.

Manejándose así el productor está inmerso en demasiada incertidumbre con lo que respecta al precio y dejando, de cierto modo, librado a la inestabilidad del mercado las futuras ganancias o pérdidas que este va a obtener por comercializar su mercadería.

Es de vital importancia para la estructura financiera de la empresa ser lo más eficiente posible en la comercialización y alcanzar los mejores precios de mercado para generar la mayor rentabilidad posible del negocio.

Es por esto que la organización debería de contar con un protocolo de ventas y una planeación estratégica de las mismas para no solo captar los precios más altos en los momentos adecuados, sino también cubrirse de la variación y volatilidad que sufren dichos mercados disminuyendo el grado de incertidumbre a la hora de tomar decisiones con respecto a la comercialización de sus granos.

En una encuesta sobre las necesidades del productor agropecuario argentino realizada a diversos productores de toda la Pampa Humeda se deja ver la buena predisposición por parte de los productores para realizar el financiamiento de los insumos a través del canje e incrementar la comercialización a través de este tipo de operaciones (Centro de Estudios en Agronegocios y Alimentos; 2012).

Como fue explicado previamente, las operaciones de canje implican ciertas ventajas impositivas, financieras e inclusive de cobertura, que hace que los productores tengan la intención de incrementar las ventas a través de este canal. (Centro de Estudios en Agronegocios y Alimentos; 2012).

Como plantean los autores (Rodriguez, J. G.; Cabrini, S.M, 2019) en un relevamiento de estrategias de comercialización disponibles para productores agropecuarios en el partido de Pergamino Provincia de Buenos Aires disponible en el repositorio del INTA, expresan que teniendo en cuenta los rendimientos promedios para el partido de Pergamino, el menor nivel de riesgo ingreso es con la utilización de contratos forward a la siembra, en maíz y trigo, y en soja a través del mercado disponible, mientras que los mayores ingresos promedios para soja, maíz y trigo se obtuvieron a través del uso del mercado disponible, put sintético y opción put respectivamente.

Según el operador Iván Malianni, para la campaña Soja 2016/2017, un productor a un valor en niveles de US\$ 270 por tonelada “vendería lo necesario para cubrir necesidades financieras en abril/mayo, como cosecha, insumos, tarjetas y demás vencimientos”.

Además “aprovecharía para cubrir la cosecha esperada comprando put de soja mayo 2017 en el Matba. Hoy un put de US\$ 258 está en US\$ 4 y con esto me aseguro un buen piso de venta y si el mercado sube acompaño los precios”. (La Nación, 2017)

Teniendo en cuenta los antecedentes aportados por los autores antes mencionados se infiere que esta problemática que se le presenta a los productores en la comercialización de granos, es un área en la que se registraron importantes experiencias utilizando herramientas de comercialización que sirven para mejorar el sistema ya que la producción y venta de granos tiene gran expansión en el futuro.

Considerando que la utilización de herramientas claves en el planeamiento de la comercialización tiene implicancia estratégica en la fijación de precios antes de la cosecha no todos los productores utilizan estos instrumentos ni formulan un plan integral de comercialización que les implicaría tomar decisiones fundamentales antes del inicio del proceso productivo porque piensan que existen opciones más simples y económicas pero por sobre todo por su falta de conocimiento y cuestiones de inseguridad, principalmente entre los productores más pequeños.

Análisis situacional

De la descripción profunda y detallada de la organización se puede inferir que en el área de comercialización se observan situaciones problemáticas sin un planeamiento previo a diferencia de las otras áreas.

Se observa cierta variabilidad en los índices de gestión de ventas, libradas al azar, lo cual indica que el productor no tiene una metodología protocolizada de venta de su mercadería.

Es decir que el productor al momento de tomar la decisión de vender lo hizo sin mirar el precio objetivo que le da respaldo a esa decisión y solo tuvo en cuenta sus necesidades y apremios financieros de corto plazo.

Analizando las distintas campañas, el resultado de gestión de ventas fue muy dispar sin tener relación entre que si el año fue bueno o no productivamente y cuales fueros los costos invertidos en mejorar la productividad como por ejemplo si utilizo mejores semillas, mayor cantidad de fertilizante por hectárea, etc.

Figura N° 1: Resultado de gestión de ventas histórico.

	Campaña 2015/16	Campaña 2014/15	Campaña 2013/14	Campaña 2012/13	Campaña 2011/12	Campaña 2010/11	Campaña 2009/10	Campaña 2008/09	Campaña 2007/08
Resultado de gestión de ventas (en qq.)	2,4	3,8	-2,7	2,9	1,7	0,6	2,9	2,2	-0,7

Fuente: Información brindada por la organización.

Dentro de las tablas de análisis provistas por la empresa se observan fluctuaciones del valor del tipo de cambio afectando el precio de los insumos (semillas, agroquímicos, fertilizantes) no pudiendo prever cubrirse ante adquisiciones futuras y contrarrestar estas variaciones, siendo estas muy comunes en el contexto político y económico del país.

Figura N° 2: Tipo de cambio promedio de venta histórico.

	Campaña 2015/16	Campaña 2014/15	Campaña 2013/14	Campaña 2012/13	Campaña 2011/12	Campaña 2010/11	Campaña 2009/10	Campaña 2008/09	Campaña 2007/08
Tipo de cambio promedio de ventas	14,180	10,229	8,280	6,509	4,467	4,035	3,934	3,788	3,144

Fuente: Información brindada por la organización.

Según lo aludido por Ezequiel de Freijo Economista Jefe del Instituto de Estudios Económicos y Negociaciones Internacionales de la Sociedad Rural Argentina (SRA), en la utilización del dólar divisa para agroquímicos y fertilizantes, expreso:

"También se generan diferencias a causa del descalce de plazos entre el momento de emitir la orden de venta y el momento efectivo de pago de los granos. Esto genera fuertes pérdidas en un contexto de alta volatilidad del tipo de cambio" (Agrofy News; 2020).

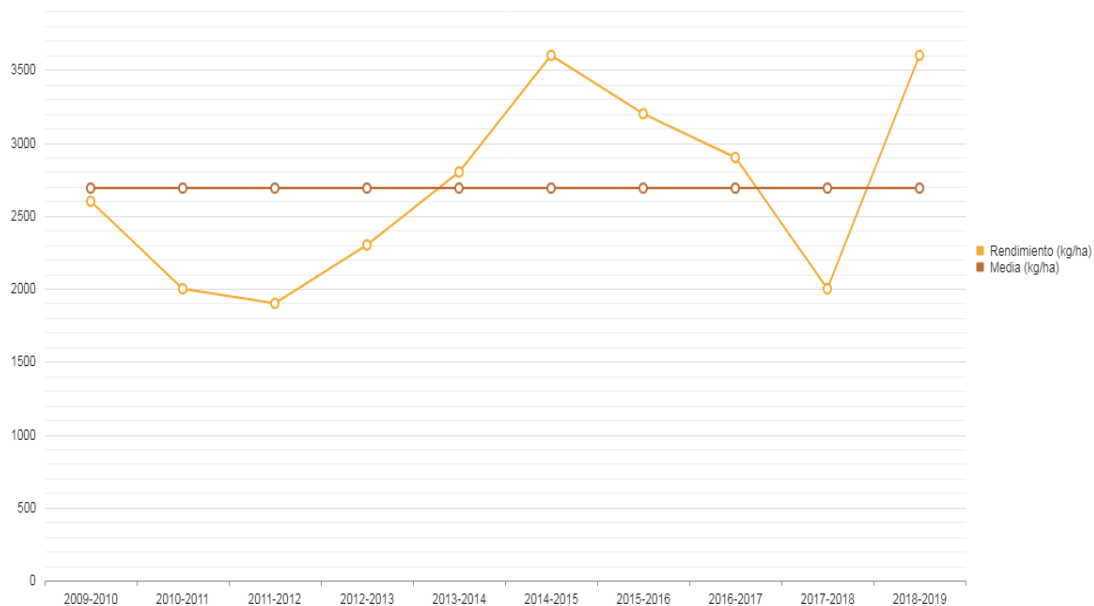
Partiendo de la base de datos que se cuenta de las últimas campañas analizadas (2015/16) las superficies sembradas para soja ascienden a 360 hectáreas y de maíz a 315 hectáreas.

Analizando los rindes de cada cultivo, estos reflejan que cuenta con un excelente promedio con respecto a la media del departamento (Tercero Arriba).

La soja alcanzo un rinde promedio para la campaña 15/16 de 4.420 kg/ha estando muy por encima del rendimiento total producido en el departamento y prácticamente doblando a la media histórica del sector.

A continuación en la figura N° 3 se plantea el rendimiento del cultivo de soja en varias campañas anteriores del departamento Tercero Arriba en donde se encuentran los campos explotados por la firma.

Figura N° 3: Evolución del rendimiento del cultivo de soja en el departamento Tercero Arriba Provincia de Córdoba.



Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería de Córdoba; 2020.

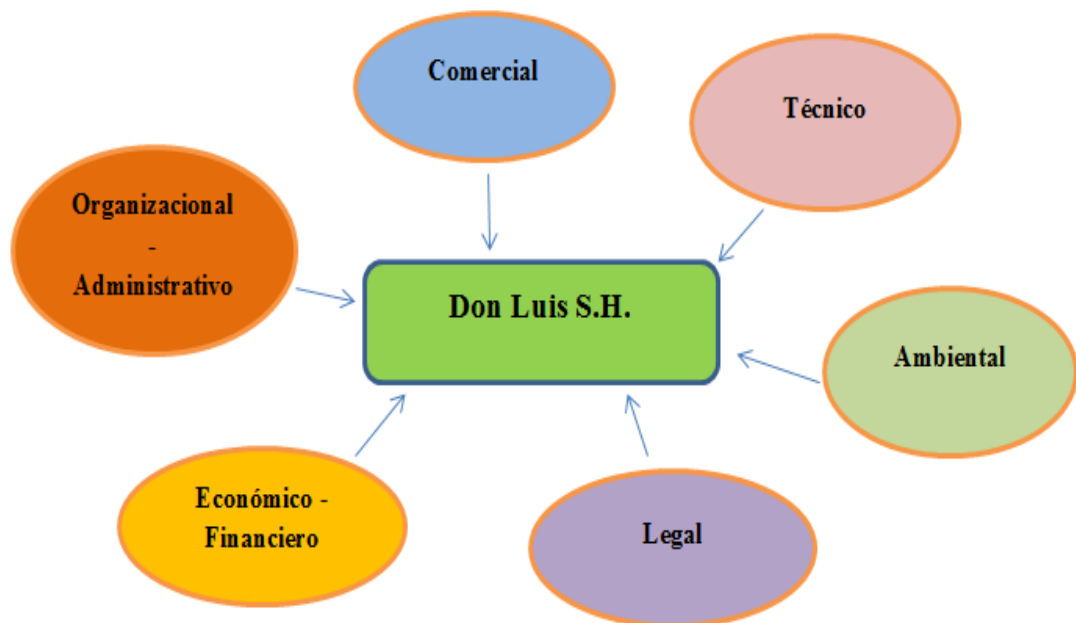
En el gráfico N° 3 se aprecia que la media del sector a nivel de rendimiento es de 2.690 kg/ha para dicha campaña (15/16) y el promedio del departamento asciende a 3.200 kg/ha. (Ministerio de Agricultura y Ganadería de Córdoba; 2020).

Queda bastante claro que la organización a nivel productivo, más precisamente en la parte de siembra y cosecha, con todo lo que esto requiere se está desarrollando de la mejor manera alcanzando rindes por encima del rendimiento esperado para el sector, lo cual esto es muy bueno para la empresa.

Esto nos indica que de tener un año climáticamente favorable que acompañen el proceso productivo tendríamos un respaldo con el rendimiento en quintales suficientes como para cubrir todos los costos y entonces proyectar las ventas calzando la producción sobrante para obtener un mejor precio y por ende mejores utilidades.

En la empresa se visualizan factores que influyen en la estructura organizacional afectando su planeamiento y toma de decisiones, como se plantea en la figura N°4.

Figura N° 4: Aspectos influyentes en la organización.



Fuente: Elaboración propia.

Comercial-Administrativo:

- La empresa Don Luis S.H. no cuenta con un agente específico que desarrolle el rol comercial quedando la toma de decisiones a cargo del cuarto socio (contador).
- Estas tomas de decisiones las podrían realizar cualquiera de los otros socios desde su lugar de residencia o bien una persona externa como se utiliza en otras áreas de la organización.

Comercial:

- En cuanto a lo obtenido por la producción de soja, esta se vende a compradores del complejo industrial de Rosario para su procesamiento o exportación, centrando toda su mercadería en un solo punto de venta.
- El servicio de transporte de dicha producción es tercerizado, por lo cual si diversificara los puntos de entrega disminuirían los gastos de flete.

- Utiliza herramientas básicas de comercialización dependiendo de las necesidades de cada campaña.
- Insumos en dólares, quedando expuesto a las variaciones del tipo de cambio.

Técnico:

- El establecimiento cuenta con las instalaciones básicas para la actividad como el suministro de energía eléctrica y agua potable.
- En infraestructura cuenta con una planta de silos mecanizada para el acopio con una cantidad de 1500 tn., balanza para pesar los camiones y galpones de múltiples usos.

Ambiental:

- Cumple con una política de rotación de cultivos buscando la sustentabilidad agronómica.
- La aplicación de herbicidas e insecticidas cumple con las exigencias normativas de la Secretaria de Agricultura de la Provincia de Córdoba.

Legal:

- No está claro el poder de representación legal de la empresa por parte de sus socios.
- Al tener la organización la forma jurídica de Sociedad de Hecho, puede que los socios ante una futura eventualidad legal tengan que responder con sus respectivos patrimonios ajenos a la empresa.

Económico – Financiero:

- Cuenta con los activos necesarios para el desarrollo de la actividad.

- La rentabilidad final de cada campaña queda supeditada a la variabilidad del tipo de cambio que afecta de manera directa a los insumos y al resultado de la gestión de ventas.

Las cuestiones problemáticas mencionadas afectan directamente el funcionamiento de todas las áreas de la empresa debido a que si no se comercializa la producción con buenos márgenes de ganancia no tendremos los ingresos suficientes para cubrir los gastos de producción y afectaría la situación patrimonial de la empresa.

Diagnostico organizacional

La realidad de las empresas y su entorno es dinámica y evolutiva.

El éxito empresarial en el mundo actual, globalizado y comunicado, hace que los empresarios deban centrar su análisis en realizar un diagnóstico certero de lo que sucede interna o externamente en la organización con el fin de establecer estrategias ante las nuevas oportunidades de crecimiento, detectar problemas internos o lograr mayor rendimiento de sus recursos.

Siendo el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) una herramienta útil y efectiva para analizar las variables que afectan a las organizaciones,

Y considerando el aporte teórico donde hace referencia a esta matriz como una herramienta importante para analizar la situación competitiva de una organización y además brinda un marco conceptual para realizar un análisis facilitando la comparación de amenazas y oportunidades, haciendo referencia al sector externo de la compañía, respecto de fortalezas y debilidades en el sector interno (Koontz H., Weihrich H. y Cannice M.; 2012).

A través de esta metodología se identifica los elementos internos y externos de la organización Don Luis S.H. para su análisis y posterior planteo de líneas de acción y planes estratégicos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

Figura N° 5: Matriz FODA de Don Luis S.H.



Fuente: Elaboración propia.

En esta sección de la matriz se identificaron los factores a corregir, mantener o potenciar para el emprendimiento. Por ello se debe corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y potenciar las oportunidades.

Partiendo del sistema productivo planificado por la empresa se visualiza que obtiene buenos rindes de producción y cuenta con capacidad de almacenamiento propia.

Esto permite inferir que si capitaliza las oportunidades como la ampliación de los mercados de comercialización de la soja, la accesibilidad de la mercadería a los puntos de venta y el constante crecimiento de la demanda de dicho commodities va a poder la empresa desarrollarse y crecer obteniendo buenos resultados, enfocándose en menguar las debilidades, como la falta de un sistema de venta sumado a la poca experiencia en el rubro de los socios, conjugadas con las amenazas que tiene el sector como son la inestabilidad económica y cambiaria que sufre el país, generando alta volatilidad en el precio de los insumos.

Marco teórico

En el presente apartado se pretende desarrollar y exponer contenidos teóricos que avalen la implementación de un plan de comercialización para la empresa.

Según lo expresa el autor (Calzada J.; 2015) en la Bolsa de Comercio de Rosario, el mercado de granos en un país que produce cereales y oleaginosas como el caso de Argentina se define como el conjunto de instituciones, instrumentos y prácticas comerciales orientadas a la transferencia de productos agrícolas entre agentes económicos. Frecuentemente cuando hablamos del “mercado de granos propiamente dicho”, nos estamos refiriendo a los mercados físicos (disponible con entrega efectiva de la mercadería) y a los de futuros. Ellos son herramientas institucionales fundamentales para la formación y descubrimiento de los precios de referencia y para la provisión de información comercial a todo el sector.

Argentina cuenta también con dos importantes mercados de futuros: el de Rosario (ROFEX) y el de Buenos Aires (MATBA), mercados centenarios que contribuyen día a día, con gran eficiencia a minimizar el riesgo que generan las fluctuaciones en los precios de los granos. Estos mercados en forma conjunta colaboran diariamente en el proceso de “descubrimiento de los precios” (Calzada J.; 2015).

Según lo plantea el autor López Lecube E. (2011) cada sistema de comercialización tendrá características diferentes, y dicha caracterización se encontrará principalmente definida por el producto o servicio que se comercialice. Algunas características generales de estos sistemas son:

- Atomización de la producción: Concentrada en miles de productores haciendo más transparente el mercado sin distorsionar los acuerdos de precios.
- Estacionalidad de la producción: Afectada por los ciclos naturales de los cultivos.
- Diversificación geográfica: Grandes extensiones de tierra y variabilidad de los factores climáticos requiere de una logística capaz de colocar la mercadería en los puntos de comercialización.

- Concentración de la demanda: Pocos demandantes para miles de oferentes dando lugar a desequilibrios en las negociaciones e intervención a intermediarios que no agregan valor a los productos.
- Alta dependencia a los mercados internacionales: A causa de la gran capacidad productiva del país y poco consumo interno del commodities, los excedentes son exportados dependiendo de los precios fijados por mercados internacionales ya que Argentina no es formador de precio.

Las opciones de comercialización más utilizadas a la hora de asumir y/o disminuir riesgos de precios son los contratos derivados.

Los contratos de futuros y opciones se ubican dentro de lo que se denomina "activos derivados". Esta denominación abarca a los futuros, las opciones y los forwards. El término "derivado" que se utiliza para referirse a estos instrumentos responde a la naturaleza de los mismos; específicamente a que su valor depende del precio de otros activos subyacentes. En la actividad agropecuaria los activos subyacentes son los commodities como maíz, trigo, girasol, soja, etc. (Oficina de riesgo agropecuario, s.f.)

Algunos de ellos son:

Contratos de futuros: Un contrato de futuros es un acuerdo entre dos partes, las cuales adquieren el compromiso de vender o comprar mercadería de una determinada calidad y cantidad en un lugar y mes futuro a un precio acordado (Rodríguez J.G. Cabrini S.M; 2019).

Opciones: Una opción no es más que un derecho. Un derecho a comprar o a vender un determinado activo subyacente a un precio determinado y/o hasta una fecha determinada. Hay dos tipos de opciones, la opción Call y la opción Put. (Pasquali R.; 2011).

La Opción de Compra de una acción se denomina Opción Call. La Opción de Venta de una acción se denomina Opción Put. Para tener ese derecho, el comprador paga una suma de dinero al vendedor. Esa suma de dinero se llama Prima, y es lo que cotiza diariamente en el mercado (Pasquali R.; 2011).

Forward: Un forward es un contrato en el cual el vendedor acuerda con el comprador la entrega de un determinado producto a un determinado precio, calidad y lugar, en una fecha futura determinada. (El cumplimiento depende de la buena fe de ambas partes). Es un contrato que se pacta libremente entre partes en un mercado informal cuyos términos se convienen a medida; generalmente no se exigen garantías, tienen flexibilidad y los precios son privados (Rofex, s.f.).

Realizar una cobertura para posicionarse en el mercado futuro es una herramienta empleada para administrar riesgos cuando los precios no son estables. Para protegerse contra las pérdidas de valor de los bienes y servicios, el productor puede realizar operaciones de canje de insumos.

La Fundación Humberto Volando (s.f.) manifiesta que el canje es una transacción de intercambio en especie mediante la cual, un productor entrega granos como pago de los insumos o servicios que adquiere. Por ello, el canje es una de las formas de financiamiento más utilizados por el sector para la compra de bienes, servicios y demás insumos necesarios para la actividad. Todo ello alentado por la característica de permanencia del valor de los granos en caso de inflación.

La operación se manifiesta mediante constancia en los remitos o facturas, el productor recibe una factura por el costo de los insumos, la cual no incluye IVA y en la misma consta la cantidad de kilogramos de cereal, tipo de grano a entregar. A la fecha de vencimiento pactada el productor hace entrega de los kilogramos del cereal comprometidos en la operación de canje al proveedor. Este emite una liquidación primaria o secundaria de granos según corresponda donde liquida la cantidad de kilogramos del cereal pactado al precio que corresponda en ese momento más IVA. En el mismo momento se emite una nota de débito por el IVA total del insumo facturado y la diferencia de precio generada entre los kilogramos valorizados al momento de la factura y su valor al momento de la entrega del grano o su cancelación. El hecho imponible se perfecciona en el momento que se realiza la liquidación del cereal. (Fundación Humberto Volando; s.f.)

A modo de conclusión estos aportes teóricos dejan en evidencia la variedad de herramientas a utilizar en un plan de comercialización de la producción obtenida.

Diagnóstico y discusión

Analizando las acciones desarrolladas por la empresa “Don Luis S.H.” en las últimas campañas se advierte que las estrategias de comercialización utilizadas han sido dispares y poco beneficiosas.

Por ello es importante considerar la aplicación de herramientas que permitan lograr eficiencia en la utilización de recursos ya que el sistema productivo planificado por la empresa le permite obtener buenos rindes en la producción y capacidad de almacenamiento.

La ejecución de un plan de comercialización con otras formas de venta existente en el mercado, como se refiere en el marco teórico, aumentaría los márgenes de ganancia con ingresos suficientes para cubrir los costos de producción y no afectar la situación patrimonial de la organización.

Existe un contexto propicio para la implementación de nuevas estrategias ya que el mercado del commodities soja tiene gran potencial de expansión en el mundo a pesar de la inestabilidad cambiaria y financiera del país.

La postura enunciada se fundamenta en que se brindaría mayores facultades a la empresa ante la toma de decisiones sobre como lograr una óptima planificación y organización del área comercial para alcanzar a largo plazo la consolidación y efficientización de la misma, bajo un criterio de sustentabilidad económica y agronómica plasmada en su misión.

Plan de Implementación

Con este proyecto se intenta hacer un aporte efectivo a la empresa “Don Luis S.H.” con la intención de mejorar una de sus áreas de trabajo realizando aportes valaderos para mejorar su funcionamiento y obtención de resultados.

Para ello se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo General

- Proponer un plan de comercialización de la producción de soja para el establecimiento “Don Luis S.H.” con el fin de maximizar los beneficios para la campaña 2020-2021.

Objetivos Específicos:

- Planificar un protocolo de ventas de la producción basado en precios objetivos de mercado.
- Ejecutar las ventas en el momento en que se cumpla el precio objetivo.
- Financiar los insumos de la campaña a través de un plan canje de cereales.

Alcances

Este proyecto propone la realización de un plan de comercialización de la producción de soja de la empresa “Don Luis S.H.”, situada en la localidad de Hernando, Departamento Tercero Arriba, Provincia de Córdoba, República Argentina, para la campaña 2020-2021.

La implementación de este plan supone la utilización de herramientas que ofrece el mercado no utilizadas por la organización hasta el momento del reporte brindado, y extenderla a campañas futuras si se logra maximizar los recursos y obtener mayores beneficios, pudiendo replicarse este proyecto en los ciclos productivos posteriores.

La producción obtenida en los campos trabajados por la empresa era destinada a intermediarios acopiadores de la zona a al puerto de Rosario con ejecución de venta en los momentos de necesidades de recursos financieros y lo que se intenta a través de esta propuesta, antes de comenzar la campaña, es el fortalecimiento del sistema de comercialización evitando riesgos futuros producidos por los cambios de la realidad económica y financiera que atraviesa el país.

Recursos necesarios

Para llevar a cabo las acciones de esta propuesta de mejora en el área de comercialización de la empresa se necesitaría contar con los siguientes recursos:

Recursos Humanos: es la persona que va a ejecutar el plan. Para ello debería tener conocimientos administrativos, contables y tecnológicos para acceder a la información del mercado y tomar las decisiones de venta en el momento oportuno. La organización cuenta con el asesoramiento externo de un ingeniero agrónomo que controla y evalúa el proceso de producción del cultivo y determina posibles rindes, el mismo deberá ser capacitado para poder llevar adelante esta propuesta de un nuevo modelo de comercialización.

Recursos Técnicos: el principal recurso a utilizar es la estructura de silos para almacenamiento que cuenta la empresa. Los demás recursos para el desarrollo productivo están provistos por terceros a quienes se les delegó el proceso.

Acciones

El presente plan es para brindarle al productor una propuesta cronológica de cómo llevar a cabo el protocolo de ventas con las acciones y los recursos necesarios.

El protocolo de ventas consiste en empezar a analizar el mercado con tiempo para ver las variaciones que este presenta, y una vez establecido el precio objetivo si el mercado se acerca a este precio se dispara un porcentaje de ventas escalonado en el tiempo, en donde el total de estas ventas no debe exceder el 60% de la producción estipulada para la campaña (recordar que son ventas de manera anticipada antes de

contar con los granos), el porcentaje de estas ventas puede ser mayor a medida que nos acercamos a la fecha de cosecha, siempre y cuando el estado del cultivo sea el óptimo para alcanzar el rinde esperado.

La primera acción necesaria para llevar a cabo es comenzar en el mes de agosto con una reunión de los socios donde se planea y organiza las actividades a desarrollar, determinando cuál de los socios será el responsable de ejecutarlas y se toman las decisiones en cuanto a los objetivos de siembra de la próxima campaña definiendo la cantidad de hectáreas que se va a destinar a cada cultivo, para luego poder calcular la producción estimada basada en el rinde promedio de los lotes como se describe en el análisis situacional de este trabajo y dejar en claro un aproximado de producción de soja para sentar las bases a desarrollar este proyecto.

El siguiente paso consta en reunirse con el acopio o los proveedores de insumos de confianza de la firma para calcular el presupuesto de lo que se necesita para sembrar la cantidad de hectáreas antes estipulada (fertilizante, pre-emergente, semillas, etc.) y pactar el pago de los mismos en granos a cosecha.

Conociendo el presupuesto que se va a utilizar con los valores ya definidos, la firma deberá plasmar el precio objetivo de venta, en donde este precio abarca los gastos anteriormente presupuestados más un margen de ganancia estipulado por la empresa.

De esta manera se puede establecer la cantidad de toneladas que se debe vender como mínimo para alcanzar a cubrir los gastos y obtener la rentabilidad pactada.

En el mes de septiembre una vez determinado el costo total de producción y habiendo establecido el precio objetivo, se comienza a analizar el mercado en forma permanente para disparar el proceso de venta en el momento que se alcance dicho precio.

Una vez conocidas las variables del mercado, si estas indican una tendencia alcista se puede fraccionar la venta que se necesita hacer para cubrir los insumos en dos o tres veces especulando con la variación del precio. Si el mercado indica lo contrario se ejecuta la totalidad de la venta al momento de alcanzar el precio objetivo.

Para pactar legalmente este acuerdo entre las partes se puede realizar un contrato forwards entre la empresa y el acopiador (o proveedor de insumos) en donde se estipule

el precio, lugar y fecha de entrega de la mercadería (soja) tal como se deja en claro en el marco teórico de este proyecto.

La fecha futura determinada por el contrato para cumplimentar el canje, se establece para fines del mes de mayo de 2021 con el levantamiento de la cosecha y así hacer valer las ventajas de estos contratos que es el financiamiento accesible sin recursos financieros disponibles al momento de la adquisición de los insumos y el beneficio impositivo por el diferimiento del IVA (impuesto al valor agregado) al momento de la ejecución del contrato.

Esta estrategia permite llegar al momento de la siembra a fines del mes de octubre y principios de noviembre con los insumos ya calzados y con precio definido, centrando las acciones en el proceso de producción teniendo ya resuelto como afrontar los costos y quedando solamente fijar el precio del resto de lo producido.

Conociendo (a modo de ejemplo) que los costos de producción son entre el 35% y el 40% de la producción total, en los meses subsiguientes a que el cultivo ya se encuentra implantado se sigue observando el mercado para ir poniéndole precio al porcentaje de mercadería que resta, siempre y cuando se acerque a los precios establecidos anteriormente. La idea es no ponerle precio a más del 60 % de la producción estipulada, previendo algún imprevisto que pueda sufrir el cultivo, ya sea alguna merma por sequía o pérdida por granizo entre algunas otras.

Teniendo en cuenta cómo evoluciona el cultivo en los meses de enero, febrero y marzo se puede fijar el precio del 20% restante para no sobrepasar el 60% que se tomó como límite estipulado.

Si el cultivo se desarrolla acorde a los rindes calculados y los precios del mercado se acercan a lo previsto se puede ejecutar ventas mensuales de manera escalonada, por ejemplo un 5% en enero, un 5% en febrero y 10 % en marzo/abril.

Una vez levantada la cosecha en los meses de mayo/junio del 2021 se efectúa la entrega de la mercadería cumpliendo con el contrato forward firmado para cancelar los insumos pactados en el canje.

En esta instancia, con el total de la producción definida, el porcentaje restante de lo producido se puede almacenar en los silos propios o si fuera necesario se puede

embolsar utilizando silo bolsa y buscar una posición en el mercado más lejana en el tiempo para vender, como puede en los meses de julio/agosto donde el valor del commodity puede ser mayor.

De esta manera se concluye el plan de comercialización propuesto para la organización “Don Luis S.H.” cumplimentándose en la campaña 2020-2021 y quedando la posibilidad de proyectar nuevamente el plan para la próxima campaña.

Diagrama de Gantt.

Se elabora el presente Diagrama de Gantt en el cual se reflejan las actividades o acciones propuestas y los tiempos previstos para su desarrollo las que están en estrecha relación con los objetivos propuestos.

Figura N° 6: Diagrama de Gantt de la propuesta.

Actividades	Año 2020					Año 2021						
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Reunión de socios	■											
Reunión con el acopio o proveedores de insumos	■	■										
Determinar precio objetivo			■									
Análisis de mercado		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ejecutar protocolo de venta			■	■	■	■	■	■	■			
Siembra				■	■							
Cosecha									■	■	■	
Cumplimiento del canje											■	■
Almacenamiento											■	■

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación

En esta instancia se propone la evaluación del proyecto presentado para verificar el cumplimiento de todo lo planeado. Esta es un proceso continuo que se desarrolla mensualmente analizando si las acciones planteadas se cumplen según lo estipulado.

El primer análisis evaluativo se realizara sobre el mercado con su evolución de precios a partir del mes de septiembre y de manera constante durante todo el proceso para alcanzar los precios establecidos como objetivo.

En segunda instancia se va a evaluar como se desarrollan los cultivos, catalogando su desarrollo en bueno, regular o malo según su rendimiento potencial. Esto nos va a servir para tomar las decisiones de venta en los meses de enero, febrero y marzo.

En el mes de enero si la evaluación de rendimiento es buena, se propone realizar una venta en el porcentaje de la producción estimada, si el análisis del rendimiento arroja que se encuentra su desarrollo en un estado regular se estima realizar una venta por un porcentaje menor, en cambio si el desarrollo del cultivo es malo no se realizara ninguna venta para no comprometerse en una futura operación que no se pueda cumplir.

En el mes de febrero se utilizarían los mismos parámetros de evaluación.

En el mes de marzo ya con el cultivo en un estado más desarrollado, siguiendo el mismo criterio que los meses anteriores se puede duplicar el porcentaje de las ventas dependiendo del estado que se encuentre el cultivo. Si dicha apreciación arroja que la planta se encuentra en mal estado no se realizaran ventas al igual que en los meses anteriores.

Todos estos análisis se cumplimentan suponiendo que el mercado evolucione de manera favorable y se logren alcanzar los precios objetivos anteriormente planteados, de no ser así esto y si los precios de mercado se encuentran por debajo de los planeados no se realizaran dichas ventas.

Si de la evaluación final del proyecto se obtienen resultados beneficiosos para la empresa y se demuestra que una buena planificación y administración de su sistema de

comercialización dinamiza la actividad y le permite insertarse mejor en el mercado de granos, este proyecto puede implementarse en ciclos futuros.

Conclusión

Este reporte de caso tiene como finalidad proponer un plan estratégico de comercialización de granos de soja a la empresa “Don Luis S.H.”, localizada en la zona de Hernando, Provincia de Córdoba, para mejorar las falencias detectadas del área de comercialización.

La modalidad de venta utilizada por la organización (venta de granos ante la necesidad de flujos de fondos) crea incertidumbre a la hora de tomar decisiones afectando la rentabilidad de los procesos productivos.

Es por eso que habiendo analizado la empresa y desarrollado la implementación de este plan se puede eficientizar las variables que brinda el mercado para cumplir los objetivos planteados.

Esta es una propuesta de fácil ejecución con poco capital de inversión e implementación inmediata en la presente campaña agrícola, con la estructura que cuenta la organización adecuándola al nuevo sistema de comercialización, con la posibilidad de replicarlo en años posteriores y potenciarla a través de otras herramientas como el mercado de futuros y opciones.

La misma cuenta con un protocolo de ventas con una minuciosa planeación estratégica y pactando un plan canje a través de un contrato forward a cosecha para financiar los insumos a utilizar, esto le permitirá reducir el grado de incertidumbre a la hora de tomar decisiones y obtener mayores beneficios, logrando cumplir así con la misión de la organización que tiene como objetivo primordial la rentabilidad económica y sustentable con un crecimiento permanente a lo largo del tiempo.

Estas estrategias están centradas en las perspectivas que nos brinda el mercado hoy pero con la mirada puesta en los meses posteriores concluyendo con la cosecha de granos y cierre del ciclo productivo.

Este plan es altamente dependiente de las variaciones de precios del mercado y tiene como limitante que el productor podrá tomar posición a futuro de un porcentaje de la producción que va a disponer ya que es muy riesgoso comprometer mercadería física que todavía no se ha obtenido y por ende no poder cumplir con el contrato celebrado.

Recomendaciones

Con todo lo expresado anteriormente se recomienda en una primera fase implementar el plan estratégico de comercialización propuesto a la empresa Don Luis S.H. y considerando que es perfectible a futuro, se puede llevar adelante con una correcta interpretación de la situación actual de la organización dando respuestas concretas y factibles de desarrollar como ofrece el mercado, para luego sumarle en una segunda fase la aplicación de nuevas herramientas que potencian el proceso de ventas de los granos de soja.

Para ello se recomienda lo siguiente:

- Plasmar una estructura organizacional con conocimiento específico del manejo de herramientas de comercialización y comprometido a ajustarse a lo que brinda el mercado.
- Analizar el mercado de forma permanente para tomar las decisiones más favorables al cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Tomar coberturas para reducir incertidumbre ante los cambios económicos y financieros del contexto actual los cuales influyen en la variabilidad de los precios y el tipo de cambio.
- Desarrollar estrategias de futuros y opciones sumado al plan ya descrito como una alternativa favorable para no disponer y comprometer la entrega de mercadería física y cubrirse de riesgos futuros haciendo frente a la limitante con la cual cuenta la propuesta.

En función de lo analizado anteriormente se sugiere considerar las recomendaciones brindadas ya que las mismas fueron realizadas con la finalidad de hacer frente a la inestabilidad económica financiera del sector donde el productor desarrolla su negocio dándole previsibilidad y certidumbre a la toma de decisiones, mejorando la rentabilidad futura.

Bibliografía

Agrofy News; (2020) De la venta de granos a la compra de insumos, el productor pierde un 7,1 % del valor de la cosecha. Recuperado de: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/188292/venta-granos-compra-insumos-productor-pierde-71-valor-cosecha>.

Calzada J. (2015). El futuro de la comercialización de granos en Argentina. Nota 1. ¿Qué puede suceder con el mercado físico de granos en Rosario? Extraído de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/el-futuro-de#:~:text=El%20mercado%20de%20granos%20en,productos%20agr%C3%ADcolas%20entre%20agentes%20econ%C3%B3micos>

Centro de Estudios en Agronegocios y Alimentos de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Austral; (2012). Encuesta sobre las Necesidades del Productor Agropecuario Argentino. Disponible en <https://www.austral.edu.ar/cienciasempresariales/wp-content/uploads/2017/07/Informe-ENPA-2012.pdf>.

Fundación Humberto Volando (s.f.). Unidad IV: Comercialización y mercado a término. Disponible en <https://www.humbertovolando.org/wp-content/uploads/2016/12/UNIDAD-IV-Contratos-Comerciales.pdf>

Koontz H., Weihrich H. y Cannice M.; (2012); Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial.

La Nación; (2017). Granos: estrategias de venta para el mercado actual. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/granos-estrategias-de-venta-para-el-mercado-actual-nid1984664/> .

López Lecube E. (2011). Mercado de granos en la Argentina: Análisis de su dinámica e identificación de oportunidades de mejora de la cadena. Disponible en <https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/936/L864m%20-%20Mercado%20de%20granos%20en%20la%20Argentina%20an%C3%A1lisis%20de%20>

su%20din%C3%A1mica%20e%20identificaci%C3%B3n%20de%20oportunidades%20de%20mejora%20de%20la%20cadena.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ministerio de Agricultura y Ganadería de Córdoba; (2020). Campaña Cultivos - Estadísticas | Indicadores Gráficos. Disponible en: <https://agricultura.cba.gov.ar/institucional/graficos-indicadores.php>.

Oficina de riesgo Agropecuario (s.f). Recuperado de http://www.ora.gob.ar/riesgo_mercado_manejo_informacion.php

Pasquali R. (2011). Futuros, Índices y Opciones. Extraído de <http://www.fundacionbolsa.com.ar/sitio/archivos/2016/07/Libro-Futuros-Indices-y-Opciones.pdf>

Rodríguez J. G. Cabrini S.M. (2019). Asociación Argentina de Economía Agraria. Relevamiento y análisis de las estrategias de comercialización disponibles para productores agrícolas del partido de Pergamino. Disponible en http://www.aea.com.ar/_upload/files/publicaciones/282_20200217143647_2.3.C_Rodriguez_Juan_Guido_RELEVAMIENTO_Y_ANALISIS_DE_LAS ESTRATEGIAS_DE_COMERCIALIZACION.pdf

Rodriguez, J. G.; Cabrini, S.M. (2019). Relevamiento y análisis de las estrategias de comercialización disponibles para productores agrícolas del Partido de Pergamino. Recuperado de https://repositorio.inta.gob.ar/bitstream/handle/20.500.12123/6528/INTA_CRBsAsNorte_EEAPergamino_Rodriguez_J_Relevamiento_y_an%C3%A1lisis_de_las_estrategias_comercializaci%C3%B3n_disponibles_para_productores_agr%C3%ADcolas_partido_Pergamino.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Rofex (s.f.). Recuperado de <https://www.rofex.com.ar/data/70preguntas/>