

Informe de las Entrevistas

Evaluación de las Necesidades de los Compradores de Trigo

Resumen Ejecutivo

Este informe presenta los resultados de 10 entrevistas con compradores de trigo en la industria molinera en Argentina que se llevaron a cabo con el objetivo de conocer las actividades de compra para comprender las necesidades de los compradores y alcance de la coordinación.

Los entrevistados incluyen gerentes generales y responsables de compra de empresas molineras en el sur y centro de Santa Fe y norte de Buenos Aires. Las preguntas guía de la entrevista giraron en torno a lo operativo de la función de abastecimiento de trigo. Por ejemplo, ¿Cómo, cuánto, cuándo entra el trigo en la empresa?, ¿Cuáles son las mediciones y atributos de la compra?, y ¿Cómo mide el resultado de la operación de compra? Este tipo de entrevista permite que los entrevistados se expresen sobre lo que conocen y manejan revelando las verdaderas necesidades (a diferencia de lo que podría ser una expresión de deseo) para lograr los objetivos de la empresa.

El informe presenta las características de estas empresas incluyendo tamaño, productos y proposición de valor. Se describen los proveedores y modalidades de compra a precio fijo y a fijar y el uso de corredores como intermediarios de las operaciones. Se detallan los atributos buscados por los compradores y cómo retribuyen a los proveedores por estos atributos. También se describen los criterios de evaluación de la eficiencia de la compra y cómo buscan información y otras actividades de coordinación.

El análisis indica que los compradores en la industria molinera distinguen entre muchos atributos y valores de cada uno de ellos para usos más o menos específicos según los productos ofrecidos y mercados atendidos. Estos atributos no son remunerados sistemáticamente y los incentivos para coordinar su aprovisionamiento son limitados. Como implicación se propone que hay posibilidad de mejorar la productividad y eficiencia en la cadena y específicamente la participación y captura de valor de los productores de trigo a través de conocer mejor las características de la demanda y alinear su oferta con éstas y a través de la elección de los compradores y canales más convenientes en función de las características de producción individuales.

En letra cursiva se transcriben algunos fragmentos de los diálogos con los entrevistados.

1. Tamaño y market share de los molinos entrevistados

Las empresas entrevistadas son 10 de aproximadamente 130 (“166 molinos”) que hay en el país. En conjunto las empresas entrevistadas muelen el 40% de la molienda total del país (estimada en 6,5-7 millones de toneladas en 2010). Estas empresas tienen diferentes tamaños y operan en uno o varios molinos.

De las 10 empresas dos son las más grandes del país y muelen más de 1 millón de toneladas de trigo anualmente cada una, seis son empresas medianas de entre 50 y 200 mil toneladas, de las cuales tres están muy parejas alrededor de las 190-200 mil toneladas anuales (550 t diarias) y las otras tres muelen aproximadamente 60 a 70 mil toneladas por año cada una, y dos empresas chicas de menos de 15 mil toneladas de molienda anual.

2. Productos, mercados y clientes

Están los molinos que hacen ‘harinas enteras’ y los que separan los productos de la molienda: un 75% de harinas, tipo 000 (con algo gluten para la elaboración de panes) y tipo 0000 (con bajo gluten y más refinadas para panes de molde y en pastelería), pre-mezclas (de harina y aditivos, para pizzas, pan dulce, pan de viena, de sándwich, francés, etc.) y 25% de salvado y afrechillo (para panes de salvado, integrales y para balanceados de consumo animal).

Los molinos entrevistados venden a clientes en panaderías y la industria. A panaderías se venden diferentes tipos de harinas (000, 0000 y pre-mezclas) para hacer pan, bizcochos, pizzas, pastas frescas y secas, galletitas, tapas de empanadas, facturas, etc. Aunque en general, “*el panadero de hoy ya no trabaja en forma artesanal*”, en las panaderías, el pan se elabora más o menos artesanalmente según el grado de oficio del panadero. Los productos terminados tienen mayor variabilidad de formas y tipos y mayor irregularidad dentro de cada uno.

La industria incluye grandes empresas como Fargo y Arcor y pequeñas y medianas industrias que elaboran productos mediante procesos más automatizados, donde se controlan los tiempos de amasado, fermentación, cocción, etc. y se utilizan insumos e ingredientes en formulaciones específicas para obtener productos de tamaño y volúmenes estándar. “*Lo que sucede es que la industria se especificó y se tecnificó y el comprador pide harinas de calidades específicas.*” Por esto, “*los molinos que venden a la industria tienen demandas más específicas porque tiene máquinas automáticas, si varía mínimamente un parámetro ya no entran 13 sino 14 galletitas en el paquete.*” En cambio “*en general el panadero es menos exigente*” en comparación con la industria.

Las mayores exigencias de la industria valen en general también para los clientes en mercados de exportación. Además, varias de las empresas entrevistadas llegan directamente al mercado del consumo final a través de harinas y mezclas para uso en el hogar y productos de nutrición animal de mascotas. En estos casos, el molino tiene visibilidad masiva y es importante su imagen y la inversión en publicidad. Finalmente, una de las empresas entrevistadas es productora de gluten y almidón de trigo (única en Latinoamérica).

Aparte de los clientes para los productos de harina (75% de la molienda), los molinos tienen clientes para vender el subproducto de la molienda, el afrechillo (25% de la molienda), a productores y mezcladores de alimentos para animales e industrias de alimentos balanceados.

3. Proposición de valor y segmentación de mercados

La mayoría de los entrevistados resalta la consistencia en el producto como el atributo más importante para atraer y retener a los clientes. Las siguientes son expresiones que representan lo que los molinos ofrecen a sus clientes:

“La harina de esta empresa es muy requerida en el mercado por sus características alveográficas y por la consistencia. Esto es fundamental para el panadero dado el cambio tecnológico. Se busca que el panadero reciba siempre el mismo tipo de harina para que pueda preparar la masa siguiendo siempre la misma receta.”

“La consistencia en el producto ofertado es la característica más importante.”

“El cliente quiere siempre la misma harina.”

“Que la producción tenga los atributos lo más parecidos a lo largo del año. El panadero necesita siempre la misma calidad para poder hacer la misma mezcla con agua, levadura y sal todo el año.”

“Tenemos mucha demanda para la harina, la harina anda bien. Para mantener la calidad en la 000 hacemos muy poca harina 0000 (15%).”

“Entramos en el mercado por calidad, calidad significa rendimiento, consistencia y aditivos para mantener el gluten.”

“Lo importante es mantener la calidad (consistencia), entonces es preferible vender una harina de gluten más bajo pero mantener la consistencia.”

“Hay segmentación para distintos destinos.”

“Con las industrias se trabaja con especificaciones de cada industria.”

“Como tenemos una molienda chica elegimos especializarnos y diferenciarnos. El planteo fue: competir con el 99% restante o hacer calidad.”

4. Proveedores

Los proveedores de los molinos son acopios, productores y exportadores de trigo. Las dos empresas grandes se abastecen de productores, acopios, cooperativas de distinto grado en todo el país. El trigo llega en camiones y vagones (logística multimodal). Los molinos medianos y pequeños se abastecen (salvo algunas excepciones de falta de oferta o calidad) en su zona, en 80 km hasta 200-300 km a la redonda, dependiendo del tamaño del molino y la disponibilidad de trigo en la zona. Los molinos están localizados en el sur y centro de Santa Fe y norte de Buenos Aires con la excepción de una empresa que tiene una planta en el sur de Buenos Aires. Estos son ejemplos de lo que dijeron los distintos compradores acerca de sus los promedios de calidad, rendimiento y fechas de cosecha en su zona:

“Hay zonas que históricamente dan mejor calidad pero igual varía según los años. Siempre se da compensación de calidades entre zonas si se considera un rango geográfico lo suficientemente amplio.”

“En el sur lo que sobra es calidad, a veces falta trigo de bajo gluten.”

“En esta zona la calidad es muy buena, no te olvides que es la zona de Klein.”

“En la zona la calidad es buena por el suelo y por el manejo; el manejo de la fertilidad en la zona se hace sobre el trigo, es la base de la cosecha gruesa.”

“La cosecha empieza el 20 de noviembre y termina en 15 días, el promedio de calidad está entre 23-25 de gluten y puede llegar a 5,000 (kg/ha) de rinde.”

“El promedio de gluten en la zona es 25-26.”

Las empresas pequeñas compran directamente de productores y pequeños acopios, una de ellas es productora del 30% del trigo que utiliza. Las empresas medianas tiene alrededor de 150 proveedores y trabajan principalmente con corredores:

“El 100% de las compras se realizan a través de corredores.”

“Más del 90% pasa por corredores.”

”60% a través de corredores cerealistas y 40% directamente al productor y acopio inscripto.”

“El 85-90% de las compras se hace a través de corretaje.”

Otra se abastece principalmente de *“producción propia y de acopios y productores seleccionados (15 en total).”* Otra de las empresas medianas compra gran parte de su trigo de una gran comercializadora y exportadora.

Los compradores que utilizan corredores, mencionan las ventajas de trabajar con ellos y del aumento de su importancia en los últimos 10 años:

“Trabajamos con corredores porque tienen contactos, acceso a vendedores.”

“8-10 años atrás había pocos corredores. Los acopios cerealistas vendían directos; no le cerraban la puerta a nadie.”

Uno de los compradores notó la diferencia con los corredores especializados en trigo: *“los operadores específicos saben más, sin embargo la mayoría de los operadores (corredores) hacen de todo.”*

5. Modalidades de compra: precio fijo y a fijar

Acerca de cómo se realiza la compraventa, los molinos salen al mercado a ofrecer condiciones de compra y a recibir contraofertas. La forma en que esto se hace depende del molino, los molinos grandes usan los recintos de las bolsas (BCR o BCBA), los medianos llaman a sus corredores y los pequeños llaman a sus acopios y productores proveedores. También los molinos reciben ofertas directas de sus proveedores (sean las grandes comercializadoras de granos, corredores o directamente productores). Uno de los gerentes y responsable de compra explicó que antes de la cosecha el molino pasa a los productores las condiciones de compra que incluyen:

- *Secado*
- *Precios de paritaria para el manipuleo*
- *Y la referencia del precio: la fórmula con reconocimiento de calidades.*

Los molinos en general usan dos modalidades en la compra del trigo: a precio fijo (para cerrar inmediatamente la operación) o precio a fijar (para cerrar en el futuro). En el precio a fijar se entrega el trigo pero no se establece el precio. El molino establece las condiciones para fijar el precio incluyendo el precio de referencia (mercado, pizarra, etc.) y cantidades máximas a fijar por plazo (día, semana, mes): *“en cosecha, primeros días de diciembre, se hacen operaciones a fijar, toman mercaderías y emiten certificado de depósito según las pautas con el corredor, 1116A-B, el precio se puede fijar entre marzo y noviembre.”*

Uno de los molinos que compra en gran proporción en forma directa a productores indica que hasta un 80% de los productores prefieren esta modalidad. De esta forma el productor se puede desliga del almacenamiento y del riesgo por pérdida de calidad y aprovechar mejores precios en el transcurso del año.

La ventaja para el molino: *“es mejor porque se asegura cantidad y no se aprietan financieramente. El porcentaje depende del año, en promedio 65-70%.”* *“La ventaja de la modalidad a fijar es asegurarse el aprovisionamiento en la zona, que es más barato.”* Algunas de las empresas prefieren no usar esta política para evitar el riesgo de *“quedar descalzados”*, es decir

utilizar un trigo que todavía no se pagó que cuando llegue el momento de pagarlo el precio haya subido y no el producto en el que se utilizó no deje margen de ganancia. Un par de empresas señaló que si bien les gustaría, *“en este momento, desde las intervenciones, es difícil utilizar la modalidad a fijar por la falta de un precio de referencia.”*

Unos pocos molinos realizan operaciones forward (se acuerda comprar una cantidad a recibir y pagar en el futuro). Sin embargo, la mayoría dijo que se dificulta porque es difícil asegurar la calidad: *“Nosotros hicimos forward por tema de precio pero a veces no funciona por el tema de calidad.”* *“Se complica hacer contratos de antemano porque las condiciones climáticas son variables.”*

6. Atributos de la compra

a) Características buscadas

Lo que buscan los molinos son las características panaderas y la calidad industrial de los trigos: *“salimos a buscar calidad panadera”, “lo que se busca es calidad industrial”, “las mediciones y atributos de la compra se basan en las características panaderas de los trigos.”* Para esto se mide el peso hectolítrico y/o el peso de 1.000 granos para estimar el rendimiento de la harina y el contenido de gluten (se usa el Glutomatic), que sirve como indicador para aproximar la aptitud panadera de los trigos. Para medir la calidad panadera y pastera se usan el farinógrafo y el alveógrafo, que miden diversas propiedades de la masa incluyendo W y P/L como los parámetros más tenidos en cuenta.

Algunos molinos también realizan panificación en laboratorio: *“para hacer un control realizamos panificación.”*

En general, *“sólo se recibe trigo que cumple los requisitos:*

- *No fusarium.*
- *Que ligue (art. 12).*
- *Que no tenga olor. ”*

Además de esto, los compradores utilizan estas características para estandarizar la compra. Por ejemplo, uno de los entrevistados describió su regla de compra: *“hay una receta que representa las necesidades de la empresa por calidad de trigo”,* la receta establece el porcentaje a comprar (por ejemplo, 12%, 45%, etc. del trigo total) de cada tipo de trigo según el contenido de gluten (por ejemplo, 20-24, 26-28, etc.). *“Cuando se sale de la receta, por ejemplo si viene Fargo y pide 33, se hace por contrato.”*

Algunos de los compradores mencionaron condiciones más allá de la calidad del trigo, por ejemplo de momento o cantidad: *“buscamos productores con capacidad de guardar.”*

b) Pago por calidad

Con respecto a pagar por calidad, la mayoría de los entrevistados dijeron que en general no se pagan bonificaciones. Los motivos son que la calidad buscada normalmente se encuentra dentro de lo que ofrece el mercado (en promedio) y que hay mucha variabilidad en la valoración de la calidad según el año. *“Las bonificaciones dependen del año. Generalmente por política no lo hacemos porque conseguimos la calidad que necesitamos gracias porque siempre estamos buscando entonces normalmente tenemos, si algún año nos pasa que no conseguimos la calidad se analiza cuánto se puede pagar.”* *“Depende del mercado, los productores pueden pedir una prima que no es el momento para pagarla.”* *“Lo que vale más es lo que falta, por ejemplo, un año puede valer más un trigo de bajo gluten porque no se consigue.”*

La mayoría de los entrevistados reconoció dar otros beneficios para reconocer la calidad, consistencia y fidelidad (*“consistencia en la calidad interanual”*) de los proveedores. Uno de los responsables de compra explicó: *“el reconocimiento puede ser darle condiciones comerciales preferenciales, por ejemplo un negocio a fijar cuando no lo están haciendo, en un premium, en más volumen y más fijaciones por mes (lo que no se hace por si hay una corrida).”*

Un par de compradores explicaron la relación entre el precio que pagan y la calidad, uno de ellos: *“hay una tabla de precio por calidad:*

<i>Gluten</i>	<i>Precio</i>
<i>20-24</i>	<i>x-1</i>
<i>26-28</i>	<i>x</i>
<i>28-30</i>	<i>x+1</i>
<i>>30</i>	<i>x+2”</i>

Y el otro, *“la fórmula con reconocimiento de calidades: se paga según el grado (tolerancias máximas de materias extrañas, granos dañados y límites de peso hectolitro) y el factor (2% por cada punto de proteína por sobre 11).”*

c) Variabilidad y trabajo de laboratorio

“La calidad varía mucho según productores.” Acerca de los factores de variabilidad, *“hay que considerar que la genética, que da el potencial, es responsable del 20 % de la variabilidad, el resto depende del manejo y del clima que juegan sobre el potencial.”* *“Las características son variables, varía según manejo, por ejemplo fertilizante foliar (evitar el lavado).”*

La mayoría de los entrevistados hizo hincapié en las diferencias de calidad del trigo que reciben y la relación con el trabajo de laboratorio: *“hay gran variabilidad entre años y también dentro del año, esto hace que el trabajo de laboratorio sea grande.”* Los trigos y las harinas del molino están analizados y clasificados y luego se determina si conviene mezclar trigos o mezclar harinas y agregar aditivos para obtener los productos del molino: *“desde hace 20 años se están aditivando las harinas.”* Uno de los gerentes resaltó la importancia de conocer las variedades de trigo: *“por ejemplo, el laboratorio avisa ‘estamos bajando este parámetro’. Los parámetros se pueden cambiar a través de conocimiento, por ejemplo, cambiando la variedad.”*

Los molinos complementan el trabajo de laboratorio y la función de compra para obtener la combinación más favorable de precio y calidad: *“las condiciones del mercado afectan la compra. Por ejemplo, sabemos los tipos de harina que tenemos que producir con cierta anticipación y nos manejamos con stock mínimo pero a veces no se consigue trigo y se recurre al laboratorio.”* *“Cuando hay necesidades especiales: trigo de cierta calidad, lo cual en un mercado normal se puede conseguir en unos 10-15 días, laboratorio pasa las necesidades y los compradores les informan si es posible o muy difícil conseguir.”* También señalaron que a veces hay conflictos entre *“motivos comerciales (ventaja de precios) vs. motivos de calidad; cuando surge el problema, toman decisiones en conjunto (los responsables de compra y los de laboratorio).”*

7. Evaluación de la actividad de compra y de la eficiencia

La pregunta sobre la evaluación y medición del resultado de la actividad de compra fue de todas la más variada en cuanto a la interpretación y respuestas. En un caso se mencionó el instrumento que se utiliza para la evaluación (*“tablero de comando”*) aunque no hay detalles de las variables que se tienen en cuenta. Uno de los gerentes entrevistados remarcó que evaluar el desempeño de la función de compra porque *“es más fácil conocer los fundamentals pero se escapan los factores financieros”*. Como consecuencia, *“las decisiones son tomadas con poca información.”*

En la mayoría de los casos, la evaluación está relacionada con obtener la calidad que se necesita para cumplir con las demandas de los clientes: *“nos guiamos por el cumplimiento de especificaciones de calidad industrial.”* *“Hay una evaluación permanente de la actividad de compra para abastecer los requerimientos del molino y una evaluación final que compara los registros de calidad promedio.”*

Y se tiene en cuenta el precio pagado en relación con el mercado y otras condiciones de la compra: *“también se evalúa el precio de compra y el tiempo y forma del abastecimiento.”* *“La evaluación se realiza sobre:*

- *El stock: se tiene en cuenta el stock físico-general: propio y de terceros (a fijar)*
- *El precio promedio de compra que se compara con el valor trigo de Rosario.*
- *Y la calidad: se trabaja con un piso, cuanto más algo mejor.*

En una de las empresas la eficiencia de la función de abastecimiento se evalúa de la siguiente forma: *“el proceso en sí en un proceso de gerenciamiento de riesgo precio de trigo el cual consiste en la utilización de distintos instrumentos físicos (market cash, inventarios, etc.) y derivados (futuros y forwards) con el objeto de maximizar el resultado. El resultado surge de la comparación con el mercado. El proceso es eficiente si se “le gana” al mercado.”*

Para otra de las empresas, el criterio de evaluación y la satisfacción están relacionados con estabilidad, transparencia y desarrollo de relaciones con los productores: *“para nosotros lo importante es el sazonamiento y la estabilidad, por eso trabajamos con un stock de 2 meses, planificamos con cerealistas y productores proveedores y pagamos precios más altos que el promedio. Durante 12 años hemos ido desarrollando previsibilidad para no correr detrás de la oferta y de la demanda. También es importante la transparencia, que la operatoria de recibo sea clara.”*

8. Información y comunicación con los proveedores: la información sobre la oferta y sobre la demanda y la oferta de información

Los compradores de trigo envían información a sus potenciales proveedores acerca de sus necesidades de la compra, ya sea directamente o a través del corredor: *“le informamos al corredor los parámetros de calidad, lo llamamos o le enviamos un email con las condiciones de compra.”*

Algunos molinos se informan directamente a través de personal de la empresa. Las actividades incluyen recorrer las zonas de abastecimiento y los proveedores para tener información anticipada a la cosecha acerca de cómo viene el trigo y qué características esperar. *“Empieza la cosecha, zonificamos las regiones de compra, mandamos a muestrear para tener idea de lo que vamos a ir recibiendo, para tener muestras de posibles vendedores: en su mayoría corredores, a veces productores individuales. Acerca de la cantidad a veces tenemos información y a veces no.”*

“Tenemos un panorama de las características del trigo que van a comprar antes de la cosecha y evaluamos las probabilidades de calidad que podemos esperar. El corredor trae muestras: depende de la confiabilidad del vendedor, se conoce la reputación de cada uno. El corredor tiene una idea y vamos barajando la idea del corredor.”

Algunas preguntas comunes que le hacen los compradores a sus proveedores incluyen: *“hectáreas sembradas, volumen esperado, semilla utilizada, fertilización, estado del cultivo, intensión de venta, almacenaje disponible.”*

También la comunicación viene del lado de los proveedores que llaman o pasan por el molino. Algunas preguntas comunes que le hacen, repetidas por los entrevistados: *“cuál es el valor de mercado, a cuántos días es el pago, que calidad aceptamos, si pueden traer muestras para su análisis.”* *“Los proveedores llaman para cargar un bolsón.”* *“Tengo 500 toneladas de 35 (por ejemplo) de gluten para vender.”*

9. Otras actividades de coordinación

Los gerentes y responsables de compra de los molinos hablaron del esfuerzo de coordinación, actividades explícitas de promoción y trabajo sobre la calidad: *“para comprar buen trigo, el agrónomo de la empresa los asesora en cuanto a la producción (a los productores).”* Varios de los entrevistados resaltan las relaciones que fueron desarrollando con algunos acopiadores y corredores para conseguir la calidad y cantidad que necesitan. *“Hay un tratamiento preferencial con algunos acopiadores con relación de años.”* Por ejemplo, un acopio *“realizó una inversión en un medidor de gluten que calibró acá para poder brindarnos mayor información.”* *“Los parámetros de calidad que usamos están correlacionados (coinciden) con los criterios de algunos acopiadores que hacen trabajo de selección.”* Acerca de cómo trasladan este trabajo los acopios y corredores hacia los productores proveedores, los molinos indican que desconocen: *“no se puede controlar cómo se lo traslada al productor.”*

Con respecto al trabajo directamente con productores, la mayoría de las empresas entrevistadas intentó alguna política de coordinación más estrecha pero con resultados no satisfactorios o no sostenibles. En contraposición, uno de los gerentes entrevistados explicó que su intención es desarrollar las relaciones con los productores y describió un contrato entre el molino, los productores y AFA (Agricultores Federados Argentinos) para producir un trigo especial (Buck Glutino); AFA lo reproduce y el molino lo usa como trigo corrector porque tiene muy alto nivel de proteína, tiene buen W y gluten > 30, estabilidad. *“El convenio con los productores consiste en que les dan la semilla y el fertilizante y le aseguran el recibo de la producción sin importar la calidad. Por la calidad objetivo le pagan un plus de u\$/tn 10. Se le descuenta al productor el valor de la semilla como grano. El convenio está desde hace 6 años. Los productores están contentísimos.”* El comprador mencionó los elementos clave para organizar e implementar el contrato:

- *“Hacerlo directamente con productores de 150 km a la redonda*

- *Optimizar los costos*
- *Trabajar con grupos de variedades en función de los resultados de ensayos en todo el país*
- *Tener en cuenta la variabilidad según la zona. ”*

10. Percepción de los productores y la coordinación de la cadena

Los entrevistados presentaron percepciones dispares en cuanto a la alineación o contraposición de los intereses de productores y molinos. Ejemplo de una visión de intereses contrapuestos: *“Lo que es ventajoso para el productor no es ventajoso para la industria”. Y: “hay un desfase en la respuesta del productor, el molino le traslada las necesidades pero los productores no responden, quieren saber el número”.*

Un ejemplo de percepción de que los intereses están alineados: *“Nuestros proveedores entendieron a lo largo de los años que el beneficio del molino es beneficio para ellos también, ellos saben que la fortaleza del molino es la calidad y saben los parámetros que estamos buscando.”*

Los entrevistados mencionaron que la gestión de los productores cambió mucho en estos últimos años y que existe hoy un mayor profesionalismo lo que significa que se pueden encontrar hoy productores que producen trigos de características convenientes al comprador. Sin embargo, los entrevistados resaltaron que los productores podrían hacer más cosas para mejorar su oferta y su participación en la cadena. A continuación se copian algunos ejemplos:

“Si el productor le quiere sacar mayor valor tiene que pensar en hacer el trabajo. No necesariamente en calidad, también en logística. La organización de la logística le permite al molino responder a las demandas de sus compradores gracias a la información.”

“Los malos precios al productor vienen de la práctica de ‘comprar plata’ con el trigo.”

“Los productores especulan con el trigo; lo tienen guardado y cuando quieren vender no está en condiciones.”

“Yo si fuera productor analizaría mi producto. Por qué el productor no lo hace?”

“Los que saben lo que tienen lo pelean mejor y a la larga obtienen el beneficio. El que no sabe lo que tiene no puede ni siquiera pretenderlo.”

11. Sobre las regulaciones

La perspectiva de los entrevistados sobre la política de las intervenciones y compensaciones es diversa. Algunos hacen hincapié en el efecto de eliminación del mercado y precio de referencia: *“¿cuál es el valor de referencia? Con las intervenciones se rompió el sistema.”* Y resaltan un efecto

negativo en el sistema en su conjunto al impedir la transmisión de precios del mercado, lo cual *“afecta en que desestimula la siembra y el paquete tecnológico del productor”*. Esto disminuye la productividad, la oferta global y la calidad. El precio de referencia fijado por el gobierno interfiere en las variaciones debidas a la calidad, contribuyendo a que no haya *“un libre mercado orientado a la calidad”*. Uno de los entrevistados nota que esta falta de incentivos para producir calidad reduce la competitividad de los trigos de Argentina en mercados internacionales: *“este es el motivo por el que Brasil compra en Canadá o Australia cuando por la distancia le convendría comprar en Argentina.”*

Además, la mayoría de los entrevistados resalta la descompensación financiera en sus empresas debido a los retrasos en el pago de las compensaciones. Por ejemplo, para uno de los molinos, con un retraso de 6 meses, el monto de la deuda del gobierno asciende a \$14 millones. También resaltan el alto costo burocrático asociados a gastos monetarios y de tiempo para realizar los trámites para cobrar las compensaciones de cada una de las operaciones de compra de trigo: *“estamos abocados al cobro de las compensaciones.”*

Uno de los entrevistados resume el efecto de las intervenciones en el negocio de la empresa: *“las intervenciones lo hacen inviable de por sí.”*

12. Conclusión

Aunque las empresas entrevistadas son un pequeño número del total, permiten ver un panorama de las actividades, estrategias y necesidades de compra de los molinos del país. Las que tuvieron mayor representación en las entrevistas son empresas medianas que son muy dinámicas en cuanto a la diferenciación e innovación para enfrentar los cambios en el mercado.

Estas actividades y estrategias presentan diferencias de foco en función de la proposición de valor de la empresa y los segmentos de mercado a los que apunta. Algunos de los molinos entrevistados tienen como objetivo atender principalmente las demandas de grandes compradores en la industria de elaboración de productos derivados. Esta demanda es específica en cuanto a los productos demandados y más estricta en la calidad y consistencia de la oferta, además de estar sujeta a un fuerte poder de negociación de los compradores. Otros se dedican a abastecer a las panaderías tradicionales (un mercado menos exigente). De esta manera hay una segmentación y heterogeneidad de la molinería.

Como estrategias generales, se pueden distinguir las de las empresas grandes que apuntan al volumen de operaciones y alta participación en el mercado. Estas empresas se enfocan en ser eficientes en manejar el riesgo precio y comprar el trigo que necesitan a los menores precios.

Muchas de las empresas medianas apuntan a la diferenciación por calidad, nuevos productos y por atender clientes especiales (grandes industrias, industrias en el extranjero). Estas empresas también incorporan nuevas líneas de productos de molienda y desarrollando relaciones con proveedores estratégicos para atender demandas específicas en la industria de elaboración de productos alimenticios. También hay una diferenciación por las relaciones hacia arriba en la cadena, una de las empresas está claramente focalizada en el desarrollo de relaciones con productores proveedores. Los molinos más chicos compiten gracias a los bajos costos de estructura y funcionamiento. Esto incluye a varios molinos más nuevos que abrieron recientemente. En un mercado con precios tope de harina esto aumenta mucho la competencia.

Como primera conclusión, la demanda de los molinos en general distingue entre muchos atributos y que necesita distintas cantidades de cada uno de ellos para usos más o menos específicos. Hay que ver si del lado de los productores se ofrecen los mismos atributos o bien quién hace el trabajo de coordinación. Los gerentes y responsables de la compra de trigo en los molinos en general manifestaron que la mayoría de los productores no ofrece estos atributos y en general no conoce las características de lo que está vendiendo. Siempre se mencionaron excepciones de productores y acopios que sí conocen su oferta, hacen trabajo de limpieza y selección, de almacenaje y que brindan información confiable a los compradores. Esto indica que los productores pueden participar más en este tipo de funciones para mejorar la oferta.

Como segunda conclusión, hay una diversidad de empresas y formas de operar en relación con la estrategia de compra que a su vez está alineada con la estrategia general. La remuneración al productor por calidad y por el trabajo en proveer ciertas características, proveer información anticipada y confiable y ofrecer servicios extra (limpieza, logística, almacenamiento) depende de esta estrategia general. Cuanto más exigentes los clientes en términos de calidad y tiempo (industrias y exportación) más específicos los procedimientos y requerimientos de abastecimiento. La variabilidad va desde tener 'una receta' con proveedores principalmente regulares y de calidad conocida a ir regulando el mix de trigo en stock en función del mercado con proveedores y oferta ocasionales. Quiere decir que hay distintos tipos de compradores y que los productores pueden elegir según sus características y objetivos.

Estas conclusiones indican que los productores tienen posibilidades de mejorar su participación y captura de valor en el sistema a través de conocer mejor las características de la demanda y alinear su oferta con éstas y a través de la elección (más sistemática y planificada) de los compradores y canales más convenientes en función de las características de producción. Esto implica un rol más activo en tomar decisiones acerca de conocer su producción, conocer las alternativas de

compradores y elegir en qué canal quieren vender. Los productores tienen opciones y medidas que pueden tomar si quieren agregar valor a su producción y mejorar su planificación de la producción.

De lo conversado en las entrevistas se puede inferir que la coordinación de la cadena es una función muy importante, dada la cantidad de participantes, y dispersión de la información (sobre la cantidad y calidad disponible y el precio en distintos momentos). Se nota un esfuerzo por recolectar y proveer información y coordinar la toma de decisiones por parte de agentes especializados (algunos gerentes en los molinos y los corredores). Sin embargo, para la mayoría de los molinos el incentivo para especificar calidades, hacer un seguimiento más estrecho e intercambiar mayor información con los proveedores y transmitir esa información en la cadena se limita a los intermediarios y algunos pocos productores. Igualmente parece ser limitada la respuesta para ajustar la oferta a términos de los parámetros de la demanda por parte de la mayoría de los productores. La excepción son los molinos que proveen harina de calidades específicas a la industria en el país y en el exterior.

Un área de trabajo como cadena y como conjunto es aumentar la información, trabajar con los corredores para continuar la transmisión de información hacia arriba en la cadena, hacia el productor que está interesado en participar más activamente en la generación de valor en la cadena.

Que para los molinos no sea un problema conseguir calidad no quiere decir que el productor se vaya a cruzar de brazos sino todo lo contrario. Pensando en una cadena abierta y competitiva, hay mucho por ganar si la información, selección se comienza a hacer desde más arriba en la cadena. Esto mejora la coordinación, el alineamiento de objetivos y la toma de decisiones que apunten a mejorar el resultado global (más producción y más valor).

Informe de las Entrevistas: Evaluación de las Necesidades de los Compradores de Trigo

Laura Donnet, Centro de Agronegocios y Alimentos, Universidad Austral, Paraguay 1950, 2000 Rosario, Argentina, e-mail: donnetma@msu.edu.

Agradecimientos: A la participación desinteresada de cada uno de los entrevistados para compartir sus conocimientos y visiones. A Conicet por el financiamiento. A David Hughes (Argentrigo) y Pablo Vitale (Apimymra) por los contactos para concertar las entrevistas y ayuda en la preparación y ejecución.

Las visiones expresadas en este documento son únicamente responsabilidad del autor y se pide disculpas por cualquier error de contenido o redacción.

Rosario, 17 de enero de 2011.