



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing: Cosufi S.A. para la unidad de negocio trigo

Autora: Luciana Gonzalez

DNI: 35.380.905

Director del Trabajo de Graduación: Roberto Dvoskin

Buenos Aires, 7 de Junio de 2019

ÍNDICE

1. Resumen ejecutivo	3
2. Introducción	
2.1 Interés personal	5
2.2 Interés académico	5
3. Objetivos del trabajo	
3.1 Objetivos	7
3.2 Metodología	7
4. Marco conceptual	
4.1 El plan de marketing y el marketing de productores	8
4.2 El cliente industrial y la segmentación	14
4.3 Marketing directo y fidelización	17
5. Plan de marketing	
5.1 PRIMERA FASE	
5.1.1 Industria: El negocio del Agro en Argentina	25
5.1.2 La empresa: Cosufi S.A.	36
5.1.3 La competencia	40
5.1.4 Diagnóstico de situación: Análisis FODA	40
5.2 SEGUNDA FASE	
5.2.1 Objetivos del Plan de Marketing	42
5.2.2 Mercado objetivo	42
5.2.3 Segmentación	44
5.2.4 Producto	45
5.2.5 Precio	47
5.2.6 Distribución	48
5.2.7 Comunicación y promoción	49

5.3 TERCERA FASE	
5.3.1 Plan de fidelización	49
5.3.1.1 Objetivos	50
5.3.1.2 Clientes y estimaciones de ventas	51
5.3.1.3 Target de la campaña de fidelización	58
5.3.1.4 Estrategia	59
5.3.1.5 Acciones	59
5.3.2 Proyecciones económicas	
5.3.2.1 Estado de Resultados	60
5.3.2.2 Flujo de fondos proyectados	61
5.3.2.3 VAN	62
5.3.2.4 TIR	63
6. Conclusiones	64
7. Límite del trabajo	66
8. Bibliografía	67
9. Anexos	
9.1 Entrevista a Sandra Grisolia	70
9.2 Entrevista a Gustavo Casagrande	72
9.3 Entrevista a Ricardo del Gaudio	75

1. Resumen ejecutivo

Para finalizar la Maestría de Marketing y Comunicación se decidió realizar un plan de marketing para una empresa agropecuaria argentina. Este trabajo contendrá un soporte conceptual que pruebe la dedicación y el análisis teórico formado a partir de la cursada de la maestría en cuestión.

Primero, resulta importante realizar una breve reseña de la empresa elegida para comenzar este trabajo. Cosufi S.A. es una empresa que se constituyó hace más de 100 años, se desarrolla en distintas actividades agropecuarias buscando en cada una de ellas la excelencia en sus procesos y resultados. Entendiendo que cada actividad que realiza (agricultura, ganadería, tambo y cabaña) conlleva distintos conocimientos y procesos, el desarrollo del plan de marketing deberá focalizarse en una unidad de negocio y no para la totalidad de la empresa. Por esta razón el plan será para la unidad de negocio de trigo, pilar fundamental de esta empresa.

Es importante tener en cuenta que sus procesos tanto de producción, como de comercialización ya se encuentran estructurados, si bien la empresa no cuenta con equipo de marketing ni con desarrollo de un plan de marketing para sus actividades.

El desarrollo de este trabajo a realizar tiene como finalidad mejorar estos procesos, buscando tener mejores resultados con un esfuerzo estratégicamente consolidado a partir del análisis de la situación actual de la empresa, el mercado y la competencia.

El objetivo de este trabajo es otorgarle a Cosufi S.A. una herramienta que regule y esquematice las relaciones para con sus clientes y proveedores. Hoy en día el marketing relacional que llevan no está pautado sino está consensuado entre las partes involucradas; lo que lleva a una limitación de la práctica y a no explotar, analizar y evaluar su performance. Mientras que el objetivo del plan de marketing en sí mismo es aumentar el valor percibido de Cosufi S.A. en el mercado de granos (más precisamente en el de trigo), buscar

nuevos indicadores de gestión, maximizar los resultados de la venta de trigo y generar un círculo virtuoso de fidelización.

La investigación que se llevó a cabo no solo fue teórica sino también fue hacia la misma empresa, su mercado y sus colaboradores. Para entender el entorno del campo, las relaciones que se establecen y los pactos tácitos que existen es importante estudiar el desarrollo del mercado rural argentino; junto con cómo empresas más actuales y ágiles fidelizan para así poder lograr un aporte interesante. Este recorrido teórico analítico de la actividad agropecuaria hizo que a medida que avanzaba el proyecto, Cosufi S.A. se fuera mostrando como una empresa fuerte y bien posicionada que si bien no contaba con ciertas herramientas de control, su posición en el mercado era privilegiada. Este descubrimiento claramente dificultó el manejo de las variables que tan buen resultado están dando.

Es importante aclarar que toda información y análisis realizado está presentado para realizar un plan de marketing para esta empresa; no pretende ser un plan de negocios ni puede ser traspolado a otra empresa sin volver a ser evaluado por completo. El análisis de datos culminó en Abril de 2019 y son para ser utilizado en la próxima campaña de trigo (2019-2020) por Cosufi S.A.

2. Introducción

2.1. Interés personal

Personalmente mi interés en realizar este plan de marketing no radica únicamente en poder mostrar todo lo aprendido durante la cursada; sino también en generar una herramienta de trabajo que puede ser llevada a la práctica en la vida real.

Camino los pasillos de Cosufi S.A. desde que tengo memoria, siempre ayudé como pude. Pero ahora, a partir de la realización del máster no solo tengo la capacidad sino el interés de poder aportar desde un punto de vista más estratégico.

El plan de marketing para la unidad de negocio de trigo es el inicio de un proceso de transformación y profesionalización que la empresa viene transitando. El compromiso por el cuidado ambiental y la exigencia por buscar mejores resultados; hacen que sea necesario un continuo análisis de cada unidad. El trigo, es el cultivo clave para la rotación sana de la tierra.

La sincronización perfecta entre la búsqueda de la profesionalización personal y de Cosufi S.A. es lo que me llevó a enfocarme en esta empresa para dar cierre a mi paso por la Universidad de San Andrés.

2.2. Interés académico

Encuentro en el desarrollo de este plan de marketing una oportunidad de poder demostrar todos los conocimientos adquiridos a partir de mi paso por la Universidad de San Andrés. La realización de este trabajo permite la articulación de conceptos aprendidos y metodologías estudiadas dentro de un caso real.

Tener acceso a cuestiones formales y a la gerencia de Cosufi S.A. me permite poder desarrollar un plan que realmente pueda ser aplicado. El análisis estratégico del histórico de ventas de trigo, en conjunto con la posibilidad de acceder a charlas con la gerencia hacen que el plan a crear sea una herramienta real, formal y claramente aplicable; ya que sumado a la curva de

experiencia que la empresa resulta una posibilidad de crecimiento importante y para mi una oportunidad para adquirir mayor profundidad en cuestiones de marketing b2b.

3. Objetivos del trabajo

3.1. Objetivos

El objetivo principal de este plan de marketing ha desarrollar es que dentro del mercado del trigo (commodity) Cosufi S.A. logre aumentar el valor percibido de su producto y a su vez logre un plan de fidelización fuerte y estratégico para actuales y futuros clientes. Poder potenciar el proceso de comunicación y venta con el target para generar asociaciones de negocios sólidas y continuas.

Se busca lograr que dentro de la unidad de negocio de trigo maximicen sus resultados y generen nuevos indicadores de gestión que ayuden a mejorar su rendimiento a corto y largo plazo. El objetivo cuantitativo será aumentar los ingresos por ventas (en dólares) en un 10%.

En otras palabras, este trabajo tiene como fin ordenar la unidad de negocio de trigo de Cosufi S.A., la cual nunca tuvo un plan de marketing estratégico. Se busca mejorar los resultados de esta cosecha ya que la misma forma parte del proceso de cultivo de soja, por lo cual se vuelve parte de sus costos. A su vez, busca mejorar los resultados anuales a partir de la fidelización de sus cuentas y optimización de relación para con sus proveedores.

3.2. Metodología

Para el desarrollo de este plan de marketing y el cumplimiento de los objetivos pactados se ha decidido utilizar un mix amplio de herramientas que permitan entender la complejidad de la situación actual. Se cuenta con los resultados de las cosechas de la unidad de trigo de años previos de Cosufi S.A. para la realización de proyecciones, entrevistas con la gerente general, el gerente de producción y con el gerente de comercialización para el entendimiento del proceso de venta para con el cliente, material teórico (bibliografía) de consulta para dimensionar la situación actual; y por último análisis de actualidad ya que el mercado de granos sufre fluctuaciones que pueden alterar la perspectiva del trabajo.

4. Marco conceptual

4.1. El plan de marketing y el marketing de productores

A continuación se analizará esta herramienta de gestión y por sobre todo, la misma aplicada a los negocios *B2B*. Según José María Sainz de Vicuña Ancín, en su libro *El plan de marketing en la práctica* (Sainz de Vicuña Ancín, 2016), la definición más completa de lo que es un plan de marketing es la siguiente:

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. (Sanz de la Tajada para Sainz de Vicuña Ancín, p. 99.)

Esta es una clara definición que abarca y deja a la vista todo el proceso que resulta necesario realizar a la hora de generar el plan. Antes de desglosar a la misma; es importante entender que el plan de marketing debe ser un escrito físico, ya que luego de ser realizado el mismo tiene que ser analizado, sancionado y puesto en práctica. En otras palabras en plan de marketing tiene que ser la hoja de ruta, debe poder abarcar todos los futuros predecibles de acción para que luego de ser analizado (a la hora de escribir el plan) se sepa cómo accionar bajo cierto imprevisto o cambio que aparezca. Por esta razón al desglosar la definición, se entiende que previo a realizar el escrito es necesaria la realización de estudios y análisis; a cerca de la situación pasada, actual y futura del mercado, la competencia y la compañía en sí misma. Una vez racionalizada la data recolectada, se pasa a la etapa del plan de acción donde se detalla minuciosamente el accionar de los productos, los precios, la publicidad, la promoción, las ventas, y demás cuestiones.

Tanto los análisis, como los estudios y los planes de acción son la traducción de los objetivos de marketing planteados que, como dice Sainz de Vicuña, los mismos deben ser medibles y reales para ser cumplidos en un período de

tiempo específico; además estos deben estar analizados tanto desde el punto de vista cualitativo como del cuantitativo.

La realización de un plan de marketing, según este mismo autor, ayuda a la sistematización de la toma de decisiones comerciales teniendo en cuenta el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing. Claramente ayuda a eliminar posibles confusiones de cómo accionar ante distintos escenarios. En otras palabras, este autor cree que la adopción de un plan de marketing asegura a la empresa una expansión rentable y sin sobresaltos.

Una postura interesante de Sainz de Vicuña es que los responsables de marketing, son los encargados de ocuparse de entender las necesidades del cliente, estimar el potencial de la empresa y entender a la competencia; para así poder alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia.

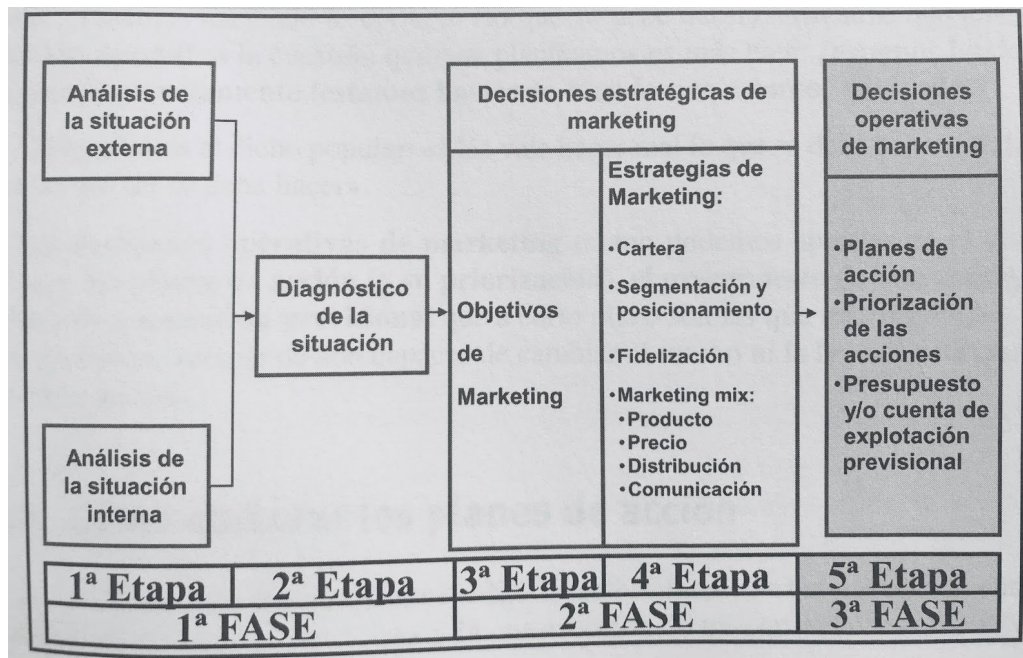
En la actualidad, con mercados maduros y clientes informados y exigentes, resulta estratégico que el responsable de marketing de la empresa (sea cual fuere el rubro) pueda ocuparse tanto de las decisiones operativas del día a día como también de la dimensión estratégica para construir a futuro. Hoy en día las estrategias de cartera de productos, segmentación y posicionamiento son pilares claves a abordar; ya no es posible crear productos que no tengan relación con lo que el mercado necesita. A la hora de comerciar *commodities*, existen variables que el mismo mercado maneja, pero es importante que el productor entienda la funcionalidades de sus productos y genere una estrategia de segmentación fuerte entendiendo que tipo de compradores les resulta más rentable a largo plazo, como también qué tipo de vínculo quieren tener con estas empresas. Claudio Saavedra, en su libro *El desafío del marketing para empresas industriales* (Saavedra, 2014), establece que la funcionalidad de un producto es básicamente el resultado de lo que hace el producto durante su uso, es la razón fundamental de porqué el usuario lo adquiere; en otras palabras es el producto del producto. Por lo tanto, la funcionalidad del producto está claramente ligada al beneficio que el producto le va a entregar al usuario final. En el marco industrial resulta posible que un mismo producto tenga distintas funcionalidades; esto se debe a que el usuario final varía. Esto, según

Saavedra, es totalmente posible y normal; es clave poder tomar consciencia de las ventajas del producto para así poder declarar las distintas funcionalidades que puede tener. Este proceso puede ayudar a la segmentación de clientes, impactar en la relación con los mismos y hasta generar nuevas unidades de negocio o una integración vertical en la cadena industrial.

En el libro *El plan de marketing en la práctica*, Sainz de Vicuña Ancín hace una interesante división del concepto de marketing. El mismo se divide en marketing operativo y marketing estratégico; el operativo es aquel relacionado con el brazo comercial de la empresa, busca objetivos a corto y mediano plazo, gestiona productos, puntos de venta, precios y vela por el presupuesto de marketing. Mientras que el marketing estratégico es aquel que se enfoca en los objetivos a mediano y largo plazo; identifica nuevos productos o mercados, analiza ciclos de vida, descubre ventajas competitivas y hace previsiones globales. Es el encargado de buscar estrategias sólidas que puedan afrontar los rápidos cambios de entorno que hoy en día sufren la mayoría de los mercados. Claramente, al diferenciar estos dos tipos de marketing, el autor se vio en la necesidad de hablar de dos tipos de planes de marketing. El primero es el plan de marketing estratégico (PME), en el cual se plasma la esencia del plan de marketing, los objetivos a largo plazo, y en el plan anual de marketing (PAM), se muestran las decisiones de marketing más operativas, en otras palabras, que se hará día a día para lograr los grandes objetivos planteados.

La construcción de un plan anual de marketing está dividida en tres fases:

La primera en la que se analiza y se diagnostica la situación, la segunda donde se formulan los objetivos de marketing y se eligen las estrategias a seguir para cumplirlos y por último la tercer fase que es en la cual se toman las decisiones operativas (los planes de acción) para luego culminar con la determinación del presupuesto para el sector de marketing. Este es el esqueleto que todo plan tiene, según Sainz de Vicuña, después con el tiempo esta herramienta se irá amoldando a cada caso específico en el cual sea utilizada. A continuación, el gráfico de las fases de creación de un plan de marketing (Sainz de Vicuña Ancín, 2016, p.325).



Sainz de Vicuña Ancín, 2016, p.325

En el mismo libro, se hace referencia a una preocupación que crece a medida que pasan los años, las relaciones a largo plazo con el cliente. Los entornos cambiantes y los usuarios cada vez más ilustrados y conectados hacen que las empresas busquen profundizar su conocimiento a cerca de las necesidades, deseos, demandas y expectativas de cada cliente, de forma individual. Hoy en día, el foco del marketing está en construir relaciones personales *on* y *offline*, de manera directa, regular e individualizada; gestionando el valor percibido del cliente, de ahí el auge del marketing directo. Si bien el caso que se está analizando es para una empresa *B2B*, es interesante tomar el concepto de acercarse a los distintos clientes para poder entender sus necesidades y ese entendimiento capitalizarlo a la hora de transaccionar como parte de la generación de valor percibido a cada uno de los clientes. Logrando así, como dice Sainz de Vicuña Ancín, superar el *marketing transaccional* común que se ofrece tradicionalmente para pasar al *marketing relacional* que puede generar relaciones a largo plazo que beneficien a ambas partes. Volviendo a clasificar al marketing como actividad, existe otra forma de dividirlo y es por el tipo de mercado en el que el mismo articula; en otras palabras el marketing también puede ser dividido en marketing de consumo y marketing industrial. El segundo, Sainz de Vicuña Ancín establece que es el que se aplica en

empresas que buscan conquistar mercados industriales, más allá de que su producto sea o no industrial. Es para productos o servicios que se adquieren para ser usados en un proceso de producción demandado por otro. En contraparte, un mercado de consumo, sería aquel que lo forman personas u hogares que adquieren productos o servicios para su consumo personal.

Según Ancín, el comportamiento de compra resulta más complejo y racional en el mercado industrial que en mercados de consumo. En compras industriales, dentro del proceso existe una unidad de toma de decisión (UTD) que es un equipo formado por distintos profesionales que buscan satisfacer distintas necesidades del proceso de producción para el cual están comprando. Este grupo está normalmente conformado por el comprador (responsable de las condiciones de compra, seleccionar proveedores y negociar contratos), usuario (el que usará el producto, estará evaluando su rendimiento), el prescriptor (encargado de la innovación y el diseño, pone los criterios de elección y las especificaciones necesarias), el decisor (el que compromete a la empresa con un proveedor) y también puede llegar a ver distintas personas filtro (influencias informales que pueden alterar las decisiones de la UTD).

Por esta razón, el autor recomienda segmentar estos mercados a partir de criterios macroeconómicos (tipo de sector, tamaño de la empresa y tipo de uso del bien adquirido); los segmentos resultantes de esa clasificación deberían dividirse a partir de variables microeconómicas (dimensión técnica, financiera, servicio y demás) con el fin de poder analizar minuciosamente el comportamiento de cada uno de estos clientes.

Claudio Saavedra, en su libro *El desafío del marketing para empresas industriales*, habla de la cultura commodity. La cual se caracteriza por dejar de realizar marketing exploratorio para destinar más recursos a la promoción, venta y producción; buscan que cada cliente compre un mayor volumen, dejando de progresar en el departamento de investigación y desarrollo. Es importante entender que ninguna empresa, con la actualidad competitiva en la cual estamos, puede dejar de lado su interés por conocer las necesidades del cliente. Es una decisión que puede afectar seriamente el crecimiento y el futuro de una empresa.

A su vez este mismo autor, tiene la teoría que todo producto tiene la capacidad de descomoditizarse, si bien establece que es un proceso complejo, es factible. Saavedra sostiene que estos productos pueden descomoditizarse a partir de cambios en otros elementos de la oferta, como puede ser los servicios, la logística, la comunicación, la financiación, o cualquier otro tipo de servicio complementario que resulte interesante al cliente. El único problema, es que si para un proveedor de commodity le fue relativamente fácil inventar un servicio periférico a su producto, seguramente para otros proveedores competidores, iguales de ingeniosos se les presente la misma oportunidad.

Finalmente para cerrar este apartado, es importante entender que comprende el marketing industrial y por sobre todo qué es la necesidad de un cliente industrial. Saavedra, en su libro *El desafío del marketing para empresas industriales* sostiene que:

El marketing industrial se hace responsable de la promesa de funcionalidad del producto, y estudia permanentemente su uso por parte del cliente. El marketing industrial bien entendido cuida de la verdadera relación de largo plazo que existe con el cliente: la del cliente-producto. (Saavedra, 2014, p.26).

Mientras que Ancín, en su libro enuncia que la necesidad del cliente está dividida en 5 criterios. Por lo tanto, resulta evidente entender que estos criterios de selección, se convertirán en los determinantes de satisfacción. Los criterios son:

- Dimensión técnica: Busca constancia de calidad, seguridad y fiabilidad del producto para ser parte del proceso de fabricación para lo que fue comprado.
- Dimensión financiera: Busca los precios de compra, las condiciones y los plazos de pago.
- Dimensión de servicio: Busca una empresa que pueda flexibilizarse a las necesidades que el cliente propone.
- Dimensión Psicosociológica: Busca la compatibilidad de las empresas en cuanto a organización, reputación, experiencia, referencias y confianza.

4.2. El cliente industrial y la segmentación

Este tema resulta central a la hora de desarrollar un plan de marketing, el cliente industrial. Por lo analizado previamente, se entiende que el marketing industrial tiene características diferentes al marketing de consumo; y en consecuencia los clientes también son claramente distintos.

Richard M. Hill y coautores, en su libro *Mercadotecnia Industrial* (Hill, Cross, Ralph y Cross, 1980), sostienen que a diferencia del consumidor final, el comprador industrial decide a partir de consideraciones racionales, ya que el comprador luego deberá justificar sus adquisiciones sobre la base de un desempeño medible. Principalmente todo comprador busca la calidad, un buen servicio y precio. Es importante entender que la lógica industrial implica que ese producto o servicio que adquieren tiene que poder respaldar la calidad que está prometiendo el producto final en el cual se están focalizando. Además, en compras industriales se buscan generar relaciones a largo plazo, por eso no solo se tiene en cuenta la calidad del producto sino también las demás dimensiones previamente mencionadas (financiación, distribución, cultura empresa). Richard Hill y coautores, sostienen que es importante crear un fuerte vínculo con clientes ya que la consistencia de la calidad (en todas sus dimensiones) ayuda a disminuir costos de producción. Entendiendo como calidad a la combinación de propiedades que hacen que el artículo se ajuste al uso que desean darle (Hill, Cross, Ralph y Cross, 1980, p.71). En otras palabras, cualquier propiedad que realce la expectativa de vida del producto o aumente su valor percibido, será un factor significativo de calidad.

Otro aspecto importante a la hora de buscar la calidad es el grado de consistencia de la misma, la consistencia asegurada contribuye a la reducción de costos de producción y por sobre todo a la calidad uniforme del producto final.

El factor precio, no depende exclusivamente de la cifra cotizada, sino que se analiza el precio evaluado. El mismo, según Richard Hill y coautores, toma a consideración diversos factores como los desechos resultantes del material adquirido, costo de puesta en producción, espacio destinado, energía destinada, las posibilidades de pérdidas, daños y otros factores que puedan

generar alguna variable de costo. Por lo que se vuelve más complejo de calcular y comparar a la hora de realizar una compra industrial.

En el mismo libro, Richard M. Hill y sus coautores, hablan de las relaciones que se entablan en la compra-venta industrial, estas pueden ser formales o informales. Las formales, son aquellas que están avaladas por un contrato o acuerdo que definen las posibilidades de acción y los derechos de las partes. Mientras que las relaciones informales son aquellas que se basan en la fidelidad, la confianza y la reciprocidad.

La fidelidad es la definición de la ayuda mutua entre los vendedores y los compradores, en el mercado industrial es habitual que el comprador financie la compra de nuevas maquinarias; ya que el resultado es obtener ventajas mutuas.

Por otro lado se encuentra la confianza, que se traduce según Richard M. Hill y coautores, en el sentimiento de seguridad mutua de cumplir con lo que se establece, y no ahorrar en esfuerzo o costo.

Claramente que las relaciones en el mercado industrial se basen en la fidelidad y la confianza no es casual; es parte del marketing relacional, ninguna de las partes busca transacciones efímeras sino que buscan socios que le den sentido y por sobre todo valor al producto que cada uno está produciendo. A su vez, los autores, en su libro exponen que la importancia de la confianza en las relaciones industriales se debe al reconocimiento mutuo de las debilidades de los contratos legales como instrumento de intercambio en los negocios. La complejidad que estos intercambios abarcan resulta difícil de plasmar en un documento legal, el nivel de tecnicidad, factores intangibles que refieren al uso y al costo.

Para llevar al punto de mayor eficiencia a las relaciones para con los clientes, Claudio Saavedra sostiene que resulta vital entender la conducta del cliente, en otras palabras el uso y experiencia del producto en el tiempo, ya que estos datos tendrán implicancia en el diseño del producto o servicio a comercializar. Este conocimiento a cerca de los distintos clientes, permite realizar la segmentación; actividad clave en la estrategia de una compañía.

La necesidad de segmentar en una empresa, según Saavedra, debe partir de la intención de beneficiar al cliente/usuario, de conocerlo más para poder acercarse de una forma más efectiva. El autor sostiene que la correcta segmentación de un mercado industrial trae tres efectos positivos, para ambas partes:

- Orden y claridad en el mix de productos (para el proveedor): Se racionalizan las líneas de productos y el aporte a un target claro y conocido.
- Foco de la paridad oferta del proveedor
- Se profundizan las funcionalidades de los productos ofrecidos
- Se reorganiza el proveedor a partir de la especialización
- Mejoran los canales logísticos

A la hora de realizar la segmentación industrial, es importante tener en cuenta que los productos son normalmente de naturaleza técnica que se adquieren para desarrollar funciones concretas para darle forma o valor a un producto específico. Estas aplicaciones deben ser medibles y demostrables, ya que de lo contrario no generarían valor; pero además es importante tener en cuenta que las aplicaciones son dinámicas en el tiempo y por esa razón es importante rastrear nuevas aplicaciones de un mismo producto para generar nuevas oportunidades.

Saavedra, expone una metodología cíclica para segmentar mercados industriales que se base en aplicación-adaptación-adopción, llamada *Ciclo AAA*. Son tres actividades permanentes que se retroalimentan entre sí; buscando la especialización del producto-aplicación. El uso de esa técnica le permite a la empresa una expansión ordenada y la priorización de las aplicaciones en las que se tienen que enfocar. A su vez, esta técnica se complementa con la matriz producto-aplicación que mantiene un registro de los productos con las distintas aplicaciones que se pueden realizar. Esta matriz irá cambiando a medida que el *Ciclo AAA* sea puesto en marcha.

Según el mismo autor, existen distintas formas de segmentar; una de ellas es según la conducta de compra del cliente. Esta resulta efectiva de realizar una vez organizada la matriz de aplicación de producto. Algunas variables que se

tienen en cuenta para una segmentación por conducta de compra son la sensibilidad al servicio, al precio, a la forma de pago, el volumen potencial de compra, complejidad burocrática del proceso, entre otras.

Por otro lado, Josep Alet en su libro *Marketing directo Integrado* (Alet, 2000) expone la necesidad de realizar una lista con toda la información significativa del target; obviamente este proceso puede ser utilizado para iniciar el *Ciclo AAA* que propone Saavedra. A partir de estas listas se forma una base de datos, donde toda la información de previas transacciones es analizada y organizada para poder adaptar la oferta a cada tipo de cliente. Alet destaca la importancia de encontrar al 20% de los clientes que facturan el 80% de las ventas (ley Pareto).

Con la puesta en práctica de estas herramientas, cada relación que la empresa pauté para con un cliente industrial; se verá sostenida y firme por haber indagado, analizado y entendido la necesidad que manifiestan. Por el contrario, aquellas relaciones o clientes que no son claramente clasificables serán apartados o no mantenidos cautelosamente ya que ellos mismos no se encuentran debidamente organizados.

4.3. Marketing directo y fidelización

Según el *Manual de Marketing Directo e Interactivo* recopilado por Salvador Filiba y Ricardo Palmieri (Filiba y Palmieri, 2008) fue a mediados de los noventa que las marcas dejaron de enfocar todos sus esfuerzos de innovación en la producción y comenzaron a orientarse al cliente; así nace el marketing como lo conocemos hoy en día. La comunicación para la misma época, estaba siendo afectada por la evolución del mercado; la competencia comenzaba a ampliarse, los productos se comoditizaban y el cliente era bombardeado con mensajes continuamente. Como consecuencia, las empresas al estar inmersas en un mercado de competencia más hostil, se vieron en la necesidad de generar relaciones más fuertes con sus clientes, dejando atrás el conteo de ventas aislado. Así comenzó a desarrollarse el marketing uno a uno, donde se personalizaban las comunicaciones, el producto, el incentivo y el servicio; logrando una relación más fuerte y perdurable con sus clientes; ya que se

sentían identificados y por sobre todo entendidos. Esta nueva era de marketing no se basaba en la comunicación unilateral sino que evolucionó a una comunicación bilateral, a una relación; donde principalmente el cliente es quien la modela y la empresa lo acompaña.

Filiba y Palmieri reconocen que durante este cambio de paradigma es cuando el concepto valor del cliente comienza a tomar importancia, ya que:

Un cliente no vale solo en virtud de una transacción puntual sino de todas las realizadas en el pasado... y de las que puede realizar en el futuro a lo largo de su ciclo de vida. (Filiba y Palmieri, 2008, p. 107)

Una vez entendido este concepto los mismos autores suman la importancia de poder canalizar el esfuerzo de marketing en un grupo selecto de clientes que hagan que el esfuerzo sea rentable. Para esto sostienen que lo mejor es aplicar la ley Pareto, ya que concentrando el esfuerzo en el 20% de los clientes, se va a afectar al 80% del posible resultado.

Cada cliente sea industrial o consumo masivo, percibe el reconocimiento y el trato diferenciado; a esto se lo llama valor agregado de la relación, que no se produce por el producto en sí mismo sino por la forma en la que la empresa se relaciona con el cliente. A esta, se le suma a las características del producto, muchas veces constituye el principal factor que define la preferencia del mismo que claramente concluye en la fidelización del cliente.

Según Filiba y Palmieri, la percepción de valor tiene tres niveles, el primero es el más difícil de modificar que es el precio y el producto, luego es el posicionamiento, la imagen y la publicidad, y por último el programa de fidelidad que son tratamiento customizado, reconocimiento y beneficios adicionales. Todos estos niveles bien utilizados hacia los perfiles de los distintos clientes, definitivamente constituye una cartera de clientes saludables que pronostica un crecimiento orgánico tanto de ventas como posiblemente de clientes.

Una vez, estructurada la estrategia de comunicación es importante entender que el medio, la frecuencia y el momento a elegir han de parecer simples decisiones; terminan siendo factores que pueden alterar el pronóstico de una buena relación para con el cliente.

Alet en su libro *Marketing directo integrado*, establece que es necesario que la estrategia de marketing directo forme parte y esté estrechamente relacionada con la estrategia general de la empresa. Esto evitaría que los costos de efectuar un plan de comunicación y fidelización superen el funcionamiento operativo de la empresa; logrando así que este plan refuerce la imagen de la empresa, mejore su conocimiento acerca de los distintos perfiles de clientes que tiene y en consecuencia que genere una relación estrecha y provechosa. Esto lo denomina *marketing directo estratégico*, el cual tiene como finalidad reforzar la relación con el cliente, generar procesos y estructuras que permitan la medición futura de variables, que aumente y favorezca la personalidad de la marca, que tenga una visión a largo plazo y que por último le de mayor valor a la expectativa de vida de los clientes. Este, difiere del marketing directo táctico que tiene como fin la búsqueda de la rentabilidad a corto plazo, basado en técnicas, no se encuentra relacionado con la estrategia general de la empresa y principalmente suelen ser acciones hacia compradores recientes.

Claramente ambos textos citados concuerdan que generar relaciones de calidad para con los clientes forma parte del set de ventajas competitivas que toda empresa debe tener, resulta ser la base fundamental de los cambios de resultados a la hora de buscar el crecimiento orgánico de una empresa. Es una ventaja competitiva generar una oferta diferenciada, que si bien resulta fácilmente entendible (generar una relación cercana con el 20% de la cartera de clientes) llevarla a la práctica conlleva un cambio estructural importante que no toda empresa está dispuesta a realizar.

Alet también sostiene que dentro del marco del marketing interrelacionado (previamente llamado marketing relacional) es importante asegurar la posición estratégica y la táctica creativa sean complementarias. Se parte de una campaña de carácter masivo que tiene como fin dar a conocer a la marca y a su posicionamiento; por el otro lado, la campaña de marketing directo tiene como finalidad conseguir respuestas a partir de la creación de una imagen positiva de la marca y cercana a las necesidades del cliente. Por esta razón es importante entender, que las distintas acciones de marketing deben ser planificadas en forma conjunta, como un proceso lógico que busca generar una

relación cercana y fructífera con el cliente. En otras palabras sería un entendimiento de la omnicanalidad basado en las cualidades positivas que cada herramienta tiene para poder crear el vínculo a largo plazo. Para esto, el autor destaca la necesidad de crear un plan de contactos que tenga una segmentación clara y útil para la finalidad de la empresa (sobre todo teniendo en cuenta los objetivos que persigue la misma), selección de medios por el cual se le acercará a cada cliente la propuesta y una frecuencia prevista que muestre un aproximado de acciones que recibirán los mismos por campaña.

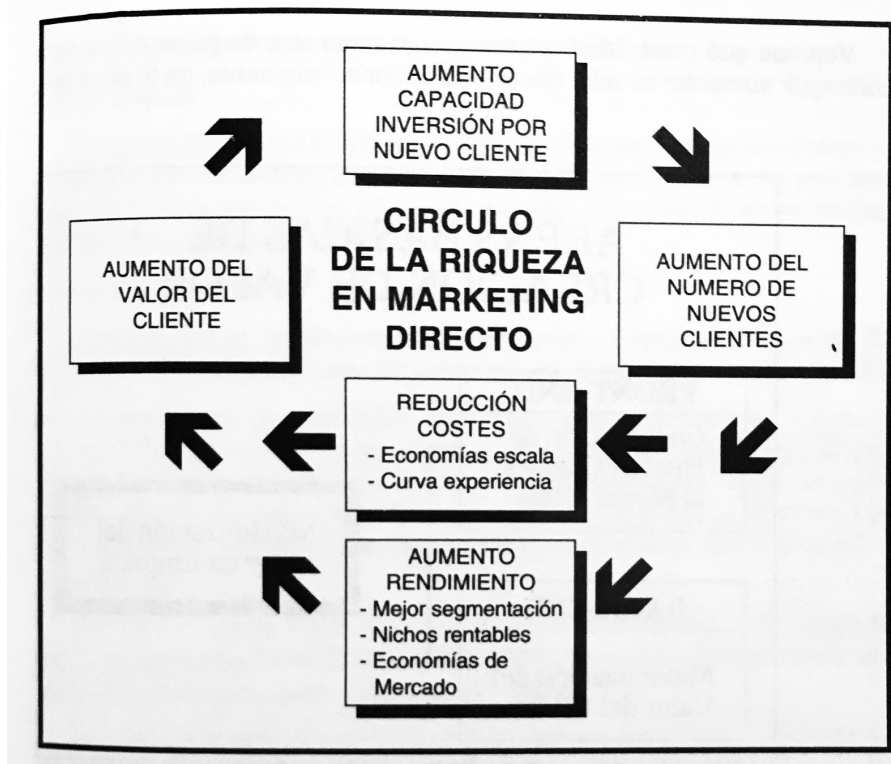
Alet propone entrar en un círculo virtuoso en la apuesta al eficaz plan de marketing directo relacional, el cual sostiene que la empresa se tiene que encargar de aumentar el valor del cliente para poder entrar en el *Círculo de la riqueza en el marketing directo* el cual se centra en la adquisición de nuevos clientes y el aumento de valor de los mismos. A continuación el plan eficaz que propone Alet:

(Alet, 2000, pág. 46)



Alet, 2000, pág. 46

En el mismo, el autor sostiene que a partir del aumento de nuevos clientes, se generará una reducción de costos por economía de escala, una mayor repartición de los costos fijos del programa y por sobre todo una base de datos de clientes más diversa y completa que a futuro permitirá una segmentación más detallada; logrando así generar programas más específicos de marketing que satisfagan de forma más rentable las necesidades particulares de cada segmento, que a su vez generarán mayor fidelidad de los mismos y finalmente un mayor volumen de ventas. A continuación la representación gráfica del concepto de Alet, el Círculo de la riqueza en marketing directo: (Alet, 2000, pág. 47)



Alet, 2000, pág. 47

Finalmente se entiende que la fidelización parte de una relación construida en base a las necesidades del cliente; la cual se basa en un sistema de comunicación abierto, continuo y reactivo que tiene como finalidad beneficiar a ambas partes.

Alet sostiene que existen dos tipos de procesos para mejorar la fidelización, front-end y back-end. Son dos estrategias distintas que si bien tienen el mismo fin, son aplicadas a distintos clientes. Los procesos de front-end de fidelización buscan la conversión de no-clientes en clientes al menor costo posible; mientras que los procesos de back-end buscan mantener y revalorizar a los clientes actuales. Claramente tanto los recursos, como los actores de estos dos procesos son distintos; su uso también varía mucho de acuerdo con el entorno en el cual se desarrolla la empresa y por sobre todo con el market share que la misma tiene.

En el manual recopilado por Filiba y Palmieri, destacan una frase de Stan Rapp sumamente actual, sostiene que en el mundo interconectado en el cual vivimos, la competencia central de cualquier empresa es claramente la relación que cada una desarrolla para con el cliente. Esta afirmación no solo pone en

agenda la necesidad de entender el marketing relacional sino también de incluirlo como parte de la estrategia central de toda empresa.

Los mismos recopiladores sostienen que la fidelización puede ser evaluada a partir de dos dimensiones, la racional y la emocional. La racional es la dimensión que tiene en cuenta al individuo como un ser pensante que tiene como fin la organización de variables cuantitativas (duras) que hacen al precio del producto o servicio; estas serían la cantidad, la frecuencia y los precios. Mientras que la dimensión emocional es la que considera al individuo desde su condición humana. En otras palabras, sus preferencias, sus sentimientos, sus gustos, aspiraciones; con las cuales trabaja e influye para generar en las mismas pensamientos positivos de la empresa. Claramente esta dimensión es la que forma y le da vida a las relaciones a largo plazo además son componentes mucho más difíciles de imitar por la competencia. A partir del análisis de estas dos dimensiones los mismos recopiladores sugieren clasificar a los clientes activos en tres categorías:

- Cliente infiel: Aquel que no se encuentra satisfecho y es fácilmente captable por la competencia. Resulta ser altamente vulnerable.
- Cliente fiel pasivamente: Aquel satisfecho por inercia, no cuestiona el servicio ni la marca. La mayoría de los clientes de una empresa se encuentran dentro de esta clasificación, resultan ser de vulnerabilidad media.
- Cliente fiel activamente: Aquel que se encuentra conscientemente satisfecho, que elige a la marca frente a otras alternativas. Usa servicios adicionales ofrecidos, contrata nuevos servicios y tiene una actitud activa y positiva frente a la marca; resultan ser de vulnerabilidad muy baja.

Esta clasificación permite acercarse mejor en cada etapa, es importante entender que no toda la cartera de clientes podrá ser fiel activamente pero sí serán pasivamente por eso todos los autores siempre recomiendan saber que está haciendo la competencia.

Filiba y Palmieri enumeran en su manual que existen diferentes tipo de programas de fidelización, hay programas que giran en torno al servicio o el

producto ofrecido como por ejemplo ofrecer descuentos para futuras compras. Hay programas que se basan en un trato preferencial construyendo un sentido de pertenencia, dándoles beneficios exclusivos y atendiéndolos de forma personalizada. Existen también programas basados en el sponsoreo de otras empresa que ayudan a darle a los clientes diferentes beneficios, o también programas de puntos, programas basados en condiciones especiales de compra y por último programas basados en la creación de eventos exclusivos. La existencia de distintos programas de fidelización es la clara muestra que los clientes siempre presentan distintos intereses; aún así todos tienen la misma finalidad, brindar al cliente un beneficio que realmente valore y sea relevante para el mismo. Claramente al entender a la fidelización a partir de dos dimensiones, existe la necesidad de incluir beneficios duros y blandos, apuntando tanto al componente emocional del cliente como también a la lealtad racional del mismo.

Muchas empresas, según los mismos recopiladores, buscan aliarse estratégicamente con otras empresas para incrementar el número de beneficios ofrecidos y aumentar las fuentes de financiación. Este programa de relacionamiento, se puede dar cuando la última está interesada en acceder a la cartera de clientes de la primera.

Finalmente más allá de las distintas herramientas compiladas, se entiende que lo más importante a la hora de buscar generar un vínculo fuerte para con los clientes a partir del marketing relacional directo que devenga en una fidelización; es poder medirlo, para eso es importante tener indicadores tanto cuantitativos como cualitativos que puedan evaluar la performance del programa y calcular el retorno de la inversión realizada. Filiba y Palmieri sostienen que existen ciertos indicadores obligatorios para evaluar dicha performance: Tasa de retención de clientes, tasa de crecimiento de la cartera de clientes, frecuencia de consumo, volumen de consumo (rentabilidad) y grado de valoración de los beneficios ofrecidos, entre otros que claramente dependerán de la empresa y del entorno en el cual esta se maneja.

5. Plan de marketing

5.1. PRIMERA FASE

5.1.1. **Industria: El negocio del Agro en Argentina**

Para comenzar es importante entender que el plan de marketing será desarrollado para ser efectuado dentro del negocio agrícola, específicamente para la unidad de negocio de trigo en Argentina. A continuación se pondrá en perspectiva el negocio agrícola de los últimos años. Se expondrán distintos autores que ayudarán a entender el proceso de cambios que sufrió el campo en estos últimos años.

En el libro *El agro como negocio* (Gras y Hernández, 2013), su recopiladora Carla Gras expone que a partir de la década del 90 comienza un cambio organizacional en el mercado agropecuario que logra reconfigurar el paradigma agrícola. Un proceso de modernización, un nuevo modelo de pensamiento que hace que los productores se vuelvan visionarios y busquen nutrirse de conocimiento para fomentar el mercado local e internacional. El Estado a su vez apoyó este cambio y promovió la organización de los sectores productivos para poder sostener la oferta de las agroindustrias. La transformación en el agro y de su configuración productiva concluyeron en lo que hoy es llamado el modelo de *agribusiness* o también llamado agronegocios. Estos cambios también ayudaron a la urbanización de la vida pampeana; las pequeñas ciudades activas o pueblos, se transformaron en agrociudades.

Es a partir de la década del 90 que los cultivos extensivos comienzan a tomar protagonismo, en particular la soja. Precisamente desde 1996, cuando se comienza a cultivar la soja transgénica, para esta misma época se genera un aumento considerable de los precios mundiales de los *commodities*. Carla en su libro, para dimensionar el crecimiento de la actividad agrícola compara la producción de cereales y oleoproteoginosas de 2007 y 2008 de más de 90 millones de toneladas de granos con la obtenida en 1995 que es menor al 50% de esta cifra.

Héctor Huergo en una nota del Diario Clarín (Huergo, 2013), denomina a estos cambios como la “segunda revolución de las Pampas”, cambios en la organización de la agricultura que tuvieron efecto también en la estructura social del campo y en el imaginario colectivo de la sociedad rural.

Esta revolución plantea una fuerte evolución en la configuración del negocio agrícola, Huergo sostiene que en menos de una década la Argentina pasó de tener un desarrollo de agricultura tradicional, a tener un modelo de agricultura innovadora cuyo principal motor para crecer fue el salto tecnológico operado en la producción.

Roberto Bisang en su escrito *Una revolución (no tan) silenciosa* (Bisang, Anilló y Campi, 2008), establece que estos cambios se vieron apalancados por el crecimiento en la demanda mundial de productos agropecuarios; un incremento en la demanda de alimentos, en el uso de fuentes vegetales para la producción de energía y por la necesidad de productos animales y vegetales en la producción de insumos industriales. Él, junto a su equipo, definen esta transformación de una forma interesante, donde claramente se puede ver el salto organizacional y de mercado que se realizó:

Lentamente “el agro” -como se lo conocía, marcado otrora por los ritmos biológicos de la naturaleza, las conformaciones de suelos, los vaivenes climáticos y orientado exclusivamente a las necesidades alimenticias- va dejando lugar a “la producción de origen biológico controlada”, (...). En este sentido, la lógica de inserción internacional sustentada en ventajas comparativas estáticas asociadas a las actividades agropecuarias (...) va cediendo ante el concepto de ventajas competitivas dinámicas (basadas, no sólo en la dotación de recursos naturales, sino también en organización y tecnología). (Bisang, Anilló y Campi, 2008, p.4)

A partir de esta revolución, Carla Gras sostiene que la Argentina pasó a instalarse en el mercado moderno y dinámico que le exigía a cada participante el conocimiento y empoderamiento de herramientas tanto del agro como de la economía capitalista. Este modelo agroproductivo ronda hoy en día el 80% de la producción del país, en un principio se caracterizaba por ser extractivista y concentrado; el cual fue poco a poco mutando al entender que estos rasgos

hacían al modelo inviable (tanto social como mediambientalmente) en el mediano a largo plazo. Argentina pasó de ser el “granero del mundo” (por su producción de trigo y maíz) a ser el segundo exportador más importante de soja transgénica a nivel mundial.

En otras palabras, el nuevo modelo de *agribusiness* fue un punto de inflexión en el proceso productivo, se adoptó el “modelo sojero”, además se introdujo la siembra directa, la tecnología de precisión, el uso de semillas transgénicas y por sobre todo se innovó en el proceso de gestión. Las distintas organizaciones comenzaron a profesionalizarse, a organizar su proceso en forma de redes y se integraron con la industria; logrando así nuevas formas de comercialización más eficientes y productivas. El desarrollo organizacional de redes, según el artículo de Bisang, es una transformación sectorial que desdibuja los límites tradicionales entre actividades primarias, secundarias y terciarias.

En esta nueva forma de ver al campo, Carla puede diferenciar cuatro actores claves para el avance del modelo: Los empresarios globalizados, los productores territorializados, los contratistas y los rentistas.

Los empresarios globalizados (o megaempresas) son aquellos que se caracterizan por organizar el negocio de manera tal que la misma no dependa de relaciones sociales y económicas localizadas territorialmente, a su vez son los “pooles de siembra” empresas muy grandes que se distinguen por el volumen que manejan y por la diversificación de tierras que tienen. Estos empresarios se destacan por tener un fuerte eje financiero ya que tienen como finalidad el retorno rápido de la inversión. El territorio para ellos es solo un recurso funcional, el cual no requiere de su presencia y claramente se puede definir como un vínculo efímero. Estos actores son un perfil nuevo que surge en la el ámbito rural argentino a partir del nuevo modelo agrario.

Los productores agrarios son aquellas familias tradicionales que heredaron tierras y aggiornaron prácticas para ajustarse al nuevo modelo; se caracterizan por seguir privilegiando la dinámica social local por sobre la económica. Carla sostiene que la funcionalidad de estos vínculos es tensionada a partir de la exigencia de responder a las nuevas condiciones del modelo agrario y a su vez cumplir con su condición de ser la base social de la trama local. Por otro lado,

demonstraron un avance al desdoblarse las funciones de producción y gestión. En los 90, existió una crisis en la pequeña agricultura familiar que condujo a 150.000 productores a retirarse de la actividad. Como se dijo previamente, estos fueron aquellos que no tuvieron la capacidad tanto organizacional como financiera para volverse empresarios agrícolas. Estos cambios organizacionales en los campos se traducen en la desaparición de los chacareros (nivel local autónomo) en relación con el territorio.

Dentro de este grupo de actores se encuentra Cosufi S.A., una empresa familiar que a partir del cambio de modelo agrario supo reinventarse para dejar de ser una empresa familiar y pasar a ser una empresa agropecuaria focalizada en el alto rendimiento de sus cultivos e inversiones. Su objetivo va más allá de la valorización de sus terrenos; es una de las principales productoras de soja de Buenos Aires. Como la mayoría de las empresas de este calibre, Cosufi S.A. terceriza el trabajo de siembra, mantenimiento, recolección y parte de los equipos que utilizan. Si bien la mayor parte del proceso se encuentra tercerizada a partir de la red que crearon; la empresa sigue siendo la que toma las decisiones estratégicas de la producción.

A partir de lo leído, se puede ver que uno de los posibles caminos a seguir para Cosufi S.A. sea la expansión hacia países limítrofes; apostando a expandir el modelo agrario que en el país tan buen resultado le ha dado. A medida que este trabajo avance, esta claramente será una de las teorías a evaluar; empresas de origen familiar de el mismo calibre como Los Grobo, El Tejar y MSU, optaron por este proceso de expansión en la década del 2000 (Gras y Hernández, 2013, p.224-225).

El tercer grupo de actores, son los contratistas o prestadores de servicios agrícolas; son quienes establecen vínculos materiales y simbólicos significativos con el territorio, son los encargados de promover la innovación tecnológica. A partir de la transformación los contratistas tomaron un lugar protagónico dentro del nuevo modelo. Hoy en día son los encargados en especializarse y mantenerse actualizados para poder dar servicios que estén a la altura de las distintas unidades de negocio a la cual le presten servicio.

Por último, el rentista, es el propietario de tierras que no trabaja directamente pero recibe ingresos suficientes para ser incluido en el nuevo modelo del tejido local.

Al describir el nuevo modelo agrario, Carla Gras destaca la necesidad de fomentar los vínculos intersectoriales, se trabaja a partir de redes verticales que buscan mejorar la productividad a partir del uso medido de tecnología y conocimiento específico de cada proceso en particular. Particularmente, en Argentina este nuevo modelo desarrolló un patrón fuerte hacia el monocultivo (modelo sojero, previamente mencionado); que se ve impulsado a partir de las plataformas productivas y se caracteriza por tener pocas articulaciones en la dinámica territorial local. A su vez, logró alterar la dinámica de las relaciones de poder en zonas rurales; los terratenientes tuvieron el gran desafío de reconvertirse a esta nueva lógica o en su defecto ser desplazados de aquella posición de liderazgo que una vez supieron tener. Estos actores tuvieron que comenzar a crear sus redes y ahí fue donde las empresas transnacionales tomaron un papel importante ya que se volvieron las proveedoras de “las tecnologías de consumo”. Se encargaron de organizar el consumo de agroinsumos a partir de objetivos y modalidades fijadas. Claramente, se puede ver cómo a partir de estos cambios, el sector agropecuario entendió el cambio de mentalidad que necesitaba afrontar, asumir un disciplinamiento y un control del campo desde el punto de vista comercial y productivo que nunca antes se había tenido en cuenta. Este nuevo paradigma, invitó a nuevos actores al mercado, los contratistas. Especializados y con tecnología, ellos son capaces de generar oportunidades de negocios a los terratenientes. Si bien están encargados de proporcionar el conocimiento y el *expertise* de la especialización; el actor que sigue tomando las decisiones para construir la estrategia de negocio es el propietario de las tierras (persona física o jurídica).

En el mismo libro, Carla sostiene que para que estos cambios sucedieran hubieron dos pilares fuertes; uno fue el capital financiero internacional (dado en las últimas décadas) y el otro fueron los instrumentos de cobertura de riesgos climáticos o de variaciones de precios, llamados “mercados agropecuarios futuros”. Estas dos herramientas tuvieron un fuerte crecimiento a partir de la

liberación del marco regulatorio en 1991 y desde ese entonces permitieron a los distintos productores reducir el riesgo, transmitiéndoselos a aquellas entidades que sí están dispuestas a asumirlos. En sí, el manejo de riesgo, es uno de los aspectos fundamentales del *management* dentro de las empresas agropecuarias. Buscan desarrollar prácticas específicas de administración que culminen en una toma de riesgos aceptables en términos de retorno sobre el capital invertido y logre maximizar resultados. A su vez, apareció el capital financiero para invertir, en otras palabras el desarrollo de fondos de inversión. El cual le otorgó al mercado agrícola un fuerte ingreso de capitales y a su vez a los bancos (como instituciones financieras) que comenzaron a movilizarse para la captación de inversores. Una conclusión interesante de Carla sobre este tema es que estas particularidades llevan a la estabilidad del sistema agrario a una lógica extra-agraria, fenómeno que en su libro llama *desacople del sistema productivo por acción de la economía financiera*. Resulta sumamente interesante esta postura, a su vez completa su punto de vista definiendo el éxito bajo el nuevo paradigma:

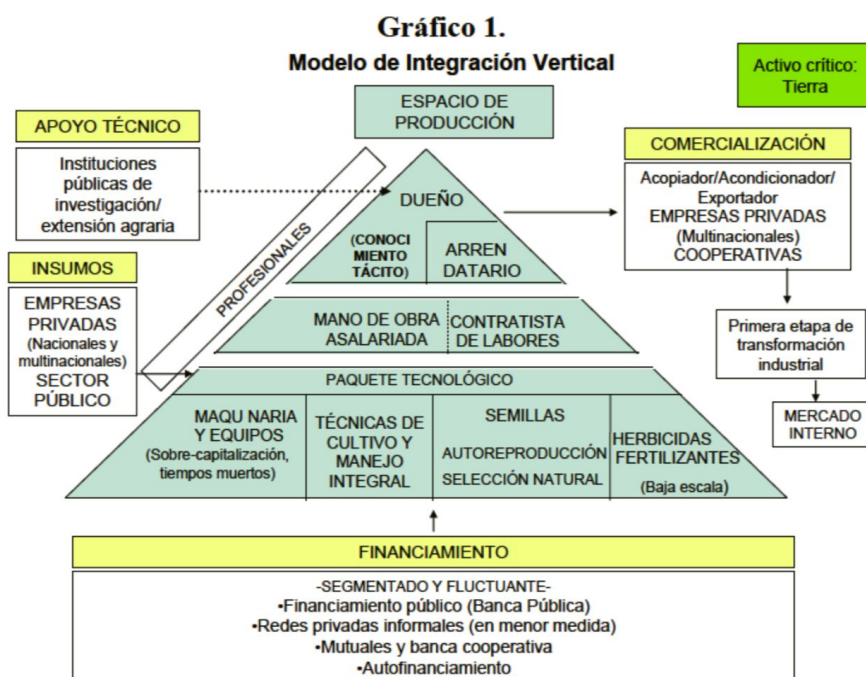
La medida final del éxito está en la gestión integral del sistema como un negocio, logrando el mejor precio y la mejor tecnología en la contratación de los servicios, pactando al menor precio los insumos con las transnacionales, “saltando” la mayor cantidad de intermediarios locales (...), negociando (gracias al volumen) los mejores precios con los exportadores, expandiendo el negocio hacia países limítrofes, hacia el primer eslabón industrial (...), asociándose con capitales financieros locales e internacionales.

(Gras y Hernández, 2013, p. 42-43)

Esto significa en otras palabras que el productor (terrateniente) tuvo que dejar de ver a la tierra como un capital o patrimonio; se vuelve parte de su cadena de valor, es un factor crucial en la producción.

Claramente este nuevo modelo de producción que propone el *agribusiness* se encuentra vinculado fuertemente a la producción en gran escala, que exige una gran capacidad de financiación, un alto ritmo de incorporación tecnológica y la creación de redes que sustenten este proceso en las distintas etapas. Buscan lograr la mayor velocidad de rotación de capital, volverse eficientes ya no

desde el punto de vista productivo sino desde cómo manejar los recursos. Carla en su definición de éxito bajo el modelo del *agribusiness* sostiene que este modelo busca la coordinación efectiva de los distintos eslabones de la cadena, para poder crear mayor valor en cada etapa. Otro de los detalles del mismo, es su dependencia de los mercados externos de granos, hoy en día la Bolsa de Chicago es el norte del mercado. Bisang explica a partir de un gráfico como es la relación entre los distintos actores en lo que él llama el Modelo de Integración Vertical (Bisagn, Anilló y Campi, 2008, Gráfico 1 p. 12).



Bisagn, Anilló y Campi, 2008, Gráfico 1 p. 12

En este gráfico el productor está representado por el triángulo que como se dijo previamente es quien toma las decisiones de qué y cómo sembrar. Este es el modelo más utilizado hoy en día, que ambos autores (Carla Gras y Roberto Bisang) explican y sostienen que funciona para fomentar el crecimiento de todos los actores de ser bien aplicado; el otro modelo existente Bisang lo denomina Modelo de Coordinación en Red. En el mismo, hay una creciente separación entre los propietarios y las empresas de producción agraria.

Habiendo terminado de analizar la evolución de la agricultura en Argentina, como pasó de ser un modelo tradicional focalizado en las necesidades locales a ser un modelo complejo de negocios que se insertó en distintas industrias y

se volvió visible a nivel internacional; podemos entender que esta profesionalización fue gracias en gran parte al desarrollo tecnológico de la época y a la aparición de la biotecnología. La cual significó la capacidad de controlar a los organismos vivos desde su origen, logrando así obtener semillas resistentes a insectos tolerantes a herbicidas y plaguicidas; en otras palabras más fieles a la hora de buscar el retorno a la inversión. Una serie de transformaciones en la producción y distribución que ampliaron y complejizaron la cadena, volviéndola más eficiente y por sobre todo más rentable.

Hoy en día podemos entender que Argentina dentro de este nuevo modelo agropecuario mundial se encuentra en una posición privilegiada. Bisang en su texto establece que en esta nueva realidad, nuestro país tiene ventaja tanto dinámica como estática. Argentina es uno de los países asociados con la abundancia de sus recursos (ventaja estática) y a la vez esta transformación biotecnológica-industrial llevó a que la explotación del suelo y sus nutrientes sea óptima (ventaja dinámica). Generando así ventajas competitivas fuertes para tener una presencia fuerte en el mercado internacional de granos.

Actualmente, según la nota de Gustavo López en la revista Márgenes Agropecuarios (Lopez, 2018), la perspectiva del mercado de trigo para 2018-2019 es que habrá una baja de tres millones de hectáreas en el área sembrada, porque se proyecta una baja en la oferta mundial de 28 millones de toneladas. En Argentina el área sembrada de trigo creció por cuarto año consecutivo, este último período precisamente en un 11% por sobre el área sembrada para el ciclo 2017/18. A su vez, en las Declaraciones Juradas por compromiso de exportación, se visualizó una alta concentración de exportaciones en el primer trimestre del año comercial (diciembre- febrero) a destinos como Brasil, Norte de África y Sudeste Asiático.

Actualmente desde el 3 de septiembre de 2018, anunciado por el Presidente, las retenciones de granos volvieron a ser autorizadas (exceptuando al complejo oleaginoso que tiene otro tratamiento), estas oscilan en torno al 10/11% tributando \$4 por cada dólar exportado. Es importante tener esto en cuenta dentro de los costos de exportar la producción ya que es un impuesto que termina resultando en cifras muy altas por los montos que se manejan.

Como parte de este análisis del negocio agropecuario de Argentina, se cree necesario analizar la situación actual entendiendo que dicen los medios y como el mercado es percibido por la sociedad. En un artículo de *La Nación* (2018) aseguran que el gobierno está muy entusiasmado ya que prevén que la próxima cosecha de granos alcanzará un récord de 140 millones de toneladas, superando el récord anterior de 136,8 millones de toneladas alcanzado en 2016/17. En este monto, corresponde 20,1 millones de toneladas al trigo que se alcanza con una siembra de 6,2 millones de hectáreas en trigo con un rendimiento de 3,35 toneladas por hectárea. Es un crecimiento muy esperado para esta unidad de negocio, la cosecha pasada a nivel nacional no fue buena por la sequía; la cosecha fue de 112,4 millones de toneladas.

Este año en nuestro país se celebró la cumbre del G20 (del 30 de noviembre al 1 de diciembre), y *La Nación* (Mira, 2018) meses antes publicó dentro de su segmento de Campo uno de los temas más importantes a tratar: La necesidad de aumentar la producción de alimentos sanos y nutritivos, el manejo integral y responsable del suelo y por último el uso responsable de la tecnología. Estos objetivos ponen en la mira a la Argentina, uno de los productores más importantes del mundo; según Mira, estos objetivos tuvieron un consenso general, el G20 sostiene "Los suelos son recursos limitados y no renovables -al menos en el curso de una vida humana- y, por lo tanto, los gobiernos deben abordar el tema de forma sistemática e integral". El cuidado de los suelos es de suma importancia a la hora de entender que como sociedad se busca un desarrollo sostenible que no afecte al medio ambiente. Claramente esta postura política-social se encuentra en sintonía con la evolución del modelo agrario que se analizó previamente; y ambos creen que el desarrollo tecnológico es de vital importancia para que el cuidado de los suelos sea posible.

A partir de estos artículos podemos ver cómo el gobierno actual apoya el desarrollo del sector agropecuario; en el portal *Infocampo* (Sommantico, 2018) publicaron que la Secretaría de Gobierno de Agroindustria del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación va a analizar gratuitamente la calidad del trigo (por tercer año consecutivo) para la cosecha de 2018/19. Resulta una

gran propuesta para que los productores con menos recursos sean capaces de conocer la calidad de su cereal, el estudio les permite saber el peso hectolítrico, humedad, proteína y gluten nirt. Si bien este es un proyecto bonaerense, es una herramienta interesante propuesta por la Secretaría para incentivar a aquellos productores con una estructura pequeña. Aun así personalmente creo que es un tanto contradictorio este beneficio ya que están promoviéndolo como activador del sector mientras que en realidad están fomentando a pequeños y medianos terratenientes que no generarán cambios a nivel económico al país; y por otro lado el mismo gobierno es quien vuelve a activar las retenciones, logrando así frenar a cientos de productores que sí generan cambios económicos. Según un artículo de *La Nación* (Origlia, 2019), por la reactivación de las retenciones podría llegar a caer la siembra en un millón de hectáreas y es afectaría al crecimiento de la economía. Según un informe del Instituto de Economía de la Bolsa de Cereales de Buenos Aires, la suba de retenciones y la reinstalación en los casos de trigo y maíz, entre otros productos, afectará la próxima campaña ya que caerá en un millón de hectáreas la superficie sembrada. Esto provocará que en las campañas 2018/19 y 2019/20 la Argentina resigne un 0,2% y un 0,4% de su crecimiento, respectivamente. El reporte indica que la suma de estas dos pérdidas proyectadas sería cerca de US\$2762 millones y sostienen que:

Es importante avanzar en la eliminación de impuestos altamente distorsivos como son los derechos de exportación y los impuestos a los ingresos brutos, con el objetivo de promover la inversión y las exportaciones, motores de un proceso de crecimiento económico sostenible. (Origlia, p.3)

Este artículo en especial apoya la opinión personal expresada previamente. Crecer es ayudar a proveedores pequeños, pero también es apoyar a los grandes. Para finalizar este apartado sobre el negocio del Agro en Argentina, se citará a Luis Miguel Etchevehere (Etchevehere,2018), secretario de Gobierno de Agroindustria de la Nación (previamente se desempeñó como Presidente de la Sociedad Rural Argentina), que en un artículo publicado en la página oficial de nuestro país, que refleja el apoyo hacia el proceso de desarrollo que está sufriendo el agribusiness:

Con estos resultados que se van dando, gana el productor que es quien invierte, e indirectamente se producen divisas, se genera empleo, y le da vida a los pueblos que están en las zonas de influencia de los campos, que es muy importante para el país y para mejorar la calidad de vida de los argentinos. (Echevere, 2018)

Si analizamos las posibilidades de surgimiento de nuevos mercados paralelos con granos sustitutos al trigo, actualmente las posibilidades son realmente bajas. Gustavo Casagrande, gerente de producción de Cosufi S.A. es consciente de la crecida demanda de productos sin TACC (productos sin harina trigo, avena, cebada y centeno) aún así no lo reconoce como una actual amenaza al mercado pero sí es un tema al cual siempre mantiene en agenda. Por otro lado, sostiene que existen productos sustitutos a nivel mundial como es la harina de arroz y la harina de maíz; mismo se está poniendo de moda harinas más novedosas como la harina de quinoa. Estas harinas hoy concentran un mercado sumamente pequeño e insignificante para lo que son los volúmenes que maneja el trigo a nivel mundial.

Pero es importante analizarlas de cerca, ya que en mercado tan atomizado como es actualmente el de trigo; entrar en un mercado nuevo con proyección y pocos players sería una apuesta interesante.

Finalmente pudimos acceder a tener una entrevista con la gerente general de Cosufi S.A., Sandra Grisolfá. Ella hizo toda su carrera en la industria agropecuaria, la cual inició en Bunge y Born y luego continuó su desarrollo en Cosufi S.A. hasta llegar a ser gerente general. Al momento de hablar de cómo veía el mercado de granos, su visión fue clara y concisa, ella sostiene que gracias al avance tecnológico el mercado ganó eficiencia, rapidez y calidad de grano con lo cual los habilita a cubrir la alta demanda mundial de alimentos, buscando bajar la pobreza y la desnutrición.

Para terminar de entender el mercado de granos, principalmente el mercado de trigo en Argentina se presenta a continuación el análisis Porter de elaboración propia basado en las 5 fuerzas de Porter publicadas en su libro *Ser competitivos* (Porter, 1999):



5.1.2. La empresa: Cosufi S.A.

Cosufi S.A. comenzó su actividad en el campo en el año 1898, desde ese entonces desafió los índices productivos en las distintas actividades que desarrollaba. En la actualidad, cumplen un rol protagónico en su labor productivo y a su vez hacen fuerte hincapié en preservar la tierra, buscando tener el menor impacto ambiental posible; sin descuidar los estándares de alta calidad que persiguen. Sus relaciones se basan en la confianza y en el crecimiento mutuo, logrando así tener una cartera de clientes con poca rotación.

Actualmente no cuentan con un plan de marketing corporativo, pero sí cuentan con una planificación estratégica por cada unidad, donde existen objetivos ligados a los productos y al mercado. Fomentar el sector de marketing de una empresa es entender que resulta necesario crear una oferta realmente valiosa para el cliente, logrando así crear una relación duradera entre la empresa y los clientes que sea beneficiosa para ambas partes.

Hoy en día, en Cosufi S.A. esa responsabilidad no está fácilmente divisada; la trayectoria en ventas y su buena gestión para realizarlas, hacen que no sea visto como un inconveniente. Pero analizando profundamente el caso, uno entiende que si sin profundizar en conceptos de marketing relacional, la organización tiene un alto desempeño; volcando interés y tiempo en el desarrollo de las técnicas dadas a partir de este trabajo, sus resultados podrían llegar a crecer en un amplio porcentaje.

La agricultura es uno de los pilares fundamentales de esta empresa, cultivan trigo, soja y maíz. Entendiendo que la tierra es su mayor capital, optan por técnicas conservacionistas (protegiendo al medio ambiente) combinadas con un planeamiento estratégico a largo plazo y uso de tecnología de punta. Logrando así un sistema productivo estable en el tiempo que da un alto rendimiento y satisface las necesidades de mercado.

Esta actividad comercializa pura y exclusivamente *commodities*, por lo cual su potencial de diferenciación resulta mínimo. Es parte de un mercado de productos homogéneos donde al comerciarlos resulta difícil conseguir una imagen o un precio superior por calidad de producto en sí misma.

Por esta clara situación, resulta importante comenzar con la realización del primer plan de marketing de la compañía focalizado en una unidad de negocio. El mismo anualmente se irá perfeccionando para así lograr una línea común de pensamiento y actuación, que exceda al personal actual y se vuelva la impronta de acción de dicha empresa; que actúe de puente entre la planificación corporativa y el programa de ventas del plan de gestión anual. Es importante que Cosufi S.A. pueda empezar a entender a cada segmento de clientes que tiene para comenzar a diferenciarse por la calidad de servicio que otorgan y así comenzar a construir valor. Claramente las fuentes de ventaja competitiva tendrán que venir de aspectos como la calidad del producto, el nivel de innovación, plazo de entrega, buenas referencias, solvencia, imagen; ya que al comerciar productos con precios fijados por el mercado, las variaciones son mínimas entre los distintos proveedores.

La selección de la unidad de negocio del trigo no resulta casual ya que la misma, es esencial en el plan de rotación de cultivos; en otras palabras, por

cuestiones conservacionistas, el cultivo de trigo es necesario para devolverle al suelo los nutrientes necesarios para continuar la producción. Si bien la soja es el cereal que mejor contribución marginal aporta; el trigo resulta el cultivo obligatorio previo por lo cual es parte del costo de su producción. Por esta razón, siendo un cultivo obligatorio en el proceso, se buscará a partir de un plan de marketing maximizar los ingresos de la producción y fidelizar a los clientes de este grano. Logrando así disminuir el gasto de este proceso para el desarrollo del cultivo de la soja.

Claramente, Cosufi S.A. se encuentra dentro del mercado industrial, que se caracteriza por ser un mercado de pocos, pero de grandes compradores; con demanda derivada, fluctuante e inelástica; hoy en día no se puede dar el lujo de seguir accionando sin un plan que persigue sus objetivos a largo plazo.

A continuación el modelo Canvas de Cosufi S.A. para la unidad de negocio de trigo:

elaboración propia en base al libro Business Model Generation (Osterwalder, Pigneur y Clark, 2010)

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<p>PROVEEDORES (OPTIMIZACIÓN DE COSTOS): Contratistas para la siembra, pulverización, cosecha y embolsado.</p> <p>ASESORES EXTERNOS</p> <p>CAMIONEROS: Para distribución de ventas.</p>	<p>PRODUCCIÓN CUIDADA: Producción responsable con análisis de suelos.</p> <p>USO DE ÚLTIMA TECNOLOGÍA: Los contratistas son exigidos tener maquinarias y procesos novedosos, de necesitar ayuda financiera, Cosufi S.A. contribuye.</p> <p>SEMILLAS DE ÚLTIMA GENERACIÓN</p>	<p>CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN Y ABASTECIMIENTO</p> <p>TRANSPARENCIA ADMINISTRATIVA</p> <p>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</p> <p>CALIDAD EN SEMILLAS</p> <p>COSECHA CONTROLADA DURANTE EL CRECIMIENTO</p> <p>EMPRESA CONFIABLE Y DE RENOMBRE EN EL SECTOR</p>	<p>REUNIONES FRECUENTES: En sus oficinas para su comodidad, con trato cordial y cercano para coordinar posibles ventas futuras por necesidad y estado de cosecha.</p> <p>LLAMADAS TELEFÓNICAS: Trato diario con el gerente de comercialización directo para información del mercado.</p> <p>TRATO POR MAIL: Confirmación de contratos, asegurando transparencia administrativa.</p>	<p>EXPORTADORES: Multinacionales de renombre y con trayectoria de más de 10 años que tengan seguridad financiera.</p>
<p>RECURSOS CLAVE</p> <p>RECURSOS FÍSICOS: Silos y bolsiones de acopio y suelo fértil apropiado.</p> <p>ACTIVOS TANGIBLES: Stock de trigo.</p> <p>FUERZA FINANCIERA: Dinero y crédito proveniente de la venta.</p> <p>ACTIVOS INTANGIBLES: La marca Cosufi S.A. y su trayectoria.</p>	<p>ESTRATEGIA PRODUCTIVA: Reserva de semillas para la campaña siguiente.</p> <p>CAPACITACIÓN CONTINUA DE PERSONAL</p> <p>PULVERIZACIÓN AEREA</p>	<p>INGRESOS</p> <p>VENTAS DE TRIGO</p>	<p>CANALES</p> <p>CANALES DE COMUNICACIÓN: Teléfono, mail, reuniones presenciales y mensajería instantánea.</p> <p>ENTREGAS EN PUERTOS O PLANTAS DE ACOPIO</p> <p>CONFERENCIAS</p> <p>EVENTOS PRIVADOS</p>	
<p>COSTOS</p> <p>ECONOMÍA DE EXPERIENCIA: Años de trayectoria produciendo a gran escala.</p> <p>ECONOMÍA DE ESCALA: Las asociaciones con proveedores y el volumen de producción optimizan costos.</p>	<p>COSTOS FIJOS: Empleados, costos administrativos, impositivos y de mantenimiento de activos fijos.</p> <p>COSTOS VARIABLES: Siembra, pulverizado, cosecha, seguro, logística y mantenimiento de stock.</p>			

5.1.3 Competencia

La competencia en el mercado de granos en Argentina es baja, los grandes productores influyentes (con más de 20.000 hectáreas de siembra) como Cosufi S.A. realizan juntas para compartir resultados, descubrimientos, predicciones, tecnología y por sobre todo control de plagas y malezas, que es el mal que sufren todos. Este grupo influyente, es de aproximadamente 10 productores; estos son propietario o arrendatarios, entre los cuales se encuentran Adecco y MSU.

A su vez, los laboratorios incentivan encuentros entre estos productores invitándolos a participar de los lanzamientos de grandes avances en biotecnología. Donde muestran nuevas semillas desarrolladas con mayor rendimiento y resistencia a las plagas. Dentro del marco de estas actividades, organizan ensayos en los distintos campos para evaluar el rinde de los nuevos híbridos y luego compartir y evaluar entre todos los resultado.

Como se estableció en el análisis de mercado, la articulación entre los distintos productores de granos es totalmente colaborativa. Entienden que en el crecimiento grupal, se encuentra el desarrollo de la actividad; esto se debe a la alta demanda y al gran plan de siembra que cada uno de ellos realiza, todos llegan a cumplir sus expectativas de ventas y también entre todos cumplen la demanda de mercado. Esta sana y colaborativa competencia está respaldada por las altas barreras de ingreso al mercado, estos 10 actores influyentes en el mercado de granos saben que no existen riesgos de nuevos productores que entren al mercado y se rijan por otros principios.

En conclusión se puede decir que el mercado de granos de argentina presenta una estabilidad tal que le permite a los productores más influyentes generar un vínculo colaborativo que fomente el cuidado de los suelos para tener el menor impacto ambiental posible.

5.1.4 Diagnóstico de situación: Análisis FODA

Habiendo analizado la evolución del mercado de granos, su situación actual, las capacidades actuales de Cosufi S.A. y las proyecciones de ambos; es

posible realizar un diagnóstico de situación que logre potenciar el crecimiento de la empresa en un entorno competitivo, minimizando el riesgo.

Lo primero que se puede entender es que hoy en día, Cosufi S.A. se encuentra en una posición privilegiada; está dentro de un mercado de competencia perfecta donde la demanda está dividida entre los pocos productores sin haber problemas. Los distintos proveedores son parte de grupos con iguales características tanto de producción como de nivel económico, con lo cual intercambian innovaciones y proyecciones que ayudan a perfeccionar a la oferta total del mercado.

Otra de las grandes conclusiones al ver el entramado de este mercado para con la empresa es que, es un mercado ya desarrollado y reglamentado por lo que resulta difícil encontrar oportunidades fuertes. Al comerciar granos, el mercado es quien determina el precio a partir de la oferta y la demanda existente; Cosufi S.A. lo único que puede hacer es producir la cantidad más alta que su terreno pueda tener y a su vez sepa que va a vender, logrando así mayores beneficios por aprovechamiento de suelo, tecnología y recursos. De lo contrario, si la demanda es sumamente alta y existe una sobre cosecha es posible que la empresa no llegue a cubrir los costos de producción y además que el precio establecido del mercado no ayudará en esta situación.

En conclusión, se entiende que Cosufi S.A. se encuentra en una posición privilegiada; es capaz de aprovechar las oportunidades del mercado a partir de las fortalezas que la misma cosechó. Pero resulta importante entender que de querer crecer, su mejor opción es apuntar a acercarse a sus clientes y fidelizarlos.

A continuación el análisis FODA de elaboración propia en base a la matriz que ideó Humphrey en 1969, esta resume el diagnóstico de situación actual de Cosufi S.A.:

FORTALEZAS

TRAYECTORIA: Cosufi S.A. es una empresa de renombre en el sector.
ECONOMÍA DE ESCALA: Al producir en gran volumen, logra reducir costos.
TERRENO EXPANDIBLE: Todavía es factible ampliar el área sembrada de trigo.
ASOCIACIONES CON PROVEEDORES: Acuerdos que ayudan a reducir costos y a su vez aportan la última tecnología.
FINANCIAMIENTO BANCARIO: Cosufi S.A. puede acceder a créditos para sustentar su crecimiento.
CONVENIOS FINANCIEROS CON LABORATORIOS: Los laboratorios hacen convenios con las entidades financieras que son trasladados al productor.
ACCESO A TECNOLOGÍA DE PUNTA: Laboratorios y proveedores buscan probar su innovación.
VENTA DIRECTA AL EXPORTADOR: Por el volumen que maneja Cosufi S.A. puede vender sin necesidad de tener un corredor.
CAPACIDAD DE ACOPIO

OPORTUNIDADES

MERCADO DIFÍCIL DE ACCEDER
BUENA RELACIÓN CON LA COMPETENCIA: Acceso a innovación a partir de compartir resultados y proyectos.
DEMANDA ANUAL: El trigo se necesita todo el año pero se siembra solo una vez.

COSTOS FIJOS ALTOS
INCLEMENCIAS CLIMÁTICAS
PRECIO ESTABLECIDO POR EL MERCADO

AUGE DE PRODUCTOS ORGÁNICOS

DEBILIDADES

AMENAZAS

Elaboración propia en base a la matriz FODA de Albert S. Humphrey (1969)

5.2. SEGUNDA FASE

5.2.1. **Objetivos del Plan de Marketing**

A partir de este plan de marketing el objetivo es primordialmente ordenar la unidad de negocio de trigo de Cosufi S.A., la cual no contó nunca con un plan de marketing estratégico. A su vez, se busca mejorar los resultados de esta cosecha ya que la misma forma parte del proceso de cultivo de soja, por lo cual se vuelve parte de sus costos. Entonces, al no poder erradicar este proceso (el cultivo de trigo) este plan de negocios busca bajar los costos de esta actividad y a su vez mejorar los resultados anuales a partir de la fidelización de sus cuentas y optimización de relación para con sus proveedores.

5.2.2. **Mercado objetivo**

Actualmente Cosufi S.A. vende únicamente a exportadores de granos de renombre, sobre todo por cuestiones de organización y administrativos. Por esta misma razón eligen no trabajar con molinos ya que si bien existe una demanda importante, las culturas organizacionales no son compatibles con

Cosufi S.A. Por lo cual el esfuerzo en cada transacción resulta exagerado y no provechoso; pudiendo acordar fácilmente con exportadores.

Haciendo un recuento de los clientes que Cosufi S.A. en las últimas 5 campañas notamos que existen 11 clientes los cuales no compraron todos los años consecutivos; salvo dos que son los dos clientes más fuertes al día de la fecha: Cargill y Molino Cañuelas.

A continuación se adjunta el cuadro comparativo de ventas de las últimas 5 campañas de Cosufi S.A. (Cosufi S.A., 2019). En el mismo se puede ver claramente, como Cargill y Molino Cañuelas son las dos cuentas que más compraron tanto por campaña como también a nivel histórico; en otras palabras serían el famoso 20% que aportan el 80% de las ventas junto con Cofco que no podemos llamar cliente importante ya que no compró todos los años pero debemos destacar que en los años que compró las cantidades fueron importantes.

Ricardo Del Gaudio sostiene que bajo “Otros” son aquellas cuentas que no tienen un histórico, son ventas espontáneas y no suponen ser clientes que a futuro se conviertan en grandes cuentas; esta clasificación se da por las características organizativas de los mismos y por el volumen y la frecuencia de compra que manejan.

A modo de aclaración del proceso, la diferencia entre los kilos vendidos y los kilos producidos es lo que se guarda Cosufi S.A. para sembrar en la próxima cosecha. Esto se realiza cuando el nivel de cosecha es bueno y vale la pena guardar un resto ya que su costo es menor a comprar nuevas semillas. Las mismas se guarda en silos desde que se cosecha (fines de diciembre) hasta la primera siembra de trigo que se realiza en mayo. Otra forma de guardar las semilla, sin perder su calidad, es en Big Bags (no los silo-bolsas) pero estas no se utilizan tanto como los silos.

CLIENTES	COSECHAS						TOTAL VENTA POR CLIENTE
	Cosecha 13-14	Cosecha 14-15	Cosecha 15-16	Cosecha 16-17	Cosecha 17-18	Cosecha 18-19	
A.C.A	0	0	2.099.350	0	0	0	2.099.350
Cargill	1.468.861	1.525.650	5.994.530	1.705.080	5.261.780	2.521.700	18.477.601
Cofco	0	0	1.198.270	5.354.980	4.540.033	3.749.475	14.842.758
Dreyfus	0	1.498.280	1.357.100	449.660	420.540	0	3.725.580
Mol. Agro	0	0	0	0	1.492.860	9.656.700	11.149.560
Mol. Cañuelas	5.045.860	10.126.370	10.466.560	16.457.169	7.823.950	0	49.919.909
Mol. Florencia	509.040	0	985.400	0	0	0	1.494.440
Toeffer	208.530	0	3.975.274	0	0	0	4.183.804
Mol. Chacabuco	0	3.445.860	434.800	0	0	0	3.880.660
Mol. Tassara	0	0	0	988.040	0	0	988.040
Adm Agro SRL	0	0	0	0	2.276.352	0	2.276.352
Otros	506.690	0	774.050	0	1.340.946	7.991.526	10.613.212
TOTAL VENTA ANUAL	7.738.981	16.596.160	27.285.334	24.954.929	23.156.461	23.919.401	123.651.266
COSECHA	8.484.230	20.360.720	28.703.000	26.122.000	24.523.000	25.746.000	133.938.950
Ha cosechadas	2100	4208	5085	4331	4531	5881	26136
Ha sembradas	2105	4331	5086	4370	4564	7741	28197

5.2.3. Segmentación

Según el gerente de comercialización de Cosufi S.A., la segmentación de los clientes está dada por la trayectoria y el potencial de los mismos. Hoy en día, la empresa entiende como segmentación activa, vender primero aquellos clientes que tienen más historia de compra para con Cosufi S.A. y mejor desempeño en las mismas.

Claramente, este concepto está vagamente explotado ya que al ser líderes en un mercado atomizado; no ven como necesario explotar la segmentación en profundidad para poder fidelizar y por sobre todo optimizar los procesos de compra venta de la unidad de negocio del trigo. Un dato importante del cual no hacen uso es el ciclo de vida de un cliente, según la Gerente General de la empresa, los exportadores para con Cosufi S.A. tiene una relación aproximada de 10 años donde como se vio en el cuadro de clientes no siempre están activos. Es importante entender que el ciclo de vida de un exportador si bien es largo resulta también muy inestable, varios entran en quiebra o se retiran del negocio mucho antes de cumplir su ciclo de vida como clientes de Cosufi S.A. pero aún así es un dato interesante e importante para la realización de un plan de fidelización.

5.2.4. Producto

El trigo es uno de los granos más importantes en el mundo, su amplio mercado está regido por las fluctuaciones de oferta-demanda mundial; el mercado más grande es el de Chicago, por el cual todos los demás mercados se rigen por el mismo (incluyendo Rosario). En la entrevista con el Gerente de Producción, Gustavo Casagrande pudo explicar las segmentaciones de producto que se utilizan a nivel mundial para su comercialización. Entendiendo que cada día existen más variables de trigo por el simple desarrollo de la biotecnología donde genéticamente se alteran las semillas para conseguir distintos resultados; fue necesario generar una nueva forma de clasificación. El trigo está dividido en tres grandes grupos en base a su calidad panadera: trigo duro, trigo intermedio y trigo de alto rendimiento. Estos tres están clasificados a partir de dos variables: calidad (definida por su cantidad de gluten y proteína) y rendimiento (cantidad de toneladas que se pueden cosechar por hectárea). Siendo así el trigo duro el de mayor calidad con menor rendimiento, el intermedio con una calidad standard a nivel mundial con muy buen rendimiento y finalmente el trigo de alto rendimiento que es de baja calidad y con excelente rendimiento.

Cosufi S.A. hoy en día comercializa trigo intermedio (grupo 2) de muy buen rinde y con una calidad muy buena dentro de lo que es su grupo. Esto se logra a partir de realizar varios ensayos en las tierras para diferenciar los rinde de las distintas parcelas también.

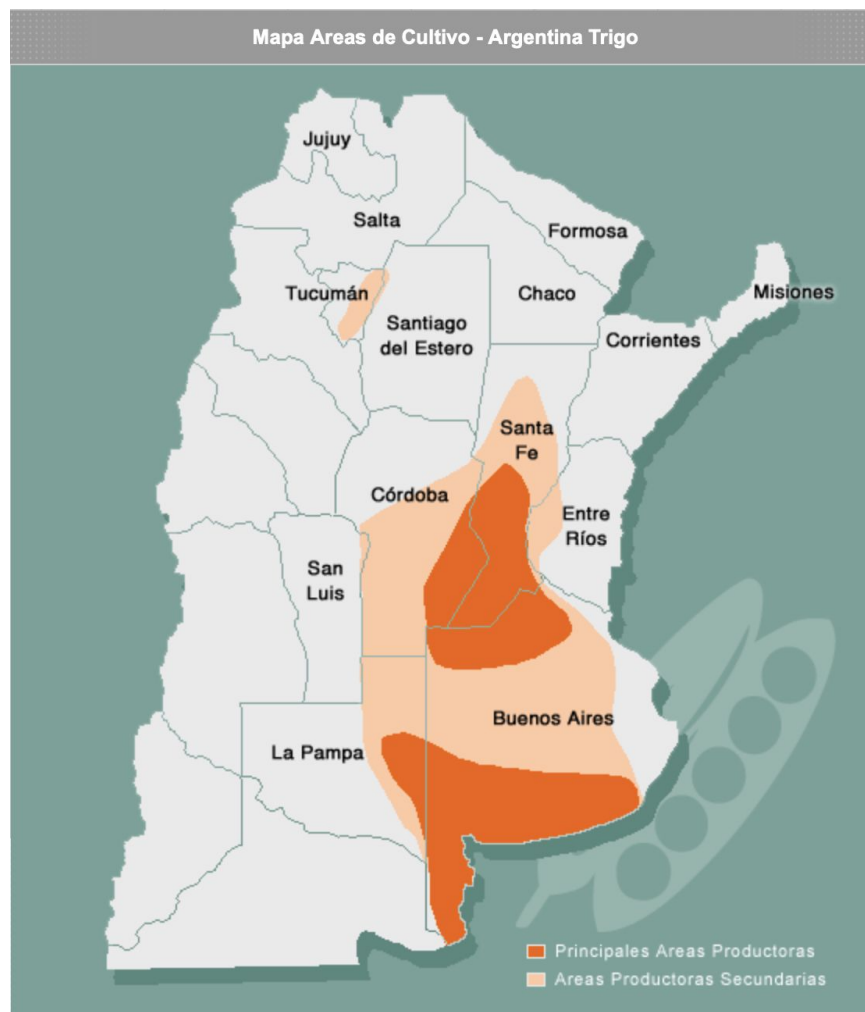
Es importante entender que el trigo al ser sembrado, le retribuye a la tierra nutrientes que normalmente otros cultivos (como la soja) se los absorbe; por esta razón la siembra de trigo (como se dijo previamente) es parte del proceso de siembra de la soja. Ya que la misma prepara el terreno para un mejor desarrollo de este cultivo.

En cuanto a los ciclos de cultivo de trigo existen también tres tipos: Ciclos largos, ciclos intermedios y ciclos cortos; que se eligen según las condiciones climáticas de la zona. Cosufi S.A. realiza ciclos intermedios de producción, siembra a mediados de junio y cosecha en diciembre; normalmente luego en

esos terrenos siembran soja o en su defecto maíz de segunda; logrando así tener dos cultivos al año.

En Argentina existen zonas, por sus suelos y sus precipitaciones, que tiene mejor predisposición para el cultivo de trigo. El gran desarrollo de Cosufi S.A. en esta unidad de negocio se debe también a su ubicación privilegiada, en el norte de la provincia de Buenos Aires y sur de la provincia de Santa Fe.

A continuación una representación gráfica de las áreas de cultivo de trigo en Argentina: (Intagro, 2018)



Intagro, 2018

En el mercado de exportaciones (mercado actual donde Cosufi S.A. se desempeña) resulta importante la calidad del trigo pero a su vez para seguir siendo un player fuerte en el mismo debe continuar teniendo un rinde alto. Actualmente, según el reporte económico de la Ministerio de Hacienda con respecto al trigo y su harina (Ministerio de Hacienda, 2005) más del 50%

producido en el país es destinado a la exportación mientras que de esa cantidad el 60% es destinado a Brasil. Las principales provincias que exportan son Buenos Aires, Santa Fe y Entre Ríos.

En conclusión, Cosufi S.A. se encuentra en una muy buena situación dentro del mercado, con lo cual complica los movimientos de crecimiento sin estresar las variables actuales que cierran perfectamente al día de hoy. Si se analiza las situaciones de mejora tanto a nivel país exportador como a nivel empresa, para entrar a jugar como un player fuerte de la exportación de trigo; es necesario un avance de infraestructura importante. Como dijo Gustavo Casagrande en su entrevista, en el mundo las calidades de trigo son segregadas (separadas y clasificadas) para una venta más ordenada, el problema es que en Argentina ese proceso no se realiza; las fluctuaciones de calidad (niveles de proteína y gluten) son enviadas en un mismo lote. Entonces las posibilidades de vender a mejor precio la mejor calidad se ven opacadas por no segregar.

5.2.5. Precio

El precio de la tonelada de trigo es pautado en dólares americanos en Argentina por la Cámara Arbitral de la Bolsa de Rosario, la cual está basada en la bolsa de Chicago y en lo que los semaneros informan de las ventas del día anterior. Este valor establecido, es meramente orientativo, no es obligatorio para ninguna de las partes involucradas; si bien es una decisión a tomar en cada transacción, la tradición del mercado de granos es usar el valor publicado, salvo en situaciones particulares donde las partes realizan otros acuerdos basados en este valor.

Por esta razón es importante entender en el caso particular de Cosufi S.A., el factor precio no varía considerablemente ya que el mismo es establecido por el mercado de granos, salvo en ciertos acuerdos que pueden hacer con clientes de larga relación donde llegan a acuerdos puntuales, bajo el concepto que se analizó previamente de calidad sostenida. En los mismos, según la Gerente General se puede acordar +1%, que sería la comisión que se llevaría el corredor de no haberse realizado una venta directa. Hoy en día, la totalidad de

las cuentas de trigo llevan este acuerdo por su calidad sostenida durante los años.

Otro acuerdo que se realiza normalmente es la venta a “contrato a fijar” que consta en entregar la mercadería en el momento, con la posibilidad de fijar el precio con valor futuro. Cosufi S.A. realiza este tipo de venta cuando el exportador se acerca porque necesita completar la carga de un barco. En otras palabras, al exportador le conviene dejar que Cosufi S.A. establezca el precio cuando desee a pagar un día más de estadía en el puerto.

5.2.6. Distribución

Cosufi S.A. en la mayoría de sus transacciones por no decir todas, la distribución está a cargo de ellos mismos, que la tercerizan con el Centro de Camioneros de la zona.

El tema es que cada exportador tiene un cupo acordado con el puerto, el cupo es la cantidad de camiones que puede entrar por día; cada camión representa 30.000 kg de granos. Entonces al realizar la compra, el cliente tiene que especificar a qué puerto de Rosario tienen que ir los camiones y cuantos cupos diarios tienen, logrando así saber en cuantos días se entrega la totalidad de la venta; gracias a dividir la totalidad de granos comprados por la capacidad de cada camión.

Lo importante a destacar es que al momento de coordinar la distribución es importante la organización para una dinámica ágil.

Como se dijo previamente Cosufi S.A. está asociada con el Centro de Camioneros de la zona por lo que al ser fieles consumidores durante años, los precios que manejan tienen ciertos beneficios. Los Centros se rigen a partir de tablas de precios que publican estas entidades: CATAC (la Confederación Argentina para el Transporte Automotor de Carga) o FETRA (Federación de Transportadores Argentinos) según distancia recorrida; Cosufi S.A. con sus Centros cercanos negocian un porcentaje de descuento a principio de la temporada debido al gran volumen que manejan.

Existen situaciones donde la cosecha resulta buena a nivel nacional, Cosufi S.A. ya no tiene más camiones para poder entregar y el comprador se hace

cargo del flete, mandando su propio camión para retirar los granos y llevarlos al puerto; pero esta situación pocas veces se da pero puede pasar porque el exportador puede estar asociado con otro Centro de Camioneros que si tiene disponibilidad.

5.2.7. Comunicación y promoción

La comunicación y la promoción de la unidad de trigo de Cosufi están a cargo del gerente de comercialización, Ricardo Del Gaudio, al cual se le hizo una entrevista donde cuenta que la relación para con los distintos clientes es sumamente cercana y casi que se podría decir que es diaria.

Tanto con los exportadores, como con los corredores y los distintos productores se generó un pool de conocimiento donde todos aportan como ven su cosecha y el mercado. Esto sucede, claramente, por el nivel de hermetismo que maneja el mercado de granos, analizado en el FODA previamente presentado. Ricardo Del Gaudio en su entrevista destaca que la posición actual de Cosufi S.A. es privilegiada, ya que al ser un productor importante y reconocido, muchos exportadores y molinos se acercan para entablar nuevas relaciones comerciales.

Claramente, el tipo de marketing que se da en este caso, es marketing relacional que data de mucho tiempo; en un mercado donde hoy en día no existen amenazas de nuevos productores fuertes ni de productos sustitutos. Por esta razón, la comunicación es fluida, cercana, abierta y franca no sólo con los exportadores; sino también con los demás productores del mismo calibre. En cuanto a promoción, hoy en día Cosufi S.A. no realiza; ya que con su cartera de clientes estable logra cubrir las ventas deseadas que normalmente son casi la totalidad de la cosecha salvo un resto que se utiliza para sembrar al próximo año.

5.3. TERCERA FASE

5.3.1. Plan de fidelización:

A partir de lo analizado para la realización del primer plan de marketing de Cosufi S.A., una empresa de más de cien años; se llegó a la conclusión que

resulta una gran oportunidad de mejora la realización de un plan de fidelización que se encuentre centrado en generar un sentido de pertenencia, tanto hacia los clientes como hacia los proveedores. Esto surge de entender que Cosufi S.A. es un player fuerte en un mercado donde todos sus pares son grandes empresas multinacionales, que tiene como dificultad entender y manejar los detalles particulares de nuestra cultura (tanto económicos como relacionales). El ser una empresa argentina importante es el diferencial y la virtud que tienen; es el as bajo la manga al relacionarse con argentinos que reportan a americanos (en su mayoría).

Retomando el concepto de percepción de valor de Filiba y Palmieri que sostenía que constaba de 3 niveles, se entiende que el primero (precio y producto) en este mercado resulta poco moldeable, el segundo (posicionamiento, imagen y publicidad) resulta en el caso de Cosufi S.A. un tópico resuelto y finalmente en el tercer nivel (el programa de fidelidad compuesto por el tratamiento customizado, el reconocimiento y los beneficios adicionales) es donde la empresa encuentra una oportunidad para crecer. Obviamente todo lo que se lleve a cabo con el fin de fidelizar tiene que estar alineado con la estrategia general de la empresa.

Este plan se llevará a cabo bajo el concepto de Círculo virtuoso de Alet, que se basa en adquirir nuevos clientes y aumentar el valor de los mismos; a partir de acciones de fidelización a los actuales, plan de activación a los clientes antiguos que no hayan registrado compras en las últimas dos campañas y acciones para clientes privilegiados. Para este caso en particular se realizarán acciones para clientes privilegiados (el 20% que responde a la ley Pareto) en conjunto con las acciones hacia proveedores. A futuro se prevé la activación de acciones de fidelización y de reactivación de antiguos clientes; logrando así el círculo virtuoso que busca aumentar clientes y ventas, aumentando el valor de la empresa.

5.3.2. Objetivos:

A partir del análisis de situación para el plan de marketing de Cosufi S.A. se llegó a la conclusión que resulta una oportunidad interesante buscar capturar y

fidelizar a los clientes más importantes de la empresa. En otras palabras, concentrar el esfuerzo en el 20% de los clientes que concentran el 80% de los ingresos de las ventas de trigo. En el apartado de segmentación, se analizó que teniendo en cuenta las últimas 5 campañas de trigo, existen 11 clientes y los que cumplen la ley Pareto son 3: Cargill, Cofco y Molinos Cañuelas.

Las acciones podrían ser a partir de acuerdos previos a la cosecha de guardado de granos para cuando no es temporada o acuerdos de específicos de calidad de grano a un precio por fijar según el momento de entrega o en su defecto fijar un precio en la cosecha para el momento de efectuar la entrega. Con el fin de lograr un 15% de aumento en el volumen de ventas de estas tres cuentas para lo que es la cosecha siguiente.

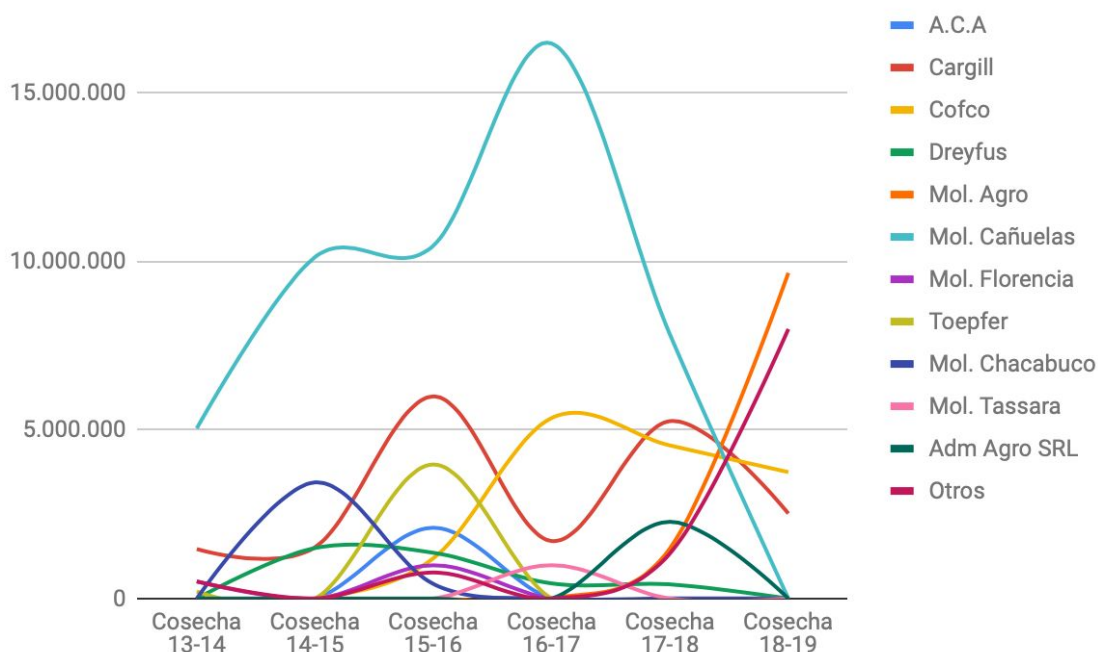
Esta sería la fase inicial de un proceso importante de fidelización que tiene como finalidad buscar mejores resultados en esta unidad de negocio, se encontró una posibilidad de mejora en el vínculo establecido para con los clientes en una primera fase. La siguiente fase, otra fidelización pero para afianzar la cadena de producción que hoy en día tiene Cosufi S.A. Logrando así, en otra fase de este plan optimizar los costos de la unidad de negocio y mejorar los márgenes que la actividad tiene. Apuntar a los laboratorios, ayudándolos en sus procesos de I+D, aportando espacios de ensayos, procesos, resultados y mismo charlas, convenciones o presentaciones de nuevos productos a otros productores.

Claramente ambas acciones conllevan una consecuencia lógica que es la ampliación del área de cultivo de trigo en el campo pero que a partir de los volúmenes que Cosufi S.A. maneja no representará grandes cambios de costos (por economía de escala), lo que claramente se traduce en una oportunidad de mejora.

5.3.3. Clientes y estimaciones de ventas

Los clientes que se tomarán como activos para este plan de fidelización son aquellos que hayan presentado una actividad mínima (compra en una cosecha) dentro de la últimas cinco campañas. Como se dijo previamente este listado

consta de 11 clientes, los cuales presentan un claro ranking que se puede ver en esta representación gráfica.



RANKING CLIENTES COSUFI		
PUESTO	CLIENTE	TOTAL VENTA PERÍODO
1	Mol. Cañuelas	49.919.909
2	Cargill	18.477.601
3	Cofco	14.842.758
4	Mol. Agro	11.149.560
6	Toepfer	4.183.804
7	Mol. Chacabuco	3.880.660
8	Dreyfus	3.725.580
9	Adm Agro SRL	2.276.352
10	A.C.A	2.099.350
11	Mol. Florencia	1.494.440
12	Mol. Tassara	988.040

Molino Cañuelas es el cliente estrella de Cosufi S.A. no solo compró las últimas cinco campañas sino que también fue el que más compró en cada una de ellas y el que tiene una tendencia hacia comprar en mayor volumen; en segundo puesto está Cargill con una variación en sus compras mucho más inestable con una poca tendencia al crecimiento y en tercer lugar se encuentra Cofco con compras de grandes volúmenes pero sin pronóstico, ya que existen pocas transacciones.

Entendiendo que para la cosecha 2019-2020 se está planeado sembrar 8010 hectáreas, se van a plantear dos escenarios donde en uno de ellos se proyecta la venta de la campaña bajo los mismos lineamientos que hoy en día Cosufi S.A. lleva y otro donde se vea proyectadas las ventas ya afectadas por el plan de fidelización que se está planteando.

Las proyecciones que se presentan a continuación parten del análisis de venta por cosecha sobre el total de cosecha disponible y cruzándolo con el crecimiento o decrecimiento que el cliente tiene en su historia y con la tendencia de mercado anunciada a Mayo 2019. En cuanto a la cosecha disponible se va a utilizar la misma lógica entendiendo los rindes históricos de la empresa y viendo la tendencia de los mismos. Por el momento, no se van a presentar valores de venta, los mismos estarán desarrollados en el apartado del plan económico.

Aún así, Marianela Sabrina de Emilio en una nota del INTA (INTA, abril 2019), sostiene que la cosecha 19-20 de trigo va a ser récord de producción, con un potencial productivo de 21 millones de toneladas. Los pronósticos de los precios caen alrededor de U\$s5 por tonelada. A continuación un gráfico de la evolución de la producción de trigo en argentina (recuperado de la misma nota):



INTA, abril 2019

Finalmente Marianela en su análisis de la cosecha siguiente sostiene que es una gran oportunidad para un salto importante en las exportaciones; el consumo local de trigo ronda entre los 6 y 8 millones de toneladas mientras que las exportaciones entre 12 y 13 millones de toneladas; existe la posibilidad entre 3 a 0 millones de toneladas de crecer en las exportaciones, en el mejor de los casos es posible crecer un 25% en toneladas que como dijo antes la autora de la nota no se va a ver reflejado en ingresos por la baja del precio. Para hacer un análisis organizado y con un pronóstico positivo conservador vamos a estimar que el mercado crecerá en un 10% en toneladas. La cosecha estará dada a partir del valor real de hectáreas sembradas pero con un estimativo del rinde que tendrán y las hectáreas que finalmente serán cosechadas. A su vez se tendrán en cuenta los valores históricos de los clientes analizados particularmente por sus tendencias de crecimiento y decrecimiento; para así poder llegar al pronóstico más acertado y real posible.

ESCENARIO 1: Proyección de la venta de la campaña 2019-2020 con lineamientos de Cosufi S.A.

CLIENTES	COSECHAS EN KG.										PRONOSTICO ESCENARIO I			
	Cosecha 13-14	Tendencia	Cosecha 14-15	Tendencia	Cosecha 15-16	Tendencia	Cosecha 16-17	Tendencia	Cosecha 17-18	Tendencia	Cosecha 18-19	Tendencia cliente	Tendencia Mercado	PRONOSTICO COSECHA 19-20 (KG)
A.C.A	0	-	0	-	2.099.350	100%	0	-	0	-	0	-	-	-
Cargill	1.468.861	3,86%	1.525.650	292,90%	5.994.530	71,50%	1.705.080	208,50%	5.261.780	52,07%	2.521.700	20%	10%	2.269.530
Cofco	0	-	0	-	1.198.270	346,89%	5.354.980	15,21%	4.540.033	17,41%	3.749.475	15%	10%	3.936.949
Dreyfus	0	-	1.498.280	9,42%	1.357.100	66,86%	449.660	6,47%	420.540	100%	0	100%	10%	462.594
Mol. Agro	0	-	0	-	0	-	0	-	1.492.860	546,85%	9.656.700	50%	10%	15.450.720
Mol. Cañuelas	5.045.860	100,68%	10.126.370	3,35%	10.466.560	57,23%	16.457.169	52,45%	7.823.950	100%	0	30%	10%	3.129.580
Mol. Florencia	509.040	-	0	-	985.400	100%	0	-	0	-	0	-	-	-
Toepfer	208.530	-	0	-	3.975.274	100%	0	-	0	-	0	-	-	-
Mol. Chacabuco	0	-	3.445.860	-	434.800	100%	0	-	0	-	0	-	-	-
Mol. Tassara	0	-	0	-	0	-	988.040	-	0	-	0	-	-	-
Adm Agro SRL	0	-	0	-	0	-	0	-	2.276.352	100%	0	-	-	-
Otros	506.690	-	0	-	774.050	-	0	-	1.340.946	495,96%	7.991.526	30%	10%	11.188.136
TOTAL VENTA ANUAL	7.738.981		16.596.160		27.285.334		24.954.929		23.156.461		23.919.401			36.437.509
COSECHA	8.484.230		20.360.720		28.703.000		26.122.000		24.523.000		25.746.000			32.611.746
Ha cosechadas	2100		4208		5085		4331		4531		5881			7449
Ha sembradas	2105		4331		5086		4370		4564		7741			8010
PORCENTAJE DE COSECHA	99,76%		97,16%		99,98%		99,10%		99,27%		75,90%			93,00%
VARIACIONES RINDE (%)	-		19,7		16,6		6,85		10,3		19,12			0

Como se puede ver en el escenario 1 planteado, las oportunidades de compra superarán a la cosecha planteada, sin olvidarse que es necesario guardar alrededor de 1,5 toneladas de semilla para la siembra siguiente. Este escenario plantea un año con pocos clientes activos pero de compras importantes.

Dentro de la planificación que se plantea Cosufi S.A. se actualizó según los pronósticos que el INTA publicó de un crecimiento de 10% que se ve reflejado en los pedidos estimados de los clientes; las áreas estimadas a sembrar no fueron alteradas sino que las mismas son la que la empresa plantea sembrar en Junio de 2019.

Dentro de las estimaciones que se tuvieron que armar se planteó un porcentaje de cosecha del 93% que resulta por debajo del habitual de la empresa ya que es difícil saber si una tormenta puede destruir la cosecha como sucedió en la cosecha 18-19 que tuvieron un porcentaje del 75% por la destrucción que las piedras causaron.

Todas las estimaciones que se verán a continuación serán pautadas a partir de una visión positiva conservacionista, ya que se entiende que Cosufi S.A. es una empresa de toma de decisiones tradicionales y moderadas.

Una conclusión sumamente importante es ver que aún sin hacer el plan de fidelización Cosufi S.A. está perdiendo oportunidades de negocio al no hacer una puesta aún mayor a las hectáreas destinadas al trigo. Resulta importante recordar que la decisión de la cantidad de hectáreas de trigo a sembrar no solo depende de tierra disponible sino también de la necesidad del proceso de rotación de cultivos y de las zonas de verdeo y pasturas para la actividad ganadera que también llevan a cabo.

ESCENARIO 2: Proyección de la venta de la campaña 2019-2020 habiendo realizado el Plan de Fidelización y los respectivos ajustes de hectáreas sembradas.

CLIENTES	COSECHAS EN KG.										PRONOSTICO ESCENARIO II				
	Cosecha 13-14	Tendencia	Cosecha 14-15	Tendencia	Cosecha 15-16	Tendencia	Cosecha 16-17	Tendencia	Cosecha 17-18	Tendencia	Cosecha 18-19	Tendencia cliente	Tendencia Mercado	Plan de Fidelización	PRONOSTICO (KG) COSECHA 19-20
A.C.A	0	-	0	-	2.099.350	100%	0	-	0	-	0	-	-	-	-
Cargill	1.468.861	3,86%	1.525.650	292,90%	5.994.530	71,50%	1.705.080	208,50%	5.261.780	52,07%	2.521.700	20%	10%	15%	2.647.785
Cofco	0	-	0	-	1.198.270	346,89%	5.354.980	15,21%	4.540.033	17,41%	3.749.475	15%	10%	15%	4.499.370
Dreyfus	0	-	1.498.280	9,42%	1.357.100	66,86%	449.660	6,47%	420.540	100%	0	100%	10%	-	462.594
Mol. Agro	0	-	0	-	0	-	0	-	1.492.860	546,85%	9.656.700	50%	10%	-	15.450.720
Mol. Cañuelas	5.045.860	100,68%	10.126.370	3,35%	10.466.560	57,23%	16.457.169	52,45%	7.823.950	100%	0	30%	10%	15%	4.303.173
Mol. Florencia	509.040	-	0	-	985.400	100%	0	-	0	-	0	-	-	-	-
Toeffer	208.530	-	0	-	3.975.274	100%	0	-	0	-	0	-	-	-	-
Mol. Chacabuco	0	-	3.445.860	-	434.800	100%	0	-	0	-	0	-	-	-	-
Mol. Tassara	0	-	0	-	0	-	988.040	-	0	-	0	-	-	-	-
Adm Agro SRL	0	-	0	-	0	-	0	-	2.276.352	100%	0	-	-	-	-
Otros	506.690	-	0	-	774.050	-	0	-	1.340.946	495,96%	7.991.526	30%	10%	-	11.188.136
TOTAL VENTA ANUAL	7.738.981		16.596.160		27.285.334		24.954.929		23.156.461		23.919.401				38.551.778
COSECHA	8.484.230		20.360.720		28.703.000		26.122.000		24.523.000		25.746.000				40.764.682
Ha cosechadas	2100		4208		5085		4331		4531		5881				9.312
Ha sembradas	2105		4331		5086		4370		4564		7741		10%	15%	10.013
PORCENTAJE DE COSECHA	99,76%		97,16%		99,98%		99,10%		99,27%		75,90%				93,00%
VARIACIONES RINDE (%)	-		19,7		16,6		6,85		10,3		19,12				0

En el escenario II, el pronóstico de ventas de trigo crece más de dos millones de kilos; pero lo más importante de este resultado es que al ajustar también las hectáreas sembradas, Cosufi S.A. logra cubrir la necesidad del mercado y guardar semillas para la próxima siembra.

En esta estimación ya se encuentra afectado el resultado con la activación del Plan de Fidelización que teniendo un pronóstico positivo pero conservador se cree que afectará en las ventas de cada cliente en un 15% por lo que también es necesario afectar el área de siembra en el mismo porcentaje, ya que se entiende que Cosufi S.A. vende todo lo que siembra por ende no hay resto para cubrir con el plan que se plantea.

Una conclusión importante al ver los resultados aplicando el plan de Fidelización es ver también como cuentas nuevas (Otros y Molinos Agro) empiezan a tener números fuertes (más del 50% de la cosecha); por esta razón resulta importante lograr que este plan avance a la siguiente etapa donde se va a buscar fidelizar a este tipo de cuentas que claramente presentan futuros prometedores.

5.3.4. Target de campaña de fidelización

Como se dijo previamente, en esta primera fase el target van a ser las cuentas que responden a la Ley Pareto: Cargill, Cofco y Molinos Cañuelas. Estas son las tres cuentas que representan el 80% de las ventas de trigo de Cosufi S.A.

Las tres empresas exportadoras son clientes de Cosufi S.A. hace más de 7 años. Cargill Argentina lleva más de 70 años en actividad, siendo hoy la mayor exportadora de nuestro país y una de las líderes en alimentos, productos y servicios para el sector agroindustrial. Es cliente de Cosufi S.A. hace más de 10 años y hoy en día es una de las empresas líderes del sector que confía campaña tras campaña.

Cofco es cliente hace 7 años aproximadamente, antes era llamada Nidera y Molino Cañuelas también comenzó a comprarle a Cosufi S.A. en la misma época.

Todas comenzaron su relación con la empresa a partir de una compra “ocasional” y terminaron generando fuertes relaciones comerciales que cuentan

con el apoyo mutuo para crecer. Este tipo de relación se da cuando no solo se ofrece un producto bueno sino existe una sinergia en la cultura empresarial de ambas partes.

5.3.5. Estrategia

La primera fase de este plan de fidelización estará centrado como se dijo previamente en las tres cuentas más importantes que Cosufi S.A. tiene hoy en día: Cargill, Cofco y Molino Cañuelas.

¿Como buscamos fidelizarlas? A partir del sentido de pertenencia y del trabajo en equipo. Al no ser competidores bajo ningún área, se encuentran en una clara relación de cadena de producción, entonces es posible generar un vínculo que los integre en la cadena de producción de forma cautiva. Es importante que esto se realice en distintas cuentas y no solo en una ya que es una apuesta muy importante de dinero y producto para realizarlo en una única venta. Además como se pudo ver en las ventas históricas de Cosufi S.A. no responde a su forma de actuar.

La herramienta principal de esta fase es el uso de la infraestructura de Cosufi S.A. para mostrar innovación, hacer testeos, hacer recorrida de cosecha para los clientes del exportador y hasta guardar granos de requerirlo.

5.3.6. Acciones (táctica)

Obviamente las acciones van a estar customizadas para las necesidades que cada cliente presente. En este caso vamos a presentar tres acciones standard de acuerdo con lo que se cree importante para empezar con el plan de fidelización.

La primera debe ser la presentación de la estancia, el equipo a cargo y visita a los lotes sembrados con uso de los programas innovadores que pueden recorrer históricamente el rinde del lote, la rotación que tuvo y demás datos que al grupo mismo le interese conocer. Hacer un corte al medio día y luego una clínica que puede ser de cosecha dada por el ingeniero o mismo de biotecnología dada por laboratorios (eslabón al cual se buscará apuntar en la fase siguiente). Otra de las acciones es lograr cerrar un kilaje previo a la

cosecha que seguramente venga con un beneficio en el precio. Ya que a Cosufi le asegura una venta de mayor volumen y al cliente le solucionamos un posible problema de antemano. Y finalmente está la compra diferida (pactada) que podría ser para época de baja o mismo para asegurarse parte de la producción, lo que implicaría guardar producción hasta que el cliente lo solicite a un precio que se establece al momento del intercambio.

5.3.7. Proyecciones económicas:

5.3.7.1. Estado de Resultados

A continuación se presentará el Estado de Resultados de ambos escenarios presentados en dólares. Escenario 1 con las hectáreas estimadas y sin ajustes por proyecciones de mercado y escenario 2 con ajustes por proyecciones de mercado y el plan de Fidelización presentado.

A modo de aclaración para las proyecciones realizadas, en ambos casos se usó como precio de venta 170 U\$s la tonelada que es la que hoy en día pronostica Cargill para las ventas de noviembre, diciembre y enero siguientes. En una primer instancia el costo del plan de fidelización estará atado a las ventas de la cosecha anterior, esto se debe a mantener el proyecto alineado con los objetivos de la gerencia general y los costos de la empresa. En otras palabras, será el 2,5% de las ventas de la cosecha 2018-2019 a un precio promedio de 168 U\$s la tonelada.

En el escenario 1, las ventas no corresponden al total de las ventas proyectadas ya que la planificación de hectáreas quedó por debajo de la proyección de ventas; además a partir del análisis realizado se retuvieron 2000 toneladas de semillas para guardar para la cosecha siguiente; ya que resulta más barato que comprar semillas la próxima temporada. Por ende, se perdieron alrededor de 6000 toneladas de venta que hace a un total de más de un millón de dólares en ventas que arroja un resultado neto final de más de 400.000 U\$s. Claramente esto resulta un pérdida de oportunidad importante para Cosufi S.A. Pero es importante tener en cuenta que este trabajo solo realizó un profundo análisis de una unidad de negocio; mientras que la

empresa tiene más de 6, que a su vez deben convivir y desarrollarse en el mismo lugar y con los mismos recursos naturales.

En el escenario 2, se tomó el crecimiento por fidelización de la primer fase, más las proyecciones del mercado recientes y se pudo modificar el área a sembrar. A partir de todo este análisis, se pudo lograr hacer una proyección que no solo pudiera aprovechar todas las ventas por venir, sino también guardar semillas para la próxima cosecha. Más allá de haber tenido un resultado neto **22,3% mayor** al escenario tradicional de proyecciones de Cosufi S.A. lo que realmente importa es la capacidad (que se encontró a partir del análisis) para poder abastecer la demanda, poder planificar para la cosecha siguiente y poder iniciar un plan de fidelización que genere un crecimiento estructurado y continuo a Cosufi S.A.

	cosecha 2019-2020		las ventas que no se hicieron en el escenario 1
	Escenario 1	Escenario 2	
Ventas en dolares	\$5.203.997	\$6.553.802	\$1.020.000,00
Costos variables de insumos (herbicidas, insecticida, funguicida, semilla y fertilizante) en dólares	\$11.991	\$14.989	\$2.332,77
Costo de siembra en dólares	\$2.873.427	\$3.591.784	\$559.006,77
Contribución marginal	\$2.318.579	\$2.947.029	\$458.660
Costos fijos	-	-	-
Costos de MKT - Plan de fidelización	-	\$100.461,48	-
Retenciones Trigo (8,7%)	\$201.716	\$256.392	\$39.903
Resultados antes de IIGG	\$2.116.862	\$2.590.176	\$418.757
IIGG (0,85%)	\$17.993	\$22.016	\$3.559
Resultado neto en dolares	\$2.098.869	\$2.568.160	\$415.198
		22,30%	

5.3.7.2. Flujo de fondos proyectados

Para este trabajo no se presentará un estado de flujo de fondos proyectados ya que las variables que influyen en las proyecciones año a año son tan fluctuantes que le quita valor a la realización de un flujo de fondos a 5 años. Las variables de suelos, semillas, mercado y mismo unidades de negocio;

hacen que toda proyección lineal que se pueda realizar quede sin efecto frente a la realidad de la cosecha por venir.

Lo que se puede proyectar es que en los próximos años por venir los costos de marketing que antes no existían comiencen a crecer frente al avance del plan de fidelización planificado por fases, pero al estar atado a los resultados de las cosechas previas no resultaría un costo que crezca de manera desmedida; además como se demuestra en el estado de resultado de la próxima cosecha la planificación mejoró el resultado neto en un 22,3%.

5.3.7.3. VAN

El valor neto actual claramente es un valor que se traduce a partir de los mismos parámetros que el flujo de fondos. En este caso en particular, resulta complejo poder establecer valores que sean reales para el análisis de valores futuros. La mera idea de estandarizar casi que el 95% de los valores, en un mercado donde lo más complejo es poder sortear las variables que surgen; automáticamente hace que esta información no resulte pertinente para la toma de decisiones futuras. Ya que básicamente no resulta conveniente aportar valores estandarizados para un mercado fluctuante.

Aún así se va a traducir el valor de la primer fase del plan de fidelización, teniendo en cuenta la tasa de interés en dólares del banco Santander Río al 2 de Junio de 2019. El mismo se encuentra en dólares y deja en claro la envergadura de las ventas por venir de Cosufi S.A. y por sobre todo se muestra que la aplicación del plan de fidelización (primera parte) hoy para la empresa representa medio millón de dólares (aproximadamente).

	cosecha 2019-2020	
	Escenario 1	Escenario 2
Ventas en dolares	\$5.203.997	\$6.553.802
Costos variables de insumos (herbicidas, insecticida, funguicida, semilla y fertilizante) en dólares	\$11.991	\$14.989
Costo de siembra en dólares	\$2.873.427	\$3.591.784
Contribución marginal	\$2.318.579	\$2.947.029
Costos fijos	-	-
Costos de MKT - Plan de fidelización	-	\$100.461,48
Retenciones Trigo (8,7%)	\$201.716	\$256.392
Resultados antes de IIGG	\$2.116.862	\$2.590.176
IIGG (0,85%)	\$17.993	\$22.016
Resultado neto en dolares	\$2.098.869	\$2.568.160
Tasa de descuento	1,075	1,075
VAN	\$1.952.436	\$2.388.986
DIFERENCIA		\$436.549

5.3.7.4. TIR

La tasa interna de retorno es la tasa de rentabilidad de una inversión, la misma debe ser superior a la tasa de interés ya que sino la inversión no será considerada rentable. Entonces, teniendo en cuenta que el cálculo es:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1 + TIR)} + \frac{F_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1 + TIR)^n} = 0$$

$$- \$100.461,48 + (2.568.160 / 1+r) = 0$$

Siendo así una tasa de 236% y una tasa de interés del 7,5%, la realización de la primera fase del plan de fidelización resulta altamente rentable.

6. Conclusiones:

El desarrollo de este trabajo para el cierre de la Maestría de Marketing y Comunicación, tuvo muchas etapas. En primer instancia se hizo un racconto de lo que es el mercado agrario en Argentina, su historia, su cultura y por sobre todo su organización. Luego se realizó una búsqueda teórica que proporcionará conceptos linealmente necesarios para el desarrollo de este trabajo, como por ejemplo el marketing estratégico para empresas b2b; pero a su vez se buscó cruzar con conceptos totalmente lejanos a b2b y fidelización, como por ejemplo libros de redes sociales que aportaron la posibilidad de entender cómo está Cosufi S.A. siendo vista en el mercado y cómo puede usar esa imagen a su favor.

El análisis de la empresa, desmitificó la creencia de la falta de organización estratégica basándose en que la misma era una empresa familiar tradicional. A medida que el trabajo se profundizaba; las elecciones tomadas por Cosufi S.A. eran justificadas; aún así es claro que necesitan lograr tener un protocolo de acción, una hoja de ruta, un plan de marketing que pueda establecer un punto de partida y un norte, que sienta precedente de cómo tomar decisiones y no de solo depender de las personas que las están tomando en este mandato.

La realización del plan de marketing estratégico resulta necesario para el crecimiento orgánico de la empresa. Mientras que el plan de fidelización es una forma de poder capitalizar las oportunidades de venta que se venían materializando. Es importante destacar que dentro de los objetivos de este trabajo estaba aumentar en un 10% las ventas de la unidad de negocio del trigo en dólares. No solo se cumplió, sino que también las proyecciones indicarían que para el primer período (donde se aplicará la primer fase del plan de fidelización) las ventas crecerían en un 22,30% y se aprovecharían todas las oportunidades de venta.

Uno de los descubrimientos, y hasta se podría decir que una debilidad de este trabajo, es que solo se analizó una unidad de negocio. El potencial de la unidad de negocio de trigo es importante, pero resulta necesario recordar que no solo

es parte del proceso de siembra de soja de segunda sino que también debe convivir con otras unidades de negocio y con sus planificaciones de cosecha estimada. Por ende si bien este trabajo tiene un gran aporte en cuanto a cómo crecer en las ventas de trigo; para que el crecimiento de Cosufi S.A. sea real y sostenido es necesario realizar lo mismo en las demás unidades de negocio. Aún así, creo fuertemente que la adopción de un plan de fidelización para con sus clientes más fuertes, luego para buscar nuevos clientes y para con sus proveedores, es una de las acciones más fuertes y estratégicas que Cosufi S.A. puede llevar a cabo en todas las unidades de negocio que hoy en día tiene.

7. Límite del trabajo:

Este trabajo no pretende ser un plan de negocios, es un plan de marketing orientado a fidelizar clientes y darle valor agregado a la unidad de trigo de Cosufi S.A. Fue realizado teniendo en cuenta el mercado argentino de trigo de los últimos años con proyecciones futuras; teniendo en cuentas las ventas históricas de este caso en particular, las fluctuaciones del mercado, las políticas económicas e impositivas a Abril de 2019.

8. Bibliografía:

- Agro TV (Canal: Agro TV). (2019, abril 27). La Catalina, más de 100 años marcando el rumbo productivo en Diego de Alvear (#821 2019-04-27). Recuperado en:
<https://www.youtube.com/watch?v=Yt7EJxMRq4U&feature=youtu.be>
- Alet i Vilaginés, J. (2000). *Marketing directo integrado / Josep Alet*. (3a ed.). Barcelona]: Gestión 2000.
- Bisang, Roberto, Anilló, Guillermo y Campi, Mercedes (2008) Una revolución (no tan) silenciosa. Claves para repensar el agro en Argentina. Buenos Aires, Argentina
- De Emilio, Marianela Sabrina: “Mercado de grano: trigo 19-20, la niña bonita podría ponerse fea” (22 de Abril 2019). Portal del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Recuperado en:
<https://inta.gob.ar/documentos/mercado-de-granos-trigo-19-20-la-nina-bonita-podria-ponerse-fea>
- Echevere: “El trigo empieza a mostrar buenos resultados” (10 de diciembre de 2018). Portal de la Nación. Recuperado en:
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/etchevehere-el-trigo-empieza-most-rar-buenos-resultados>
- Filiba, S., & Palmieri, R. (2008). *Manual de marketing directo e interactivo / Salvador Filiba y Ricardo Palmieri, directores*. (2a ed. rev. y actualizada.. ed.). Buenos Aires: Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina (AMDIA).

- Gras, Carla y Hernández, Valeria (1a ed.). (2013). El agro como negocio, producción, sociedad y territorios en la globalización. Buenos Aires, Argentina: Biblos.
- Hill, Alexander, Cross, Alexander, Ralph Samuel, & Cross, James Shorten. (1980). *Mercadotecnia industrial / Richard M. Hill, Ralph S. Alexander y James S. Cross ; traductor: Agustín Contin*. México: Diana.
- Huergo, Hector (17 de mayo de 2003). El modelo agroexportador. *Clarín*, n/a.
- Intagro (Atlas Agrícola), 2018. Recuperado en:
http://www.intagro.com/mapas/prod_trigo.asp
- López, Gustavo (Noviembre 2018). Trigo: Perspectivas de mercado 2018/19. *Márgenes Agropecuarios*, p. 24-25.
- Ministerio de Hacienda (Presidencia de la Nación). Su web:
<https://www.argentina.gob.ar/hacienda>
- Mira, Cristian. El agro argentino juega a nivel global (28 de julio de 2018). *La Nación*, campo. Recuperado en:
<https://www.lanacion.com.ar/2156968-el-agro-argentino-juega-a-nivel-global>
- N,N para *La Nación*. Tras la sequía el Gobierno ahora prevé una cosecha récord con 140 millones de toneladas de granos, (8 de noviembre de 2018) *La Nación*, campo. Recuperado en:
<https://www.lanacion.com.ar/2189305-tras-sequia-gobierno-ahora-preve-cosecha-record>

- Origlia, Gabriela. Efecto retenciones: alertan que en 2019 caería la siembra en un millón de hectáreas y se afectará el crecimiento de la economía. *La Nación, campo*. Recuperado en: <https://www.lanacion.com.ar/2189621-efecto-retenciones-alertan-2019-s-e-sembrara-millon>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation : A handbook for visionaries, game changers, and challengers / written by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Porter, M. (1999). *Ser competitivos : Nuevas aportaciones y conclusiones / Michael E. Porter*. Bilbao: Deusto.
- Saavedra, C. (2014). *El desafío del marketing para empresas industriales: Conceptos y prácticas avanzadas para comprender necesidades de los clientes, desarrollar la oferta e introducir productos técnicos / Claudio A. Saavedra*. (1a ed.). Santiago, Chile]: Atenas.
- Sainz de Vicuña Ancín, José María (21a ed.) (2016). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- Sommantico, Solana. Analizan gratuitamente la calidad del trigo para la cosecha 2018/19 (8 de noviembre de 2018). Infocampo. Recuperado en: <https://www.infocampo.com.ar/analizan-gratuitamente-la-calidad-de-trigo-para-la-cosecha-2018-19/>

9. Anexos:

9.1 Entrevista a Sandra Grisolia (Gerente General de Cosufi S.A) - 19 de Abril de 2019.

- 1. ¿Hace cuántos años estás en el rubro agropecuario? ¿Qué diferencias notas actualmente y hacia dónde crees que está yendo el desarrollo de la actividad?**

Hace 40 años. Antes la tierra se cultivaba de forma convencional, se trabajaba con herramientas como el arado, el rolo, la rastra; la sembradora ingresaba al lote luego de haber movido o trabajado la tierra a mano, las cosechadoras no tenían suficiente capacidad y se dejaban bolsa en los lotes que luego se juntaban.

La tecnología en maquinarias creció enormemente hasta llegar a equipos automáticos y computarizados con los cuales ganamos rapidez, eficiencia y calidad en el grano; la siembra pasó a ser directa (sobre cultivo anterior).

Como productores debemos seguir avanzando en producir más debido a la alta demanda mundial de alimentos y en la necesidad de bajar la pobreza y la desnutrición.

- 2. ¿Por qué crees que hoy en día no acceden más empresas al mercado de granos argentino?**

Porque es un mercado sumamente complejo que además financieramente no está bien atendido, no se fomenta el crédito y faltan clarificar políticas económicas, impositivas y financieras.

3. ¿Cuáles crees que son los pilares de Cosufi S.A. para crecer?

Las ganas de superarnos en producción, acompañado de un avance cuidado y sustentable.

4. Creen que como parte de su crecimiento, ¿en un futuro se expandan a países limítrofes? Productores agrarios como Los Grobo y El Tejar siguieron ese camino a principios de los 2000.

Por el momento, no. Estamos tratando de expandirnos dentro del país alrededor de los establecimiento con los que contamos para poder compartir estructuras existentes.

5. Gustavo López de la revista Márgenes Agrarios previene una baja de 3 millones de hectáreas en el área de siembra para este año porque se proyecta una baja en la oferta mundial de 28 millones de toneladas, después de 4 años de crecimiento sostenido. A uds este dato ¿los afecta? ¿Tuvieron que cambiar su plan de siembra?

Al contrario, venimos aumentando hectáreas sembradas, la cosecha actual viene muy bien y estamos tratando de liberar hectáreas ocupadas por hacienda, sin disminuir el stock de cabezas, para optimizarlas y utilizarlas para la agricultura.

6. En septiembre de 2018, el Presidente de la Nación volvió a autorizar las retenciones de granos. ¿Cómo plantean sus ventas a partir de la vuelta de las retenciones?

Cuando ya estaban por desaparecer, de acuerdo con la medida que se habían anunciado, volvieron. Con o sin retenciones Cosufi no modificó su actividad

comercial, pero sí reconocemos que en la parte financiera el ingreso es menor. La realidad es que en este tema, no hay mucho que pueda hacer el productor.

7. ¿Crees que el estructuramiento de las relaciones con sus clientes los puede ayudar a conseguir mejores resultados?

Sí, estamos abiertos a modificar relaciones y comunicaciones con nuestros clientes para conseguir mayor fluidez y resultados.

8. ¿Cómo se llevan con su competencia?

La verdad que nos llevamos muy bien, sabemos que no sucede en todos los rubros. Tenemos una relación cordial y honesta con nuestros pares, todos estamos abiertos a modificar ideas y conceptos si reconocemos mayor eficiencia en el otro.

9.2 Entrevista a Gustavo Casagrande (Gerente de Producción de Cosufi S.A)
- 30 de Abril de 2019.

1. ¿Qué amenazas encontras en el mercado de trigo?

El mercado del trigo, como todo commodity, depende de la oferta y demanda mundial, esto genera los precios. Hoy en día está más afectado por la oferta de países productores como Australia y Ucrania; a su vez nuestro principal comprador Brasil, es quien se lleva más de 6 millones de toneladas del total de 12 millones de toneladas exportables que tenemos.

Argentina produce trigos de calidad panadera intermedia, no trigos duros como Estados Unidos y Australia, que a su vez usan como correctores de harinas derivadas de trigos al trigo producido en Argentina. Esto hace que quien

produce trigos duros siempre tendrá prioridad en el mercado mundial y mejor precio.

Como los derivados de su industrialización son de consumo humano, no existen otras dudas, podría pensarse a futuro el tema alimentos sin TACC, pero hoy afecta de manera insignificante el mercado.

Otro tema a evaluar es que, pensando que la producción mundial irá en continuo aumento, así lo viene haciendo el consumo, tanto en Asia como en África. Argentina, para vender a nivel mundial, tiene un problema con la calidad panadera de sus trigos; no es que sea mala, sino que no se la segrega (separa). Podemos estar exportando un buque con un trigo de máxima calidad y al próximo buque darle de otra calidad, en conclusión se mezcla todo y luego se vende. En el mundo, se separa, esto en Argentina no sucede por falta de infraestructura y consciencia de cómo funciona el mercado.

2. ¿Existe algún producto sustituto del trigo?

Las alternativas al trigo, a nivel mundial es la harina de arroz y de maíz, a su vez se ponen de moda harinas más novedosas como la quinoa. Pero ninguna de estas presentan hoy en día un mercado fuerte.

3. ¿Hace cuántos años estás en el rubro agropecuario? ¿Qué diferencias notas actualmente y hacia dónde crees que está yendo el desarrollo de la actividad?

Estoy en la actividad desde hace 40 años, actualmente se nota un aumento de la producción por hectárea. Hace 30 años la producción por hectárea de trigo rondaba las 2.5 tn/ha a nivel país, hoy está en 3.8 tn/ha. En la zona Pampeana ese promedio oscila en las 4.5 ton/ha. Actualmente la producción ha ido hacia variedades de mayor producción (Germoplasma Francés) pero perdiendo calidad para la industria panadera porque contienen menos proteína y menos gluten.

La actividad va hacia esa mayor producción y a su vez con la incorporación de la Biotecnología, se están desarrollando variedades resistentes a la sequía, que harán entrar en producción o elevar la actual en zonas que hoy son marginales.

4. ¿Cuántas variedades de trigo hay? y ¿por qué eligieron la que siembran?

Las variedades de trigo son cientos. Se dividen en base a la calidad panadera en 3 grupos:

- **Grupo 1:** Trigos Duros. tienen menor rendimiento Tn/ha. pero la calidad proteína y gluten, lo hacen superiores y se usan para corregir la calidad de Trigos más blandos.
- **Grupo 2:** Trigos Intermedios. Son los que usamos en nuestra zona (llanura pampeana). Buscan el máximo rendimiento por hectárea, sin resentir tanto su calidad panadera.
- **Grupo 3:** Trigos de Máximo rendimiento/ha, pero con problemas de calidad importantes, que generan descuento comerciales, que los hacen poco usables.

Nosotros en Cosufi S.A. usamos variedades del grupo 2, especialmente seleccionadas por su rendimiento y calidad.

A su vez, hay que tener en cuenta que existen ciclos largos (Siembra Mayo), Intermedios (Siembra Junio) y Ciclos Cortos (Siembra Julio-Agosto). Esto beneficia poder elegir en base a las condiciones climáticas la mejor fecha de siembra. La cosecha de todos los ciclos se hace siempre en diciembre y posterior a la cosecha sembramos soja o maíz. Logrando así tener 2 cultivos en el año.

9.3 Entrevista a Ricardo Del Gaudio (Gerente de Comercialización de Cosufi S.A.) - 5 de Mayo de 2019.

1. ¿Existe algún producto sustituto del trigo?

Dentro del trigo, también hay (en menor escala) Trigo Candeal que se usa para los fideos, después está el centeno y todo lo que sea del estilo light.

2. ¿Qué amenazas encuentras en el mercado de trigo?

Hoy es difícil que pongan en jaque al trigo argentino, nuestro principal comprador es Brasil con aranceles diferenciados que no tienen competencia. Depende también del precio, que si bien es internacional, la demanda interna puede hacerlos subir. Acá se consume un 35/40% de la producción total. Yo creo que por el momento no existen amenazas.

3. ¿Por qué crees que hoy en día no acceden más empresas al mercado de granos argentino?

No ingresan empresas al mercado argentino porque ya están instaladas las grandes compañías internacionales, y es muy difícil competir con ellas; sin contar que hay una protección para poder vender al exterior y es que primero se tiene que cubrir el consumo interno y lo que queda es poco para repartir entre más participantes.

4. ¿Crees que el estructuramiento de las relaciones con sus clientes los puede ayudar a conseguir mejores resultados?

Las relaciones con los clientes son variables año a año. Algunos son más agresivos que otros para las ventas al exterior y eso los obliga a comprar en condiciones que nos pueden resultar favorables, lo que hace que debamos estar atentos antes de cada venta. Además de la exportación, tenemos el

mercado local con los molinos harineros que si bien a veces tienen mejores precios; sus pagos son diferidos y hay que asumir algún riesgo que no se corre con ventas a la exportación. Otro factor para vender a los molinos es la calidad del trigo, y en nuestro caso no tenemos la estructura para poder almacenar por calidad y entonces directamente exportamos.

5. ¿Cómo comunican y promocionan la cosecha? ¿Venden anticipados?

En general mantengo conversaciones con los compradores y corredores, con los que vamos intercambiando datos sobre el estado de los cultivos en nuestro país y en el exterior. Cosufi S.A. por su ubicación geográfica y el volumen que produce, es un referente testigo.

En cuanto a las ventas anticipadas, depende de los valores que el mercado presente. Hay años, como el pasado que para esta fecha teníamos un valor de trigo de U\$s200 y era un buen valor para vender, cosa que hicimos; mientras que este año, arrancó con valores de 195 y hoy vale 165 dólares, por lo tanto no vendemos. Tenemos que considerar qué pasa en el mundo, en la guerra de commodities entre EEUU y CHINA, que nos alteran todos los precios del mercado.

6. ¿Clasificás de alguna forma a los clientes?

Clasificamos a los clientes por su trayectoria y potencial. Nosotros, en un porcentaje muy alto, le vendemos en forma directa a los exportadores; Cosufi S.A. es un grande que todos quieren tener como cliente. Hay otros participantes que quieren que les vendamos, y en ese caso particular se decide con gerencia y se analiza qué hacer. El objetivo es vender bien e irnos a dormir tranquilos sin sobresaltos.