



20 años A TODO TRIGO Y CULTIVOS DE INVIERNO DE LIDERAZGO



Federación de Centros
y Entidades Gremiales
de Acopiadores de Cereales

9/10 de Mayo

Sheraton
MAR DEL PLATA

COORDINACIÓN
GENERAL



“Las empresas acopiadoras en un mercado competitivo y exigente: desafíos y oportunidades”

Bernardo Piazzardi

bpiazzardi@austral.edu.ar

Bernardo Piazzardi

Agenda de este panel

SEGMENTO	HORARIO	TEMA	OBJETIVO
1	17.15 17.35	Conferencia Productores y empresarios agropecuarios, sus necesidades actuales y futuras	Identificar oportunidades de negocios a partir de los resultados de la ENPA
2	17.35 18.00	Conferencia Sobre nuevas estrategias y modelos de negocios para un mercado cambiante	Conocer de primera mano testimonios de protagonistas de negocios del sector. Aprendizajes sobre los desafíos, riesgos y las oportunidades
3	18.00 18.10	Intercambio en plenario A partir de consignas se intercambia con expositores y demás colegas	Arribar a ideas consensuadas sobre el futuro del negocio y las mejores estrategias para capitalizar oportunidades
4	18.10 18.15	Tarea para el hogar: Cuales serían las claves para la implementación de un nuevo modelo de negocios Cierre del panel	Identificar elementos "clave" para una futura implementación

Que cambios están sucediendo ?

La actividad **mundial** de los agronegocios se encuentra en medio de **grandes cambios**:

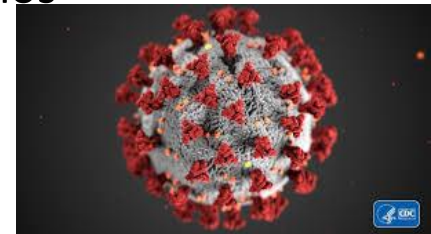


- ✓ en **características de los productos y servicios**
- ✓ en **distribución y logística**
- ✓ **hábitos de consumo** a nivel mundial
- ✓ en **tecnología**
- ✓ en **tamaño y estructura de las empresas** en la industria/sector
- ✓ en la **ubicación geográfica** de la producción y el procesamiento

Fuente: “Future Agribusiness Challenges: Strategic Uncertainty, Innovation and Structural Change” Boehlje, Roucan-Kaneb, Bröringc – <https://www.ifama.org/>

Factor COVID19 como acelerador de **CAMBIOS**

1. Nuevo sistema agrícola mundial: los **datos** son fundamentales
2. **Nuevos hábitos de consumo**: salud, nutrición, trazabilidad – higiene y sanidad – bienestar animal – bienestar de las personas
3. **Logística: Seguridad**
4. Cadenas de valor: nuevo funcionamiento - **coordinación**
5. **AgTech**: Inteligencia Artificial, Información para la toma de decisiones, Robotización, Comercio electrónico, Ganadería de Precisión, Automatización,
6. **Educación**: las nuevas habilidades requeridas
7. **Sistema financiero**: nuevas herramientas para nuevos negocios
8. **Marcos regulatorios**: costos / beneficios de intervenir



IMPLICANCIAS

Los Cambios y como nos impactan



- Estos cambios sugieren tres problemas críticos fundamentales en el futuro para los agroalimentos:

1. Las decisiones deben tomarse en un entorno de **mayor riesgo e incertidumbre**

2. **Desarrollar y adoptar tecnología y nuevas innovaciones** es fundamental para el **éxito del negocio a largo plazo**

3. Responder a los cambios **en “equipo”**, como solución sustentable

solos
no !



Bernardo Piazzardi



Comparación entre las Relaciones del Negocio Tradicional y en RED / Cadena de Valor.

Fuente: Adaptado de Bouma (2000)

En función de	Tradicional	Cadena de Valor - RED
Información compartida	Escasa o ninguna	Amplia
Driver	Costo / Precio	Valor / Calidad
Orientación (Producto / Servicio)	Commoditie	Producto y Servicio Diferenciado
Relación de Poder	Desde la oferta	Desde la demanda
Estructura de la organización	Independiente	Interdependiente
Filosofía	Auto optimización	Optimización de la Cadena - RED

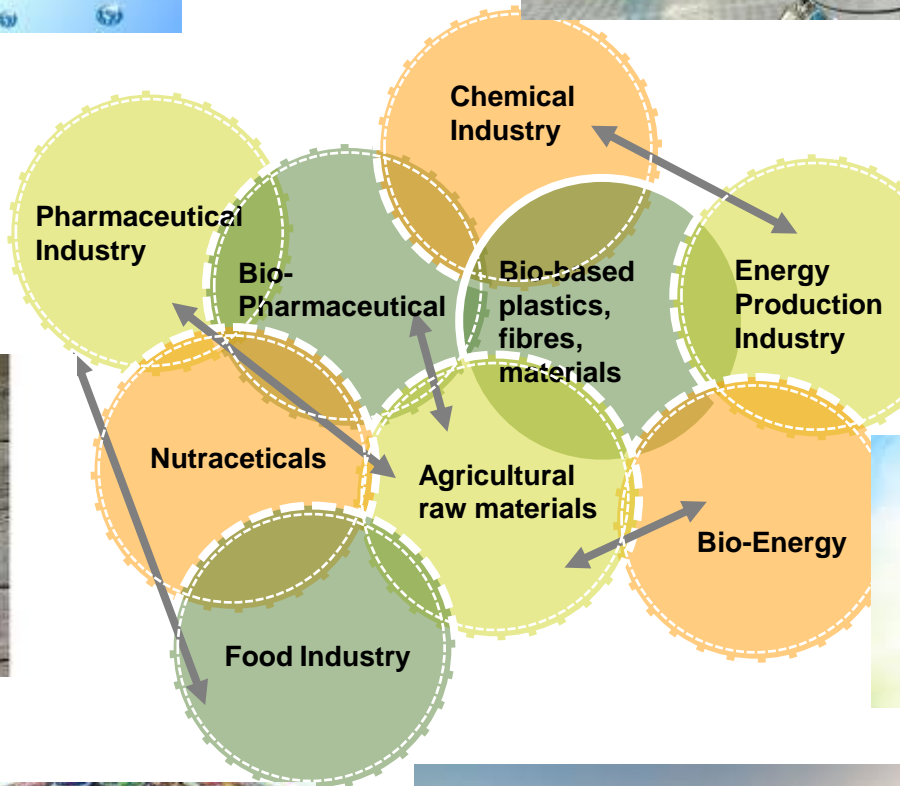


VERSIONES DE LOS PRODUCTOS
"CONVERGENCIA INDUSTRIAL"



Oportunidad
Acopios

Figure 5. Fields of
Convergence in the



All riht reserved.



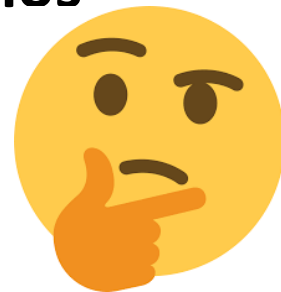
Bernardo Piazzardi

Algunas preguntas necesarias para desarrollar una Estrategia de Negocios

1. Qué cambios están ocurriendo en donde operamos y qué implicancias tienen esos cambios en nuestra dirección futura?
2. Qué nuevas o diferentes necesidades existen?
3. Como va a ser nuestro sistema agroalimentario en los próximos 10 años?

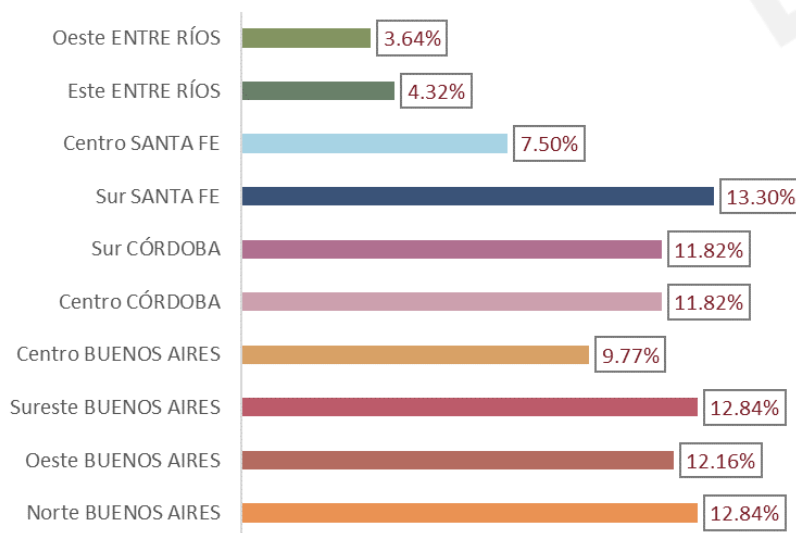
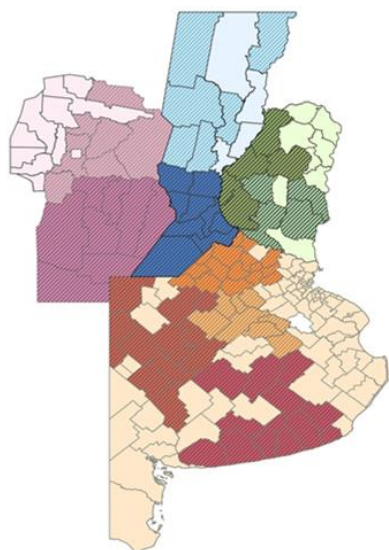
Como consecuencia de las respuestas de arriba:

1. En que clase de “**organización**” deberíamos transformarnos?
2. **En qué nuevos o diferentes proyectos** deberíamos concentrarnos?



Descripción del estudio

Encuestados por zonas



División de provincias en zonas

DEPARTAMENTOS/PARTIDOS INCLUIDOS:

Aquellos cuya **producción promedio de soja** superó las **100.000 toneladas**

Datos de la encuesta

1. Se realizaron 880 encuestas
2. 65 preguntas
3. Entrevistas personales
4. Los productores encuestados operan 1,013,012 has
5. El área relevada representa la producción nacional del 76% del cultivo de soja, y del 70% del cultivo de maíz

Descripción del estudio

Segmentación de
productores según el
magnitud de la explotación

Se segmentaron los productores en cuatro categorías:

1. **MEDIANOS**, con una producción entre 750 y 1.499 t de soja
(equivalente a 300-600 ha)
1. **COMERCIALES**, con una producción entre 1.500 y 4.999 t de soja
(equivalente a 600-1.800 ha)
1. **GRANDES**, con una producción de más de 4.999 t de soja
(equivalente a más de 1.800 ha)
1. Adicionalmente, en la versión argentina, se subdividió el segmento de Grandes productores con una categoría **MEGA-PRODUCTORES**, para los que producen más de 25.000 t de soja (equivalente a más de 10.000 ha)

Esta segmentación fue definida de acuerdo con la metodología de la Universidad de Purdue en su trabajo "Large Commercial Producer Survey".

ATRIBUTOS DECISOR AGRO ARGENTINO

- 1 Capacidad para asumir riesgos
- 2 Actitud positiva hacia la incorporación de tecnología
- 3 Vocación por la productividad
- 4 Aplica y desarrolla conocimientos técnicos para la gestión
- 5 Forma parte de un sistema en Red de organización empresarial



6

Sesgo cognitivo analítico

7

Joven (44 años) y con alto nivel de educación (49% Grad. Univ)

8

Con planes de crecimiento e inversión

9

Motivación por innovar y emprender

10

Cambiando su modelo de negocios

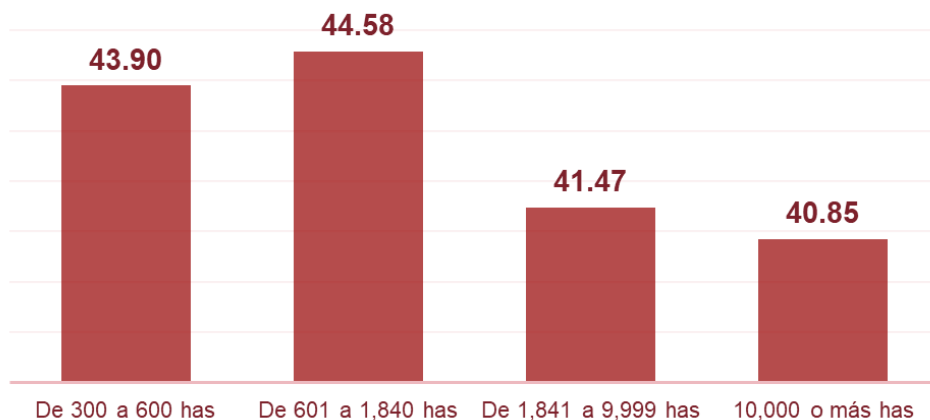
11

Predisposición a la recolección y uso de datos, como factor determinante en la toma de decisiones

Caracterización del productor

Edad de los productores encuestados

Edad promedio según tamaño del establecimiento



% de Productores por Segmento/Tamaño

Edad promedio:
44 años

- Medianos: 44 años
- Comercial: 45 años
- Grandes: 41 años
- Mega: 41 años

ENCUESTA 2017

Edad promedio: 46 años

Medianos: 47 años.

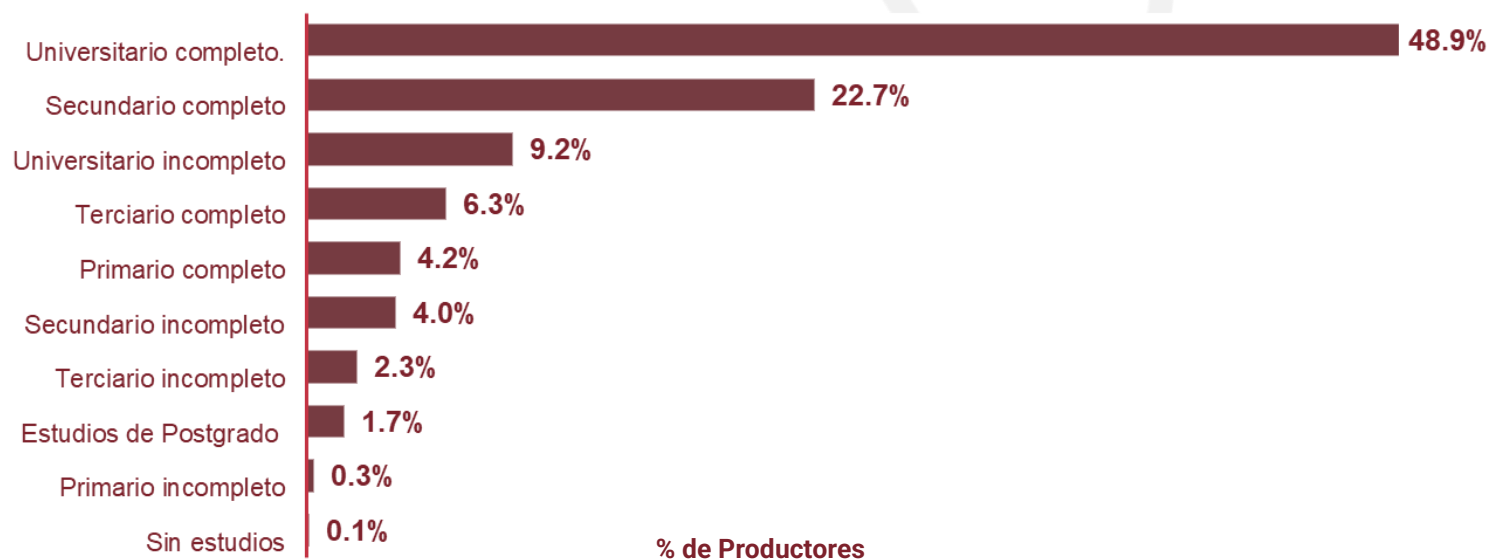
Comercial: 43 años

Grandes: 44 años

Mega: 46 años

Caracterización del productor

Máximo nivel de estudio alcanzado



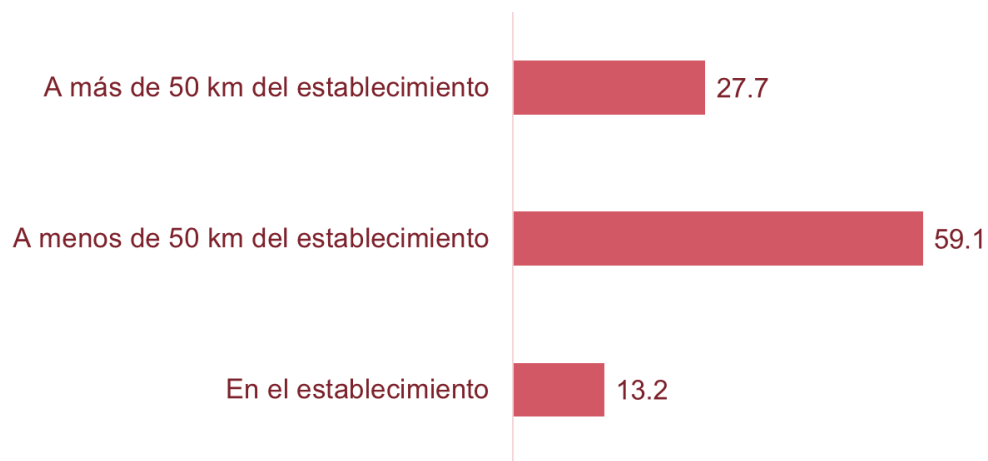
ENCUESTA 2009
Universitario= 36%
Posgrado= 10%

ENCUESTA 2012
Universitario= 29%
Posgrado= 8%

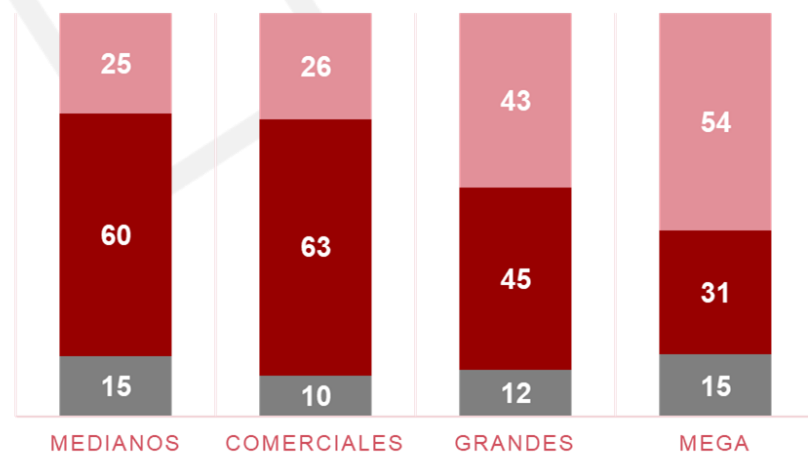
ENCUESTA 2017
Universitario= 54%
Posgrado= 7%

Caracterización del productor

Residencia del productor



% de Productores



- A más de 50 km del establecimiento
- A menos de 50 km del establecimiento
- En el establecimiento

P49. En una escala de 1 a 9, donde 1 significa “toma de decisiones intuitiva” y 9 significa “toma de decisiones analítica”: ¿cómo realiza sus decisiones de compra para la mayoría de los productos?

Preguntas a la audiencia:

¿Piensa que los productores tienden a ser más ‘analíticos’ o más ‘intuitivos’?

Aquí se quiere analizar si el productor toma sus decisiones de forma más intuitiva o más analítica; donde cada una significa lo siguiente:

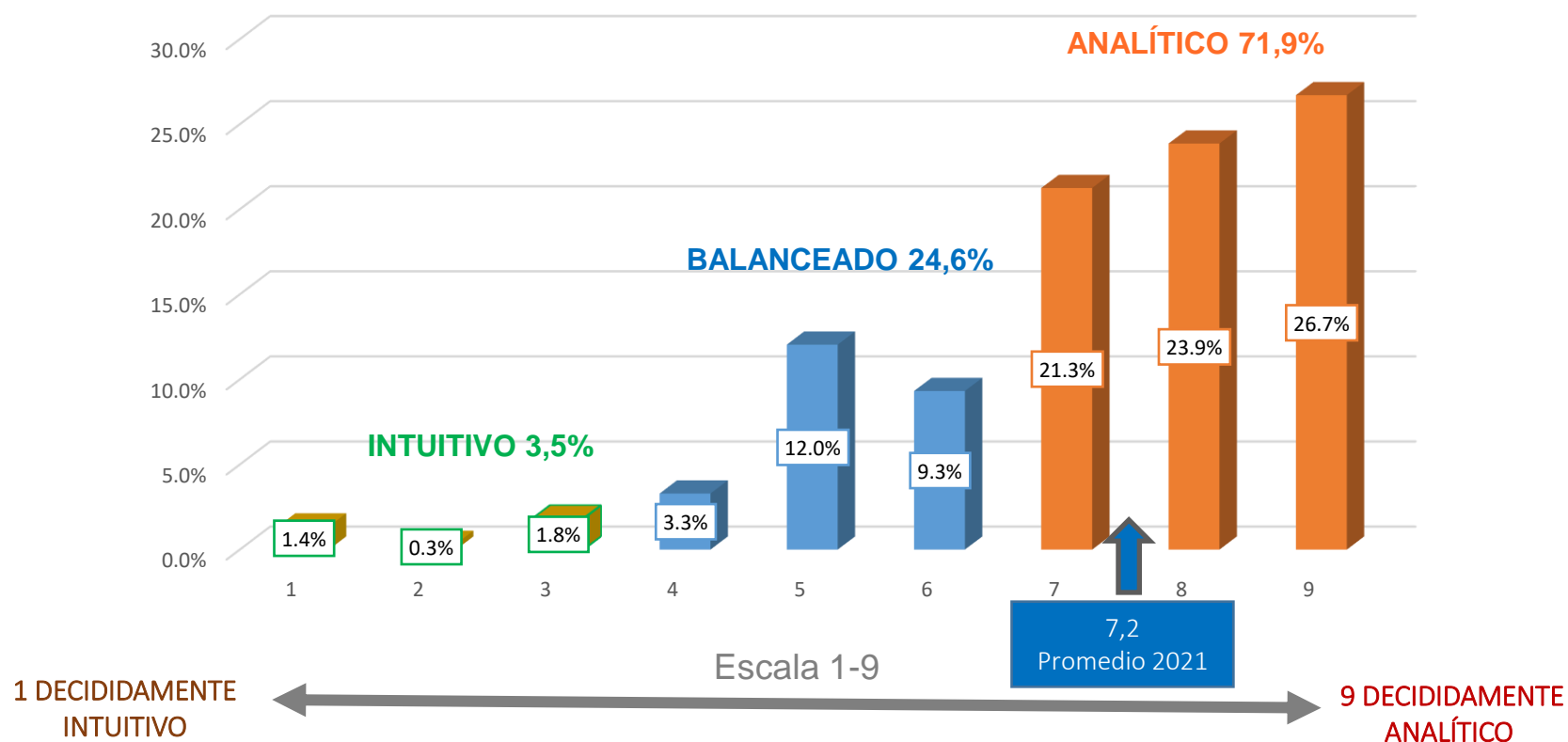
Toma de decisión intuitiva: Decisiones más basadas en la experiencia e intuición del productor.

Toma de decisión analítica: Decisiones más basadas en el análisis de la documentación e información disponible, que respaldan la propuesta del producto a comprar.



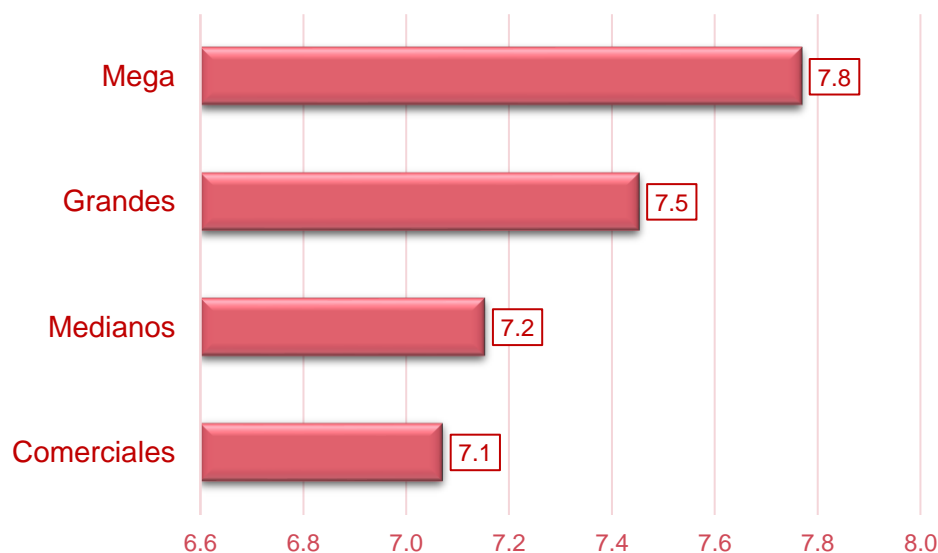


Toma de decisiones de compras por estilo cognitivo





Estilo cognitivo en la toma de decisiones de compras- Por tamaño del establecimiento agropecuario



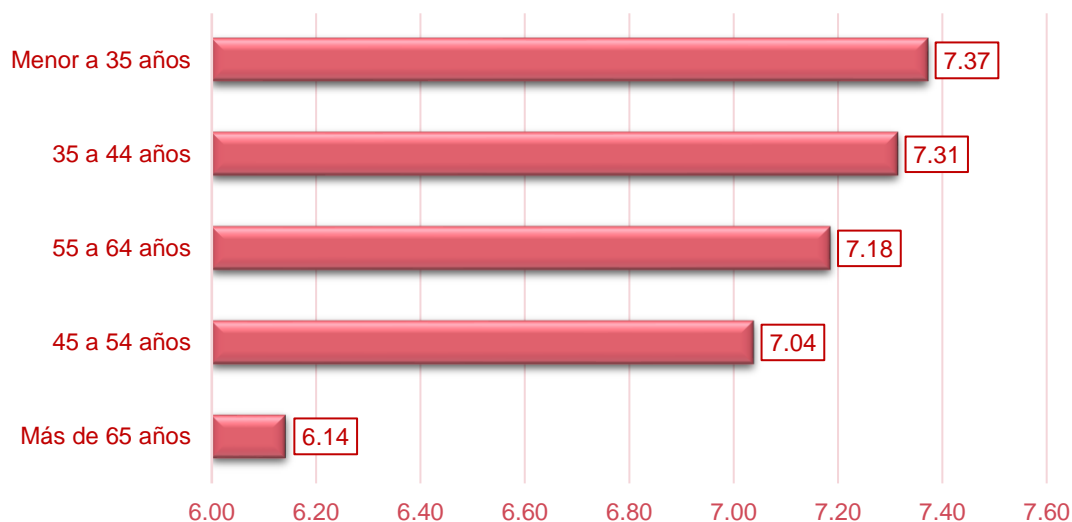
Valor medio de la forma de toma de decisiones

1= "toma de decisiones intuitiva"; 9 = "toma de decisiones analítica"

Cuanto más grande es el productor más analítico es su toma de decisiones, y cuanto más chico menos analítico.



Estilo cognitivo en la toma de decisiones de compras- Por rango etario



Cuanto más joven es el productor más analítico es su toma de decisiones, y cuanto más adulto menos analítico.

Valor medio de la forma de toma de decisiones

1= "toma de decisiones intuitiva"; 9 = "toma de decisiones analítica"



Estilos cognitivos y variables socio demográficas asociadas

Variable	Estilos Cognitivos		TOTAL
	Intuitivo	Analítico	
	Media	Media	Media
Edad (años)	52,0	42,9	43,8
Tamaño Establecimiento (ha.) hoy	1129	1218	1151
Tamaño Establecimiento (ha.) 5 años	1242	1444	1374
Crecimiento esperado tierra operada a 5 años	10,0%	18,5%	19,3%
Porcentaje operado en tierra propia	71,9%	66,1%	66,9%
Ventas (> 1.000.000 U\$)	9,7%	20,7%	18,8%
Educación Sin Estudios Universitarios completos	71%	45%	49,1%
Educación Universitaria Completo	26%	53%	48,9%
1. Ciencias naturales (%)	16,1%	47,6%	32,5%
2. Ciencias sociales (%)	0,0%	1,1%	0,8%
3. Ciencias económicas (%)	9,7%	2,5%	5,0%
4. Ingeniería/ciencias exactas. (%)	0,0%	1,6%	1,5%
Educación Postgrado Completo	3,2%	2,1%	2,05%
Disposición a invertir en 5 años	77,4%	81,7%	79,9%
Uso de datos obtenido de maquinaria agrícola	32,3%	73,4%	69,3%

Negocios, desarrollo, y a futuro ?.....

Ideas sobre el nuevo modelo de negocios, y una pregunta

Nuevo modelo de negocios:

El nuevo modelo de negocios es más capital intensivo, genera operaciones y productos o servicios de mayor valor e implica una integración con otros actores de las cadenas de valor

El desarrollo como evidencia empírica a través de casos:

Los casos testigo en las cuatro provincias cubiertas por este proyecto de investigación indican que este nuevo modelo de negocios no solo dinamiza el desarrollo de sus protagonistas, sino también de las cadenas de valor vinculadas y de las localidades donde se realizan las operaciones

Pregunta:

Las conclusiones de los resultados vinculados a modelo de negocios llevan a la pregunta de si los demás actores públicos y privados que están vinculados directa o indirectamente con los productores están acompañando este cambio en el modelo de negocios para que el mismo sea competitivo y sustentable.

1. Productor Analítico e Innovador

Un nuevo escenario para las empresas del agro



CENTRO DE
AGRONEGOCIOS
Y ALIMENTOS



Productor innovador: *Líneas de innovación*

Uso de Datos

- Monitoreo satelital de cultivos
- Imágenes a través de internet y drones
- Plataforma de gestión agrícola
- Relevamiento online de condiciones meteorológicas

Tecnologías de Producción

- Siembra y Fertilización variable/ ambiente
- Pulverización Selectiva
- Riego por ambientes

Compras Online

- He realizado 1 o 2 compras de insumos online
- Compro regularmente insumos online
- Compro online tantos insumos como pueda

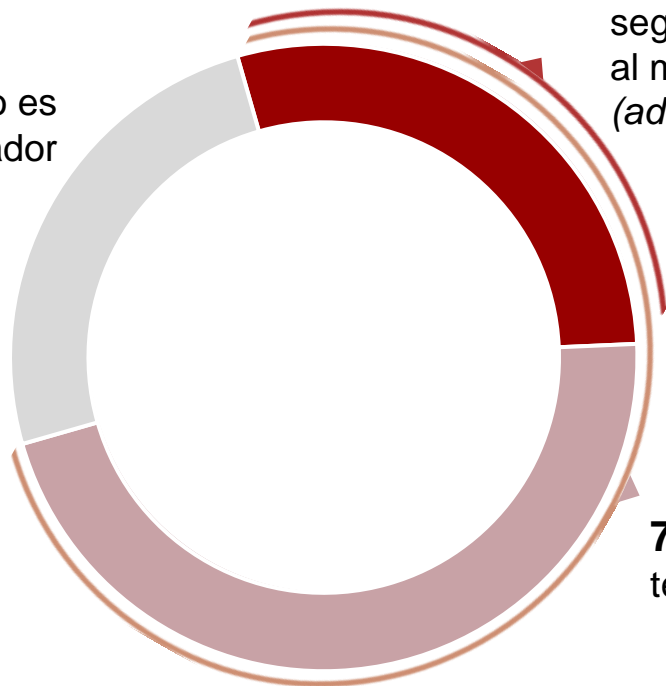
Biomasa

- Inversión en nuevos negocios
 - Biocombustibles
 - Biodigestor
 - Extrusora de soja
- Uso de desperdicio
 - de animales/ Biogás
 - de cosecha/ energía
 - cosecha/biomateriales

75% de los productores ha adoptado alguna práctica innovadora

Diferentes niveles/intensidad de innovación

25% no es
innovador



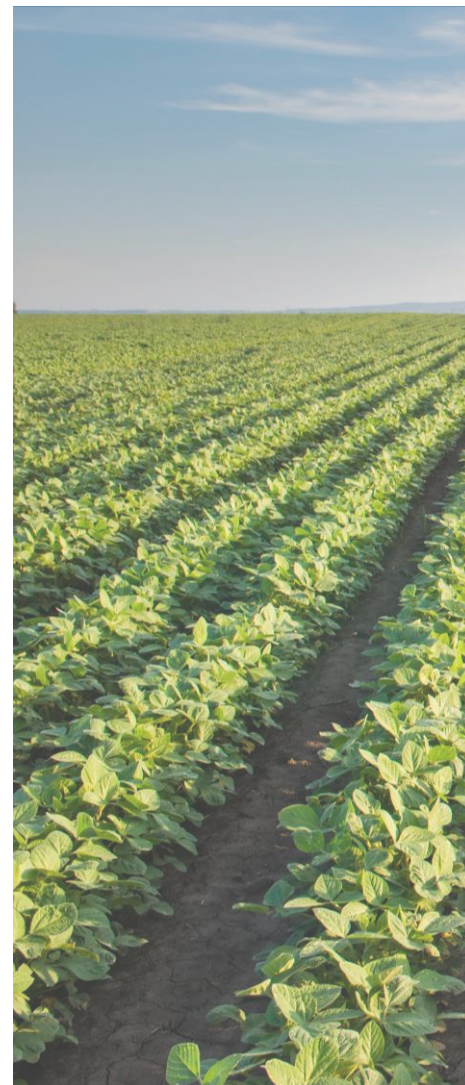
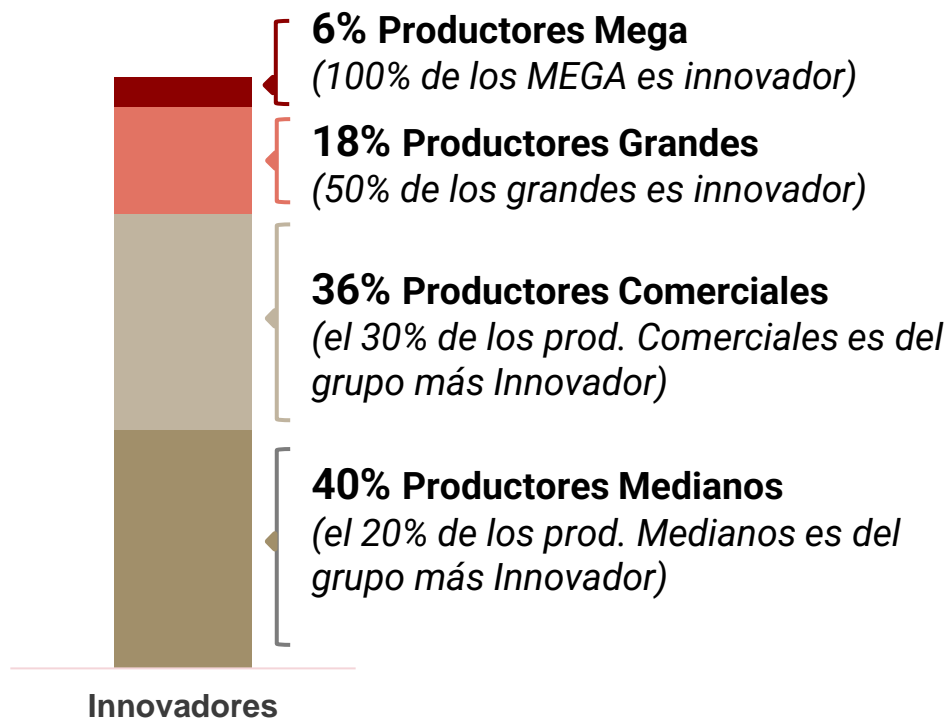
30% pertenecen al
segmento más innovador en
al menos un clúster
(*adoptan todo*)

75% ha adoptado alguna
tecnología innovadora



Productores más innovadores - Caracterización

Según Tamaño



P13. Describa los 3 desafíos de negocios más importantes que su operación agropecuaria enfrentará en los próximos 5 años. (*Pregunta abierta*)



CENTRO DE
AGRONEGOCIOS
Y ALIMENTOS

El productor y sus estrategias

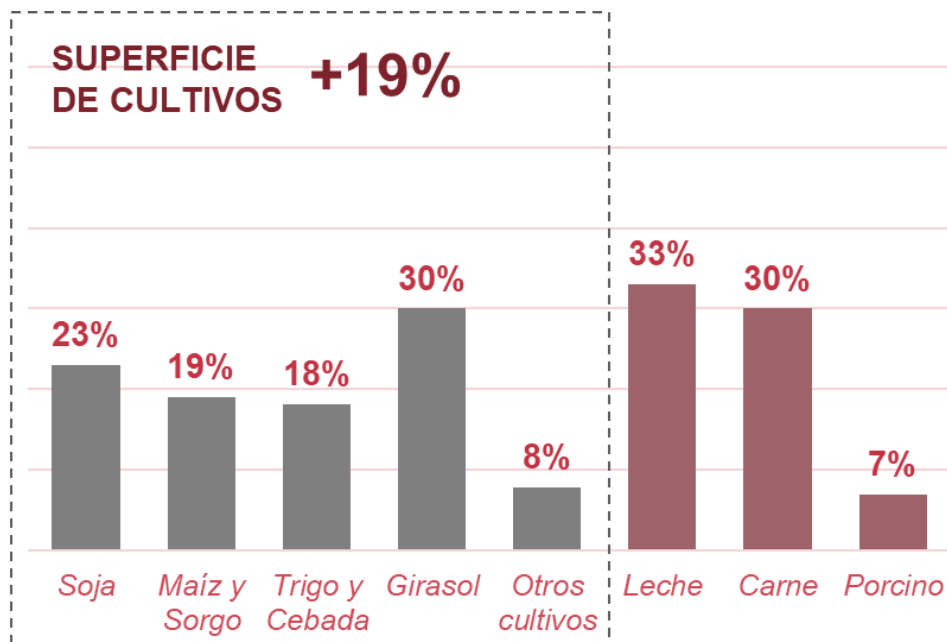
Desafío de negocio más importante que enfrentará en 5 años (%)



El productor y sus estrategias

Cambio a 5 años

(en % de has y número de cabezas)



EXPECTATIVAS RELEVADAS

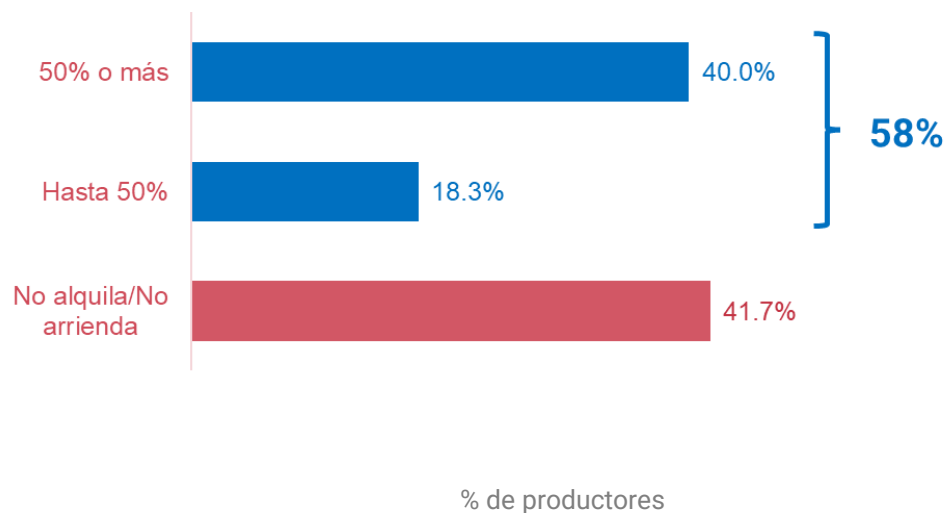
+19% SUPERFICIE CULTIVOS *(incluyendo pasturas y pastizales)*

>30% en ganado bovino para LECHERÍA y CARNE

+7% en ganado porcino
Es un cambio de expectativas notable desde el ENPA de 2017 (+100%).

El productor y sus estrategias

Porcentaje de tierra alquilada / arrendada



Encuesta 2009:

El 80% de los productores alquilaba al menos una parte del total de la tierra cultivada.

Encuesta 2012:

El 72% de los productores alquilaba al menos una parte del total de la tierra cultivada.

Encuesta 2017:

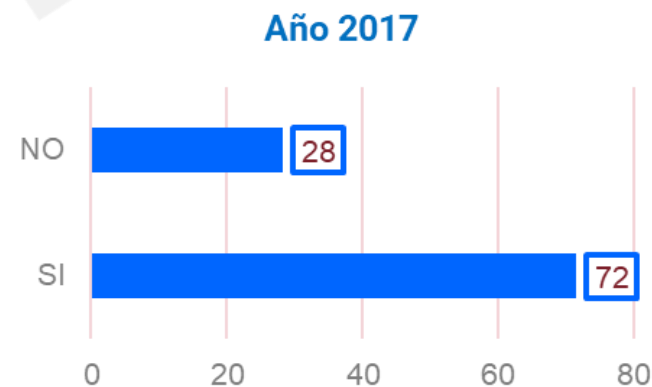
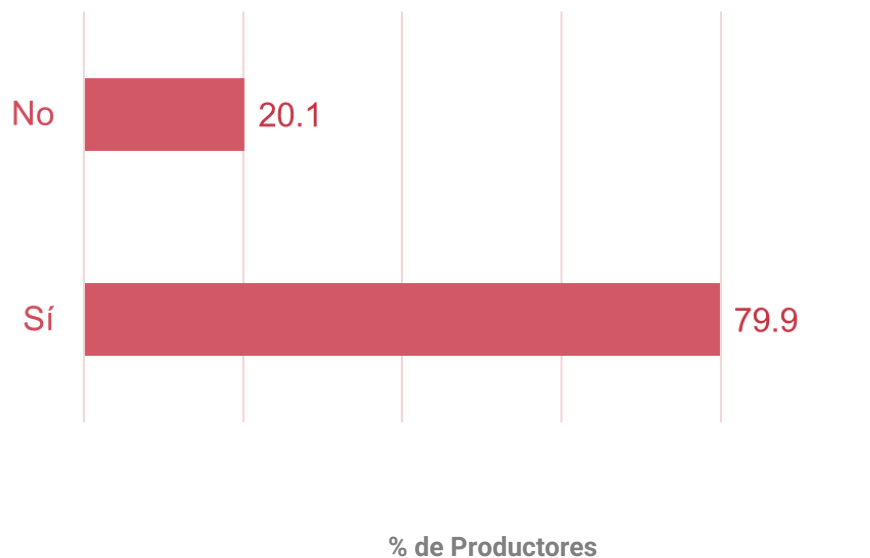
El 61% de los productores alquilaba al menos una parte del total de la tierra cultivada.

P14. ¿Usted prevé realizar inversiones en los próximos 12 meses y 5 años?



El productor y sus estrategias

Prevé realizar inversiones en los próximos 5 años



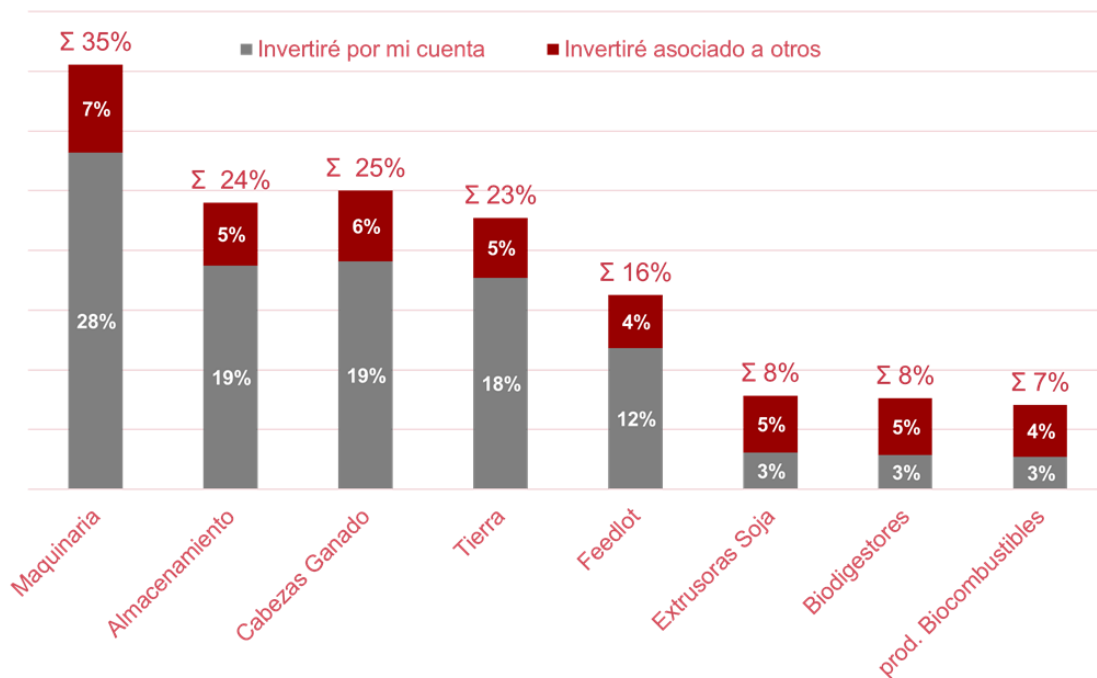
P16. Especifique si ha realizado o planea realizar inversiones en los siguientes rubros.



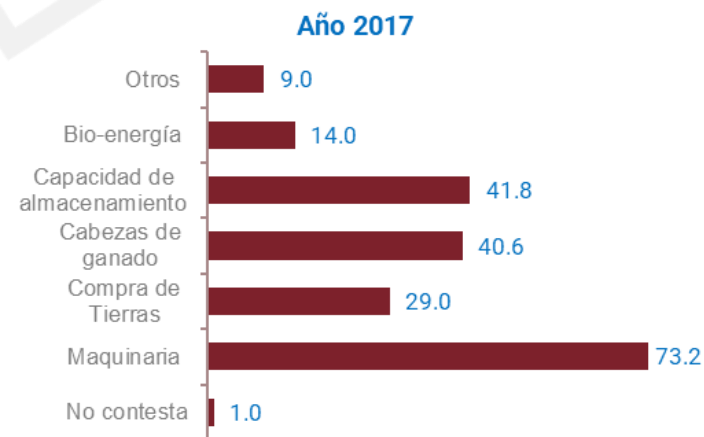
CENTRO DE
AGRONEGOCIOS
Y ALIMENTOS

El productor y sus estrategias

Rubro de las inversiones - 5 años



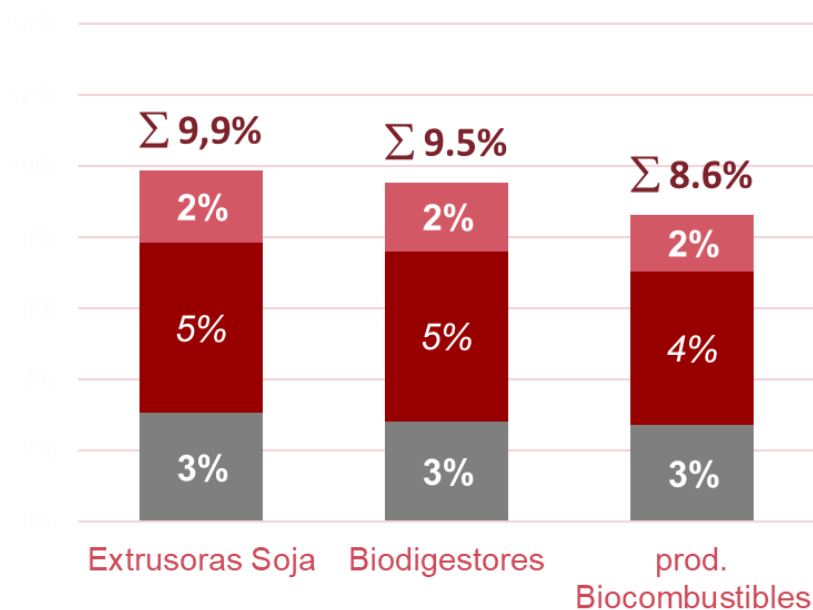
“Gustos de helados” tradicionales pierden preferencia
Ahora están alertas y receptivos a escuchar sobre “NUEVOS NEGOCIOS”



El productor y sus estrategias

Inversión a 5 años

Rubros de Bioeconomía



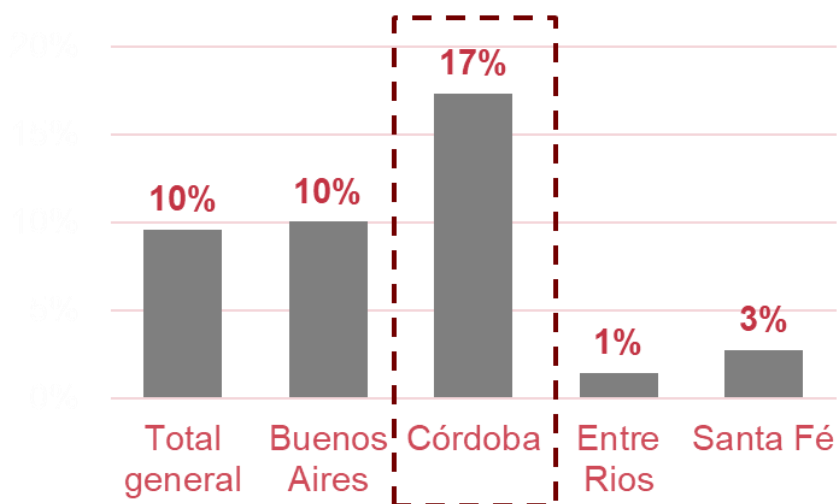
- Ya he invertido en este rubro
- Invertiré asociado a otros
- Invertiré por mi cuenta

Oportunidad
Acopios

El productor y sus estrategias

Inversión en Rubros de Bioeconomía Biodigestores Según Provincia

**Inversiones en Biodigestores
Según Provincia (% de productores)**



**Oportunidad
Acopios**

La intención de inversión en rubros relacionados con la BIOECONOMÍA resulta mayor en la provincia de Córdoba (que la media nacional)

Esto sucede en todos los casos:

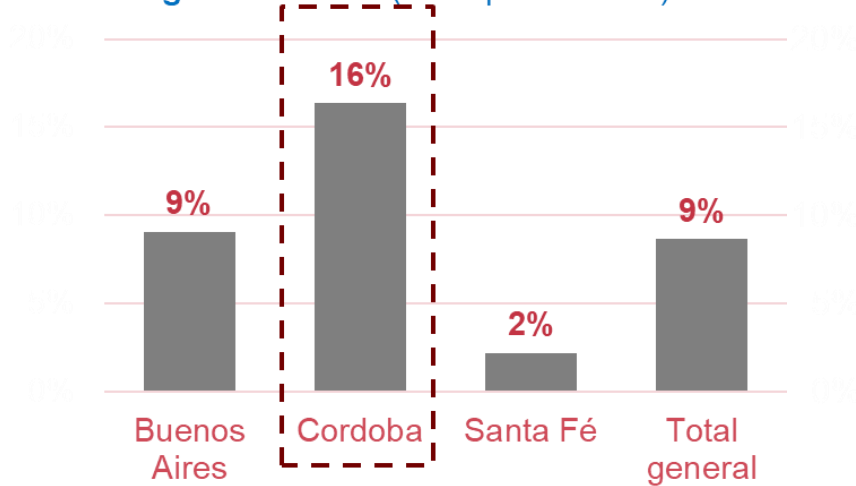
- BIODIGESTORES,
- PRODUCCIÓN DE BIOCOMBUSTIBLES
- EXTRUSORA DE SOJA



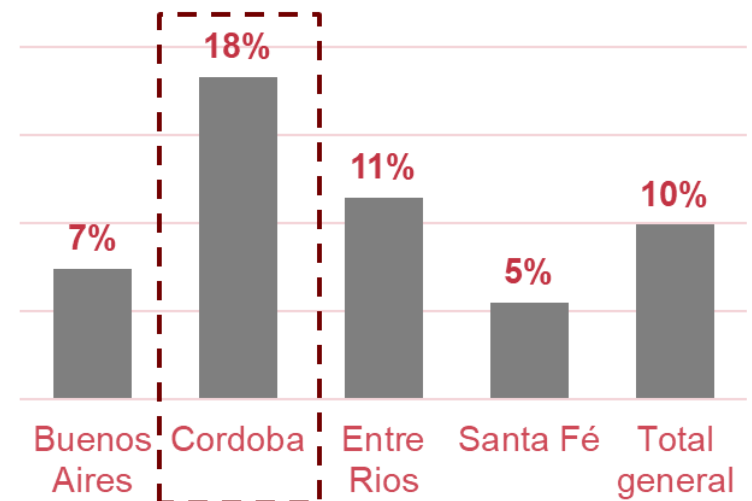
El productor y sus estrategias

Inversión en Rubros de Bioeconomía Según Provincia

**Inversiones en Producción de
Biocombustibles**
Según Provincia (% de productores)



Inversiones en Extrusora de Soja
Según Provincia (% de productores)



2.a Insights para la Comunicación

Fuentes de Información

- ¿Cómo se informa el productor?
- ¿Cuáles son las fuentes de información que el productor prioriza?

La sección INFORMACIÓN / DATOS incluye preguntas donde se intenta indagar cuáles son las fuentes y medios por los que el productor se informa respecto de las compras de insumos y servicios; y la fuente de información para las decisiones de negocios sobre establecimientos agropecuarios.



Fuente de información sobre productos y servicios - Por medio

Tipo de Medio	Fuente
Medios de comunicación impresos	Revistas agrícolas generales
	Publicaciones universitarias
	Suplementos y diarios agrícolas
En persona	Reuniones de distribuidores / minoristas
	Ferias agrícolas
	Jornadas a campo
M. Digitales	Sitios web de fabricantes
	Sitios web de distribuidores / minoristas
	Sitios web exclusivos de agro
	Boletín informativo
	Radio/TV
	Podcasts
Redes sociales	Videollamada (ej. plataforma Zoom)
	Facebook
	LinkedIn
	Mensaje de texto suscrito
	Twitter
	YouTube
	Instagram
	WhatsApp

Principales fuentes de información

Fuentes de Información	Tipo de Medio	Total Gral
Jornadas a campo	<i>En Persona</i>	1
Reuniones de distribuidores	<i>En Persona</i>	2
Ferias agrícolas	<i>En Persona</i>	3
WhatsApp	<i>Redes Sociales</i>	4
Sitios web exclusivos de agro	<i>M. Digitales</i>	5
Sitios web de fabricantes	<i>M. Digitales</i>	6
Sitios web de distribuidores	<i>M. Digitales</i>	7
Publicaciones universitarias	<i>Medios Impresos</i>	8
Radio- TV	<i>M. Digitales</i>	9
Suplementos y diarios agrícolas	<i>Medios Impresos</i>	10
Boletín informativo - minoristas	<i>M. Digitales</i>	11
Revistas agrícolas generales	<i>Medios Impresos</i>	12
Videollamada	<i>M. Digitales</i>	13
YouTube	<i>Redes Sociales</i>	14
Instagram	<i>Redes Sociales</i>	15
Facebook	<i>Redes Sociales</i>	16
Podcasts	<i>M. Digitales</i>	17
...		



Oportunidad
Acopios



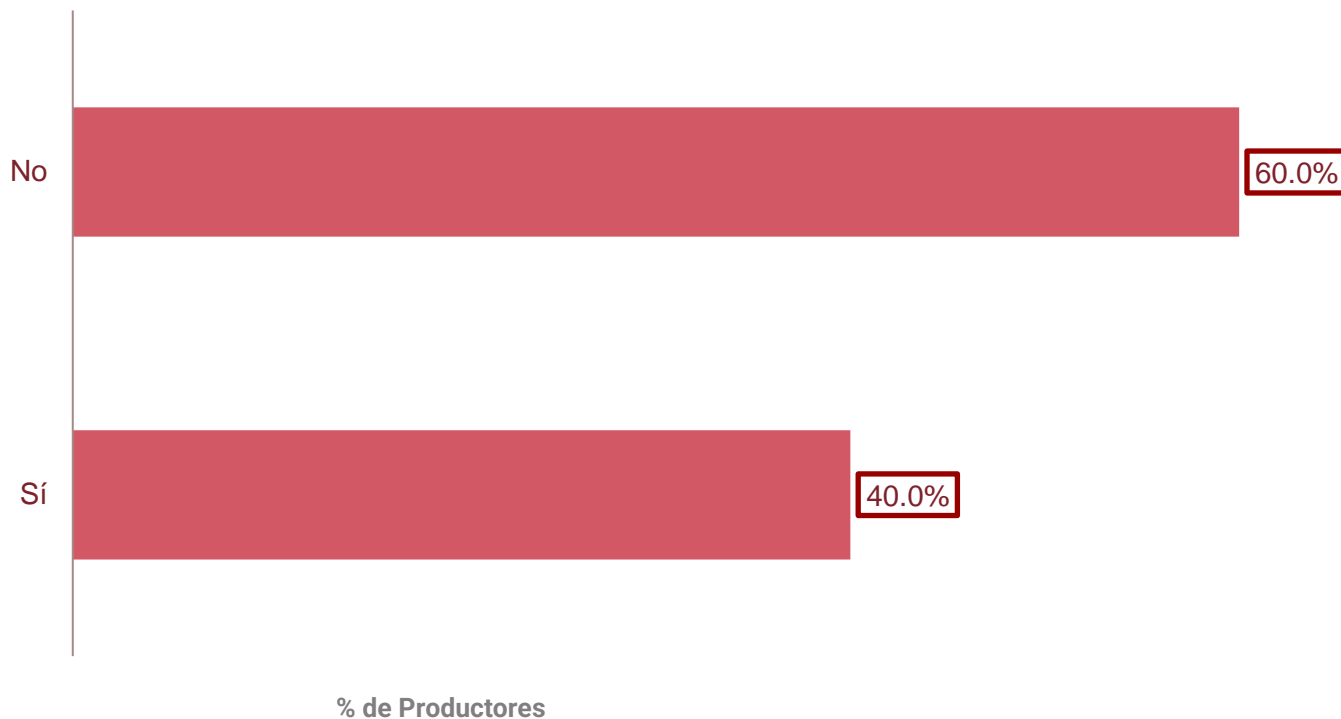
- Comunicaciones personales...
“Pero para hablar sobre cosas que a ellos les interesa, en función de sus tiempos”
- Whatsapp, con un gran crecimiento, es el MEDIO TRANSACCIONAL más potente.
- Las redes sociales son COMUNICACIONALES...pero no son transaccionales

Comercialización



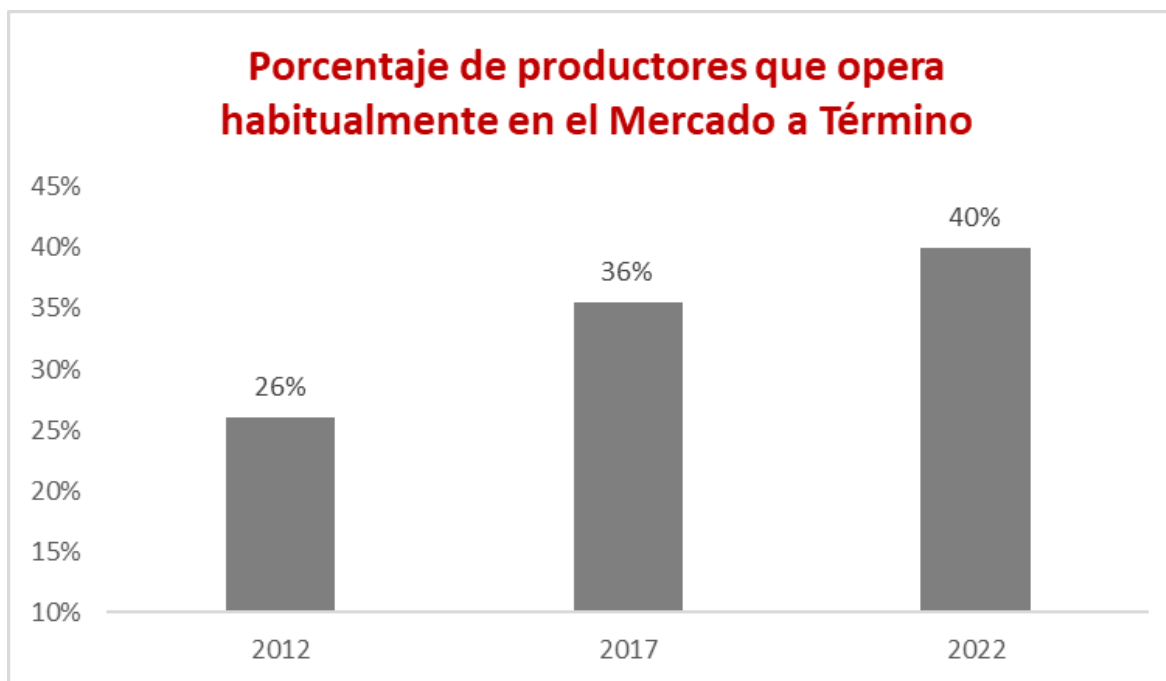


Opera en mercado a término





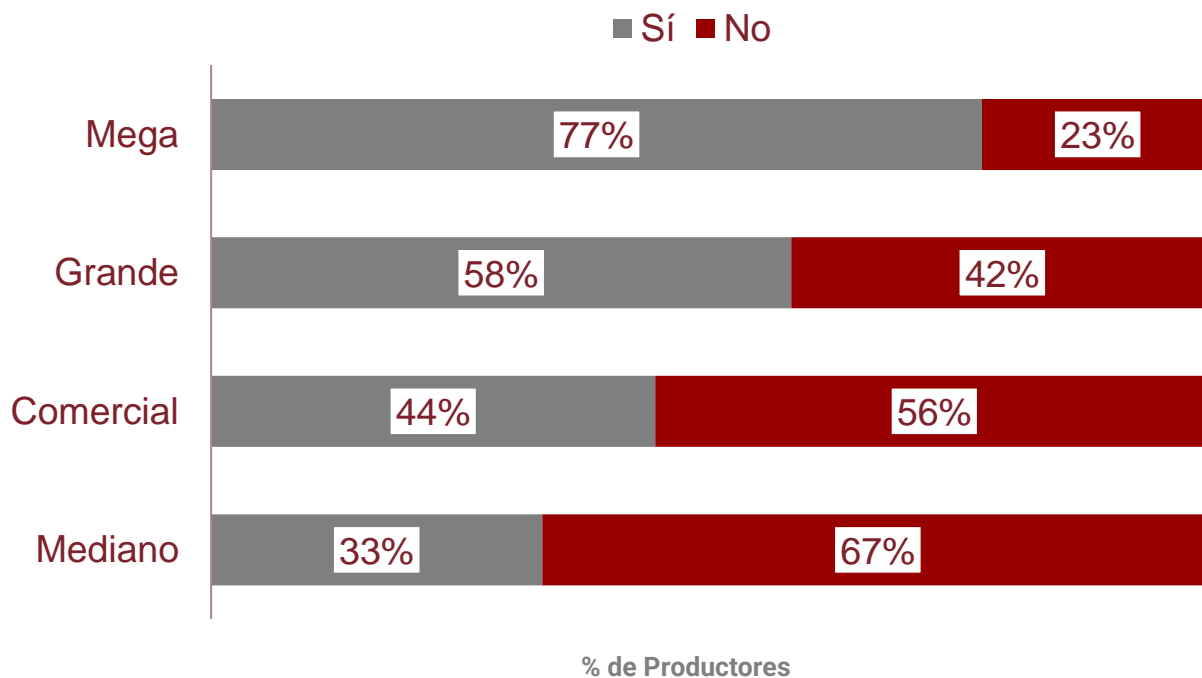
Evolución





Opera en mercado a término

Porcentaje de productores según segmento de tamaño



P59. De sus operaciones realizadas,
¿Cuáles fueron las razones de las
mismas?



CENTRO DE
AGRONEGOCIOS
Y ALIMENTOS

Aquí se quiere indagar las razones por las que el productor opera en el mercado a término, en términos de estas opciones:

- Para cubrir costos de producción
- Para alcanzar precios objetivos
- Con el objeto de ganar con las variaciones de precios

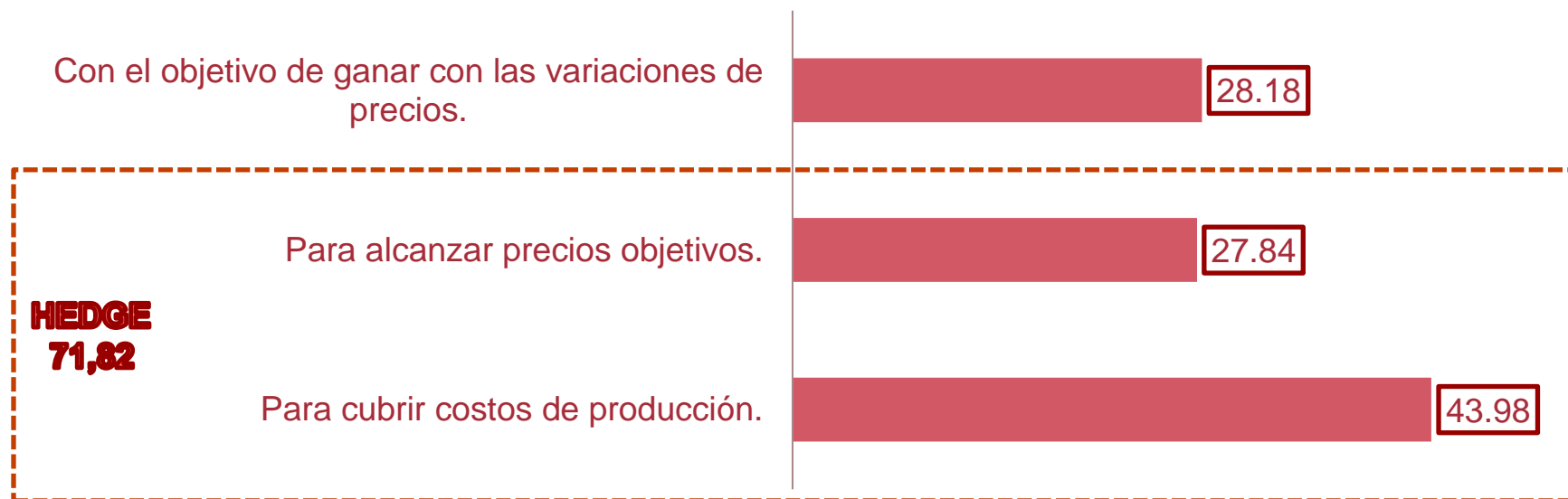
Expresar los resultados en porcentaje (%), debe sumar 100%.

Colocar 0% si no es una razón.





Razones para operar en mercado a término



% de Productores

Muestra: 352 productores que operan en mercado a término

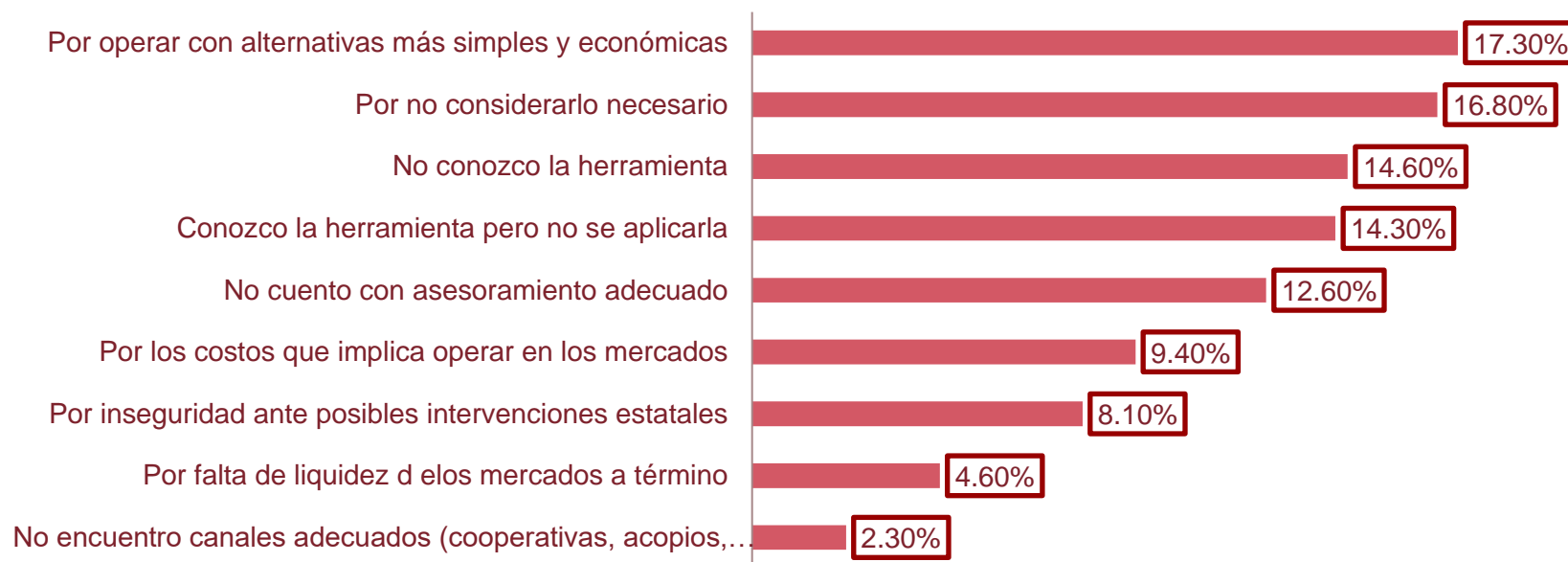
P60. En caso de que usted no opere habitualmente en un mercado a término nacional, ¿cuáles son sus razones? Seleccione una o hasta tres opciones.



**CENTRO DE
AGRONEGOCIOS
Y ALIMENTOS**



Razones para no operar en mercado a término



% de Productores

Muestra: 528 productores que no operan en mercado a término

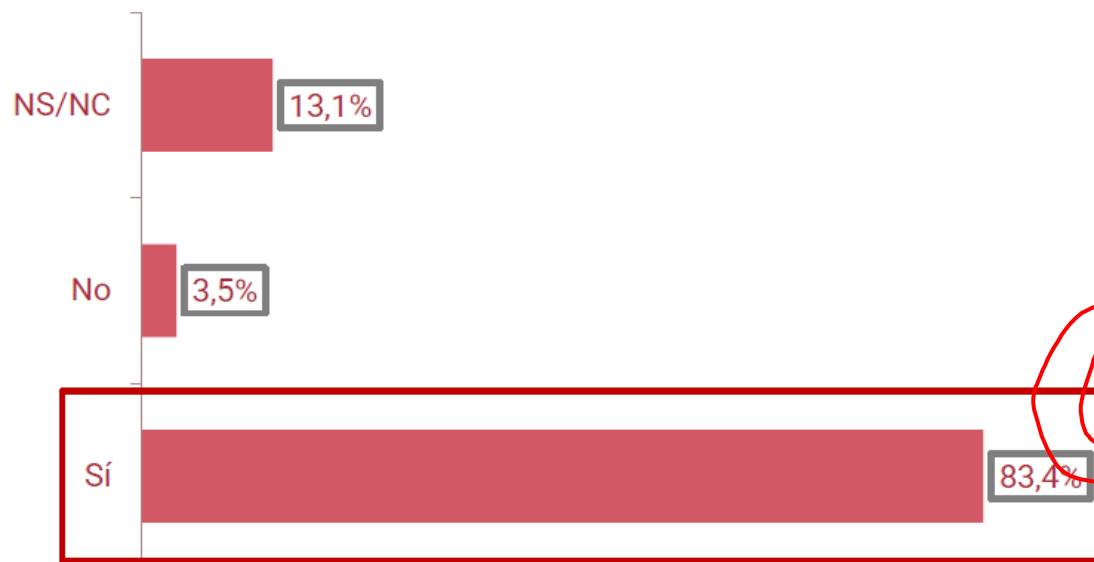
CANALES DE COMERCIALIZACION



CENTRO DE
AGRONEGOCIOS
Y ALIMENTOS



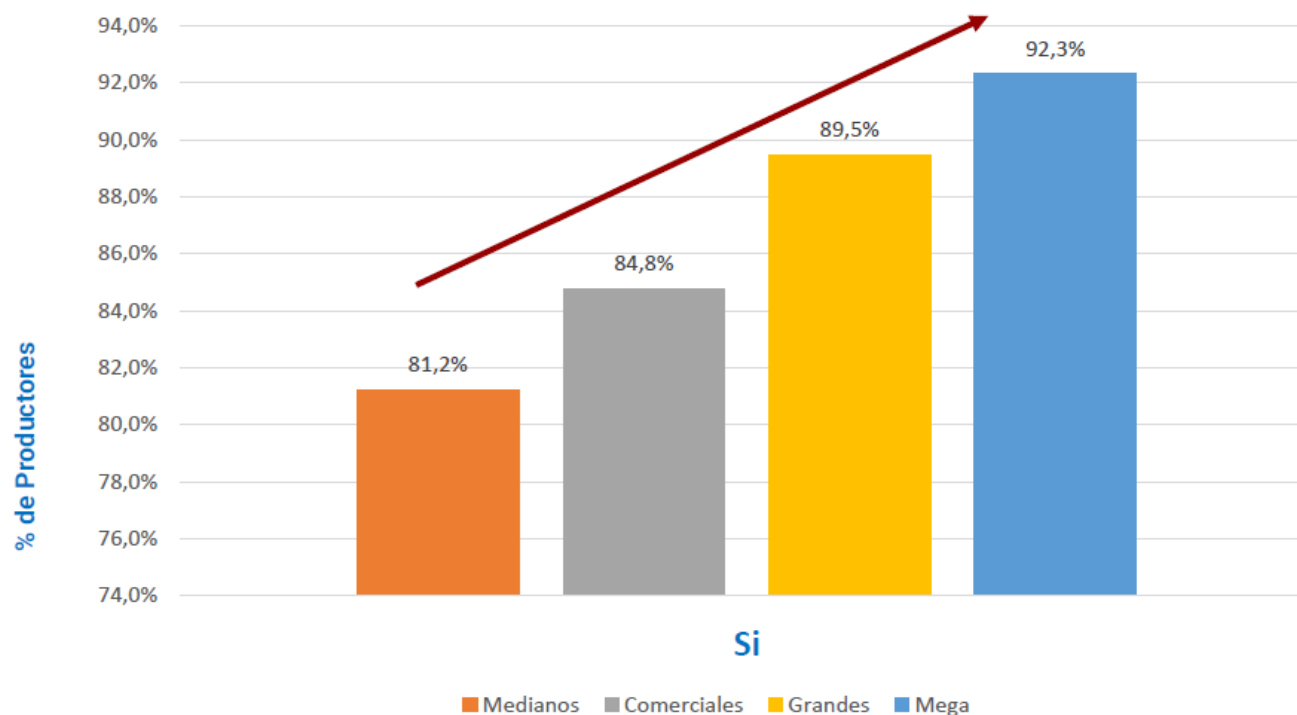
Las nuevas tecnologías digitales van a modificar el modo en que usted hace negocios en los próximos 5 años



% de Productores

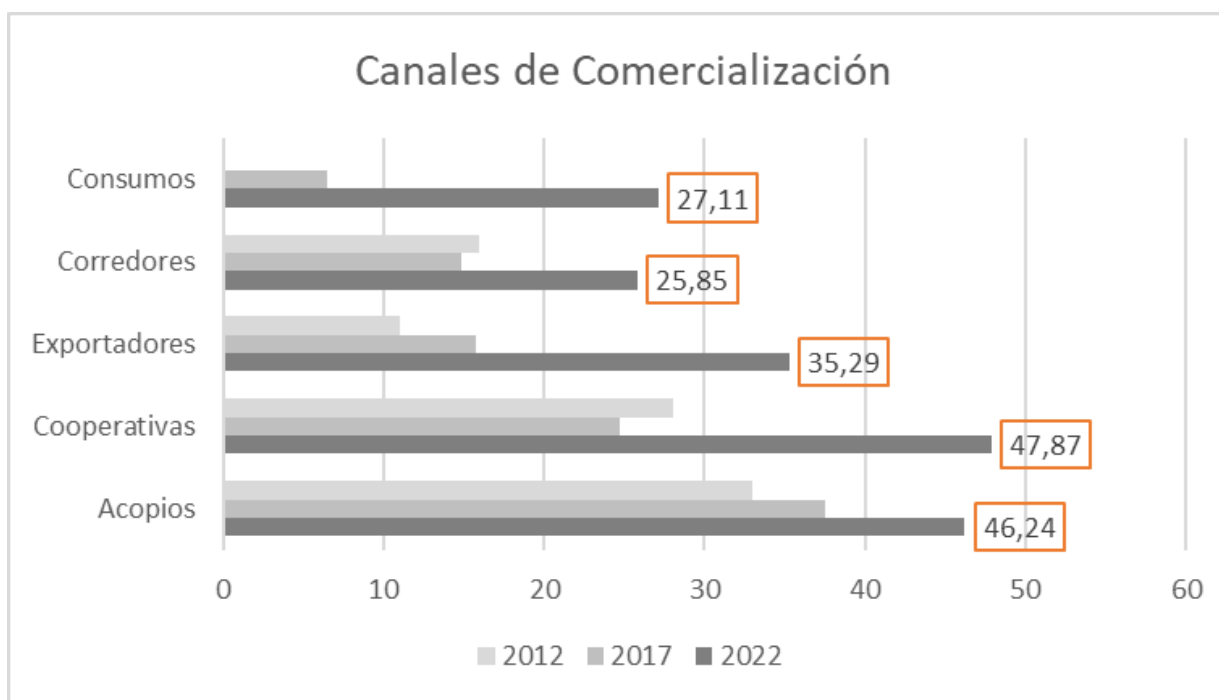


Las nuevas tecnologías digitales van a modificar el modo en que usted hace negocios en los próximos 5 años- Por tamaño del establecimiento



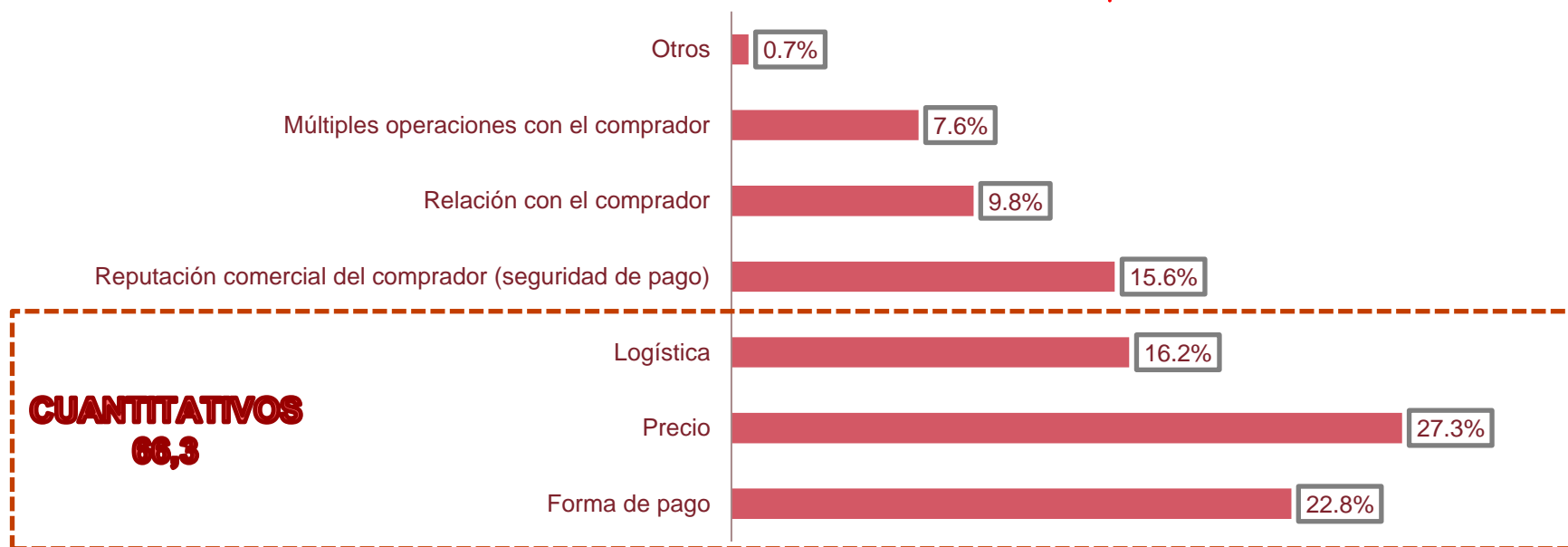


Tendencia a diversificar los canales comerciales





En la elección del canal de venta pesa más lo cuantitativo que lo relacional



% de productores, múltiples opciones que pueden sumar más del 100%

Sobre confianza, lealtad, y la RED para hacer negocios

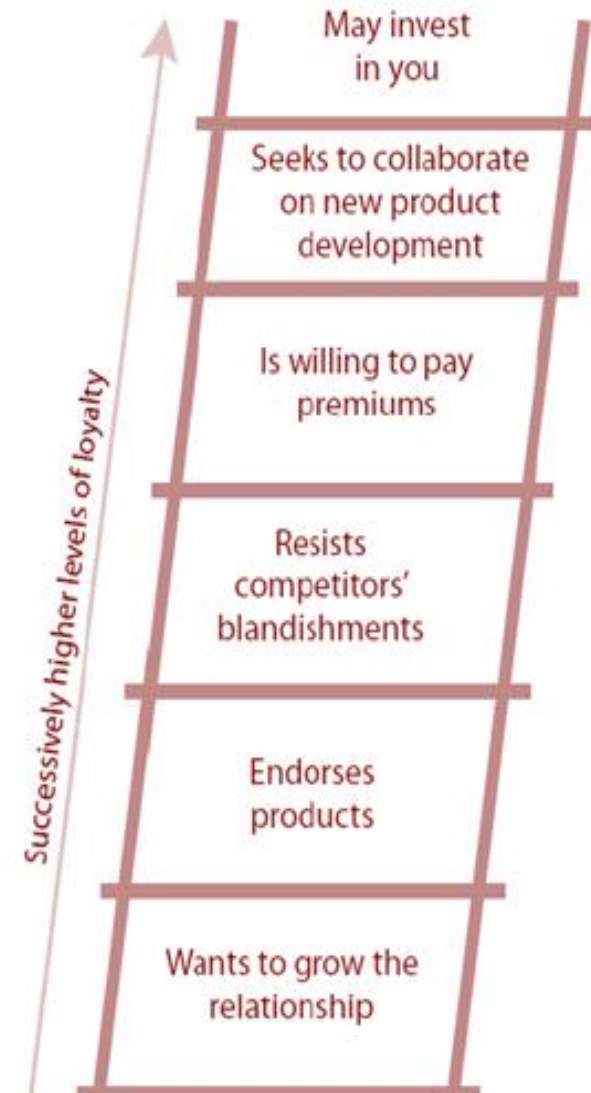




ENFOQUE DE ESCALA de la LEALTAD

HBR, NARAYANDAS (2005)

- El esquema de Narayandas establece que la lealtad de los clientes/proveedores se manifiesta en diferentes niveles, como peldaños en una escalera
- Los clientes comerciales muestran un patrón establecido de lealtad a medida que suben por la "escalera de la lealtad".



Sobre ser un asesor de confianza



Acciones estratégicas

1. Conocer a los productores – (end users) – y a los clientes
2. Conocer sus necesidades
3. Generar “CONFIANZA” (estar cerca)
4. Generar “VINCULOS”: para dos mismas propuestas comerciales de 2 distintos proveedores el productor optará por el que tiene vínculo con el o sea el TA
(ver trabajo Austral-Purdue sobre como se informa en EEUU y ARG) ver en que fuente de información el confía)

Activos estratégicos

1. El “AC” empatía con productor + skills técnicos + skills comerciales + extensionismo (ver bien este perfil)
2. La plataforma digital que permita; Efectiva recolección, procesamiento y uso de los datos PREDICTIVOS (no autopsia)

1. Socios estratégicos:

El socio estratégico más importante es el mismo productor concepto “client as a partner”: el suministra los datos / la información necesaria para poder dar respuesta a la necesidad y de esa forma también se genera la relación y vínculo para poder transformarse en TA

2. Otras empresas proveedoras con las que se pueda generar alianzas
3. Coops y Universidades con las que se puede desarrollar R&D
4. Distribuidores / multiplicadores (?)

Sobre ser un asesor de confianza

Propuesta de Valor del AC

1. Debe poder elaborar un “Traje a medida” para el problema / necesidad del productor
2. Propuesta comercial de “precisión” (copiar concepto de dosis variable”): para cada problema una solución ajustada (basada en DATOS SISTEMATIZADOS

Modelo de negocios del AC

1. Crear valor:
 1. A través de soluciones ajustadas a necesidad: cuanto más preciso más valor
2. Distribuir valor:
 1. Con el productor: mejores performances
 2. Con socios: más negocios (ver esto)
3. Capturar valor:
 1. **Mayor facturación, mejores márgenes**
 2. **Pero tal vez más importante que la facturación sea contar con los DATOS que alimentan R&D para estar permanentemente innovando con las SOLUCIONES y que pueden dar lugar al desarrollo de otros negocios**

Oportunidad
Acopios

Todo esto ajustado por zonas y tipos de negocios

Redes de negocios “agro”

S XX

1. Confianza
2. Resultados



SXXI

1. Confianza
2. Resultados
3. Capacidad para generar proyectos
4. Control de gestión
5. Capacidad para generar información confiable
6. Comunicación y relacionamiento
7. Capacidad para “tejer” redes





20 años A TODO TRIGO Y CULTIVOS DE INVIERNO DE LIDERAZGO



Federación de Centros
y Entidades Gremiales
de Acopiadores de Cereales

9/10 de Mayo

Sheraton
MAR DEL PLATA

COORDINACIÓN
GENERAL



“Las empresas acopiadoras en un mercado competitivo y exigente: desafíos y oportunidades”

Bernardo Piazzardi

bpiazzardi@austral.edu.ar

Bernardo Piazzardi