



# **SISTEMAS DE PRICING ALTERNATIVOS PARA LA INDUSTRIA MOLINERA EN ARGENTINA**

**ALUMNO: Hernán Fuentes**

**TUTOR: Julio Ysraelit**

**AÑO: 2016**

**LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES**



## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quisiera agradecer a la Universidad Torcuato Di Tella, representada por Carlos Loisi y Sebastian Auguste por permitirme llevar adelante en esta casa la Maestría en Dirección de Empresas que podré dar por finalizada con este trabajo. Agradezco también especialmente a mi tutor de tesis Julio Ysraelit quien sin sus valorables aportes y su constante predisposición a ayudarme y guiarme a lo largo de este proceso esto no hubiera sido posible.

Le doy gracias a mis compañeros de curso. Sin su excelente compañerismo, buen humor, profesionalismo hubiese sido muy difícil llevar adelante esta aventura que significó muchas horas en el aula. Especial agradecimiento a Ana, Joaquín, José, Ezequiel y Federico con quien compartimos 2 años de trabajos prácticos, dos años de juntarnos los domingos a las 9 de la mañana en Starbucks, dos años de incondicional paciencia y 2 años que permitieron conocernos lo suficiente para llamarlos Amigos.

Quiero agradecer muy especialmente a mi mujer Pitu, a quien le robé muchas horas dedicadas al estudio y quien siempre comprendió y me soportó en aquellos momentos donde uno más lo necesita para seguir adelante. A mi pequeño hijo Juani que llegó a este mundo ya al final de esta carrera y a quien le quité algo de tiempo para este trabajo.

Agradecer a mis padres, quienes además de la vida me dieron una excelente educación y quienes siempre con el ejemplo me han inculcado el valor de siempre ir para adelante y no aflojar aún en los momentos más adversos.



## RESUMEN

La industria molinera cuenta con 175 empresas que participan en esa actividad, y una gran atomización, entre los 3 principales jugadores no llegan a consolidar el 30% de mercado. En Argentina hay un 50% de capacidad ociosa.

El precio de la harina tiene una gran correlación del el precio del trigo, que sigue la dinámica de cualquier *commodity*, es decir sube y baja por cuestiones de oferta y demanda.

Generalmente cuando el precio del trigo sube, el de la harina sube y esto es aprovechado por los panaderos e industriales para subir los precios. Ahora cuando el precio de la harina baja, el molino baja los precios de harina queriendo ganar mercado pero toda esa baja es aprovechada por el panadero o industrial, quien generalmente no baja sus precios.

Lograr resolver este problema en la forma de establecer los precios de la industria molinera, con un sistema de *pricing* diferente, permitirá no trasladar ese valor al siguiente eslabón

El objetivo de este trabajo es encontrar un sistema de precios que logre una industria molinera más sustentable en el tiempo.

La investigación es descriptiva – exploratoria y no experimental, y se basará en entrevistas y encuestas a gente que está en el sector o muy vinculado a este.

Para ello se comienza describiendo las características de la industria en Argentina, quienes son los jugadores y que visiones tienen, como está compuesta la cadena y como se establecen los precios de harina. Se analizan también las correlaciones con trigo y se analiza cómo fue la intervención del estado entre los años 2006 a 2011.

En base a todos los datos recabados se llevó adelante una investigación mediante encuesta a 30 referentes del sector entre dueños de molinos, gerentes de ventas y gerentes comerciales. También se entrevistó a 3 personas muy vinculadas con el sector.



Del análisis de los resultados obtenidos, se desarrollaron diferentes modelos de *pricing* aplicables y se los analizo a ver que posibilidades de éxito puede tener cada uno de ellos.

Del análisis surge que en Argentina, dadas las características que tiene la industria debe haber una intervención más activa del estado en la cadena trigo – harina – pan, tal como ocurre en otras geografías y en la mayoría de los países de Latinoamérica.

## **PALABRAS CLAVE**

Industria Molinera, Modelo de Precios, Harina, *Pricing*.

**INDICE**

INTRODUCCIÓN .....	5
CAPITULO I - INDUSTRIA MOLINERA EN ARGENTINA .....	8
CAPITULO II – PRINCIPALES JUGADORES DE LA INDUSTRIA .....	14
Cargill .....	14
Molino Cañuelas .....	15
Andrés Lagomarsino .....	16
CAPITULO III - INTERVENCION ESTATAL DEL MERCADO DE TRIGO .....	17
CAPITULO IV – LA HARINA COMO INSUMO PRODUCTIVO .....	27
CAPITULO V – TEORIA DE METODOS DE FIJACION DE PRECIOS .....	29
DESARROLLO EMPÍRICO .....	33
Objetivo General .....	33
Objetivos Específicos .....	33
Hipótesis .....	33
Tipo de Investigación .....	33
CAPITULO VI – ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS .....	35
Análisis de las Entrevistas Realizadas .....	35
Análisis de las Encuestas Realizadas .....	38
Análisis Cruzado .....	44
CAPITULO VII – NUEVOS MODELO DE PRECIOS .....	49
Modelo de Precios en base a acuerdos comerciales .....	49
Modelo de Costeo por Fórmula .....	54
Modelo Anti Cíclico con Intervención del Estado .....	61
Modelo de Oferta Concentrada .....	64
Modelo con cuotas a la oferta .....	66
El Modelo chileno .....	67
CONCLUSIONES .....	70
BIBLIOGRAFÍA .....	72
ANEXOS .....	75



## INTRODUCCIÓN

La harina es un producto que sigue una lógica de mercado muy diferente al de otros productos o industrias. Aquí no importa la inflación, aquí no importan las paritarias, aquí no importa el índice de precios mayoristas; aquí lo único que importa es el precio del trigo que sube y baja con la dinámica propia que suele tener cualquier *commodity*. Básicamente y para hacerlo de manera simplificada se trata de oferta y demanda. Luego podremos incluir la intervención del estado que hace que la oferta y/ o la demanda se comporten de una manera “artificial” a la lógica del mercado puro.

Cada vez que la harina aumenta tanto para el panadero o para su uso industrial, es un problema trasladarlo a los precios ya que los consumidores no siempre entienden esta lógica y la regla esperada es acompañar la inflación, soportando alguna variación temporal, pero acompañando esa curva en el mediano y largo plazo. Por el contrario cuando el precio de la harina baja, como el consumidor ya había aceptado el precio actual no es necesario bajar los precios ya que en general tampoco se vende más por bajar los precios en un producto de primera necesidad, que integra la canasta alimenticia de cualquier mesa de los argentinos. En general tendemos a consumir lo mismo, es decir, si el pan baja no comemos más pan.

Esto se debe a que la curva de demanda del pan es altamente inelástica respecto a los precios del pan. Esto significa que ante cambios en el precio del pan, el cambio en la demanda es prácticamente insignificante.

Ahora, visto desde la vereda del vendedor o molino, el problema no es cuando el precio de la harina sube, sino que el problema es cuando baja, ya que el precio de la harina (a diferencia de la mayoría de los productos) suele bajar, y a veces más rápido de lo que sube. Por consecuencia, la molinería traslada ese valor al siguiente eslabón de la cadena ya que la panadería no baja los precios.

Comprendiendo estos dos pequeños mundos surge la pregunta: ¿Existe un modelo de precios que capture el valor que la molinería destruye al trasladar al



próximo eslabón de la cadena productiva?, ¿Qué debe tener en cuenta este modelo?, ¿Es aplicable a una industria con las características de la industria molinera en Argentina?

Para esto se analiza la industria molinera, quienes son los principales jugadores y como actúa cada uno. Luego se intenta buscar modelos alternativos analizando posibilidades de implementación y pros y contras.

El objetivo de este trabajo es encontrar un modelo de *pricing* que sea viable para todos los actores de la cadena y se pueda implementar, con el fin de que todos los *players* ganen, y lograr de esta manera tener una industria más estable y sustentable en el largo plazo.

La metodología que se utilizó fue encuestar a gente que está involucrada en el sector ya sean dueños de molinos, gerentes comerciales, gerentes de ventas y también entrevistas a referentes del sector quienes muy amablemente me brindaron su opinión desde el profundo conocimiento del mercado. El trabajo se divide en tres grandes partes.

La primera parte, es el marco teórico donde se busca que el lector comprenda el sector y la industria molinera. Esta primera parte está comprendida por los Capítulos I a V.

La segunda parte es la investigación desarrollada en base a entrevistas y encuestas que se puede encontrar en el Capítulo VI.

La tercera parte se desarrolló en base a la comprensión de los resultados de lo expresado anteriormente. En esta parte se puede encontrar el desarrollo de diferentes modelos de precios posibles y el análisis de si funcionarían o no y porque. Esto está desarrollado en el Capítulo VII.

Si bien el detalle de las conclusiones se encuentra en la página 70 en el apartado correspondiente, una de las principales conclusiones es que sin el rol del estado es muy difícil que esta industria se autorregule.



En la mayoría de los países el estado juega un rol preponderante en la cadena trigo – harina – pan, y Argentina por las condiciones que tiene no es la excepción. Es necesario encontrar un modelo donde el estado participe, pero se necesita también que lo haga de manera eficaz y profesional.





## CAPITULO I - INDUSTRIA MOLINERA EN ARGENTINA

El trigo es uno de los tres cereales de mayor producción a nivel global junto con el maíz y el arroz. Según las estadísticas de la FAO<sup>1</sup> en el año 2012 se produjeron 872 millones de tns de maíz, 738 millones de tns de arroz y 699 millones de tns de trigo. Se cree que este cereal tuvo origen 8 milenios atrás en la zona hoy ocupada por los países de Siria, Jordania, Turquía, Israel e Irak. El consumo de trigo y pan fue de vital importancia para el Imperio Romano. Esta importancia es confirmada en la biblia ya que de acuerdo a las más rigurosas traducciones puede encontrarse la palabra “trigo” 40 veces, la palabra “pan” 264 veces y la palabra “panes” 17 veces.

En Argentina, las primeras semillas de trigo fueron sembradas y cultivadas en el siglo XVI en la provincia de Santa Fe. De ahí en adelante fue ganando territorio y extendiendo la superficie hasta llegar a nuestros días donde este cultivo es sembrado en 12 de las 23 provincias argentinas.

Podríamos decir que desde que hay trigo en el país hay industria molinera. Los primeros molinos eran de piedra. Básicamente lo que hacían era una molienda por fricción y podían ser movidos por viento. Los más sofisticados ya fueron contruidos aprovechando cursos de ríos con energía hidráulica. Luego, vinieron los molinos movidos por caballos, hasta acercarnos a la tecnología que hoy tenemos disponible. A pesar de que hace varios años fueron apareciendo mejoras en la industria como por ejemplo los bancos de cilindros, máquinas y motores más eficientes para el uso de la energía, la incursión de la informática en todo el proceso lo que permite operar el molino desde una computadora con un PLC, la detección de temperatura de motores que permita hacer mantenimiento preventivo y predictivo, etc., no hubo grandes descubrimientos en lo que a tecnología de molienda se refiere.

---

<sup>1</sup> FAO. (2012). *Food and agriculture organization of the United Nations*. Obtenido de <http://faostat.fao.org/site/567/DesktopDefault.aspx?PageID=567#ancor>



El gran desafío de la molienda es separar la cascara del endospermo del trigo que es con lo que se hace la harina (en el Anexo 1 podemos ver el grano de trigo). Para el técnico molinero y para la empresa, el rendimiento es muy importante. El rendimiento es la eficiencia para separar estas dos fracciones y aprovechar el máximo de endospermo posible. El desafío hoy pasa por la nervadura que el grano tiene en su panza. Pareciera que de haber alguna revolución tecnológica en la industria va a venir por el lado del cereal y no por el de la tecnología aplicada a la molienda, o mejor dicho por el lado de la biotecnología, que logre modificar el grano para que este sea más redondeado sin esa nervadura, más parecido a un grano de soja. De lograrse este cambio sería una revolución para la industria, ya que se lograrían rendimientos muy superiores a los que hoy se manejan. Por supuesto y como en toda industria, esto sería una ventaja momentánea para el que lo logre hasta que el resto pueda replicarlo y se haga una nueva base cero.

Según datos relevados por FAIM (Federación Argentina de la Industria Molinera) al año 2013 había en el país alrededor de 175 empresas dedicadas a la industria de molienda de trigo<sup>2</sup>. Solo unas pocas empresas cuentan con más de una planta lo que hace un total de 194 plantas. Las empresas que cuentan con más de una planta son Cargill, Molino Cañuelas, Andrés Lagomarsino, Molino Fénix, SA Miguel Campodónico, Molino Balatón y Pasajes SA. Estas 194 plantas están distribuidas en 12 de las 23 provincias argentinas.

Con respecto a la distribución geográfica de los molinos, hay una gran concentración en la provincia de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos. Los restantes se encuentran en las provincias con Salta, Jujuy, Tucumán, Santiago del Estero, La Pampa, Chaco, San Luis y Catamarca.

En base a información sobre los rangos de capacidad de producción de las empresas molineras obtenidos de la ex ONCCA se observa que el 31% de los

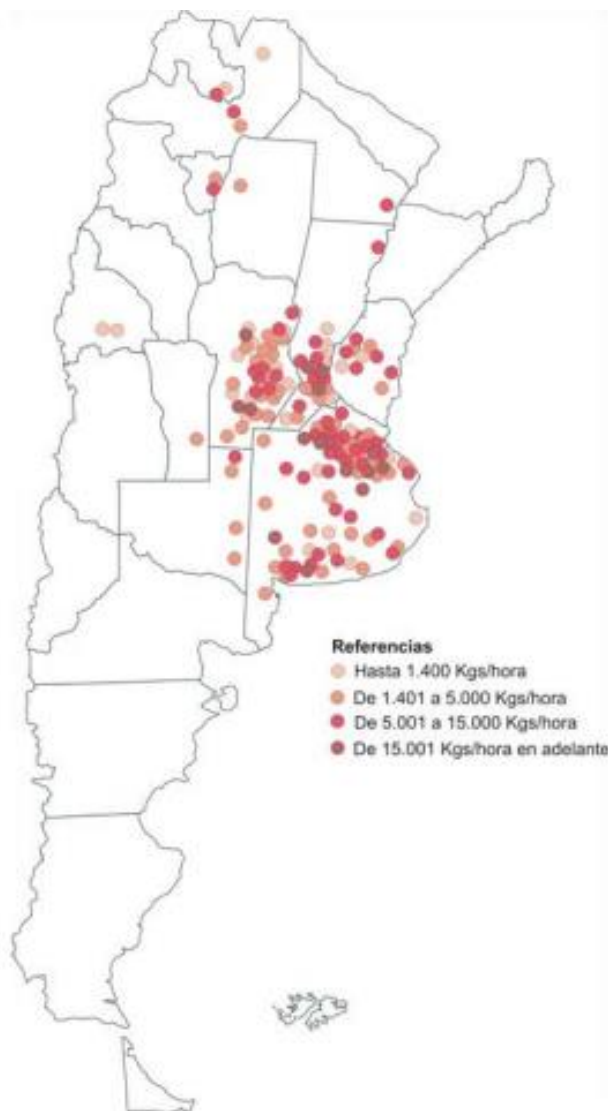
---

<sup>2</sup> Federación Argentina de la Industria Molinera. (2013). *Estadísticas de la Industria Molinera*. Buenos Aires

casos son microempresas, el 33% son pequeñas empresas, el 25% son medianas y en el 10% restante son grandes empresas.<sup>3</sup>

En la Figura N°1 podemos observar la distribución geográfica de las plantas y su capacidad de molienda (intensidad de los respectivos puntos marcados en el mapa).

**Figura N°1: Distribución de los molinos en Argentina según capacidad Instalada**

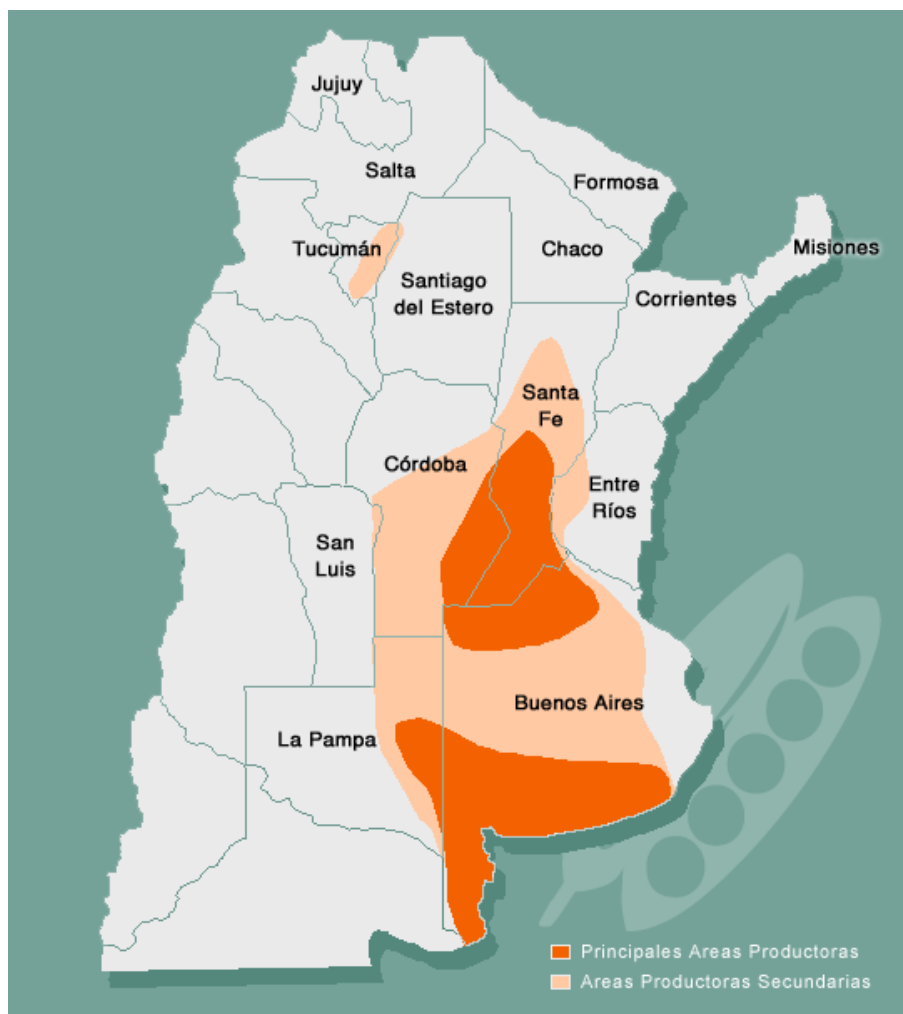


*Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a datos de ex ONCCA*

<sup>3</sup> IERAL. (2011). *Una Argentina Competitiva, Productiva y Federal*. Buenos Aires: Fundación Mediterránea, siguiendo las estadísticas de ONCCA, la producción diaria de los establecimientos considerados microempresas es menor a 34 toneladas, la de los establecimientos pequeños va entre 34 toneladas y 120 toneladas, la de los medianos entre 120 toneladas y 360 toneladas, y la de los grandes supera las 360 toneladas.

Los molinos se encuentran ubicados en zonas donde hay producción de trigo. La Figura N°2 muestra cuales son las zonas productoras de trigo en Argentina. Aproximadamente el 50% de la capacidad instalada se encuentra en la provincia de Buenos Aires, el 20% en la provincia de Córdoba, el 10% en la provincia de Santa Fe y el restante 20% se reparte en 9 provincias argentinas.

**Figura N°2: Zonas de producción de trigo en Argentina**



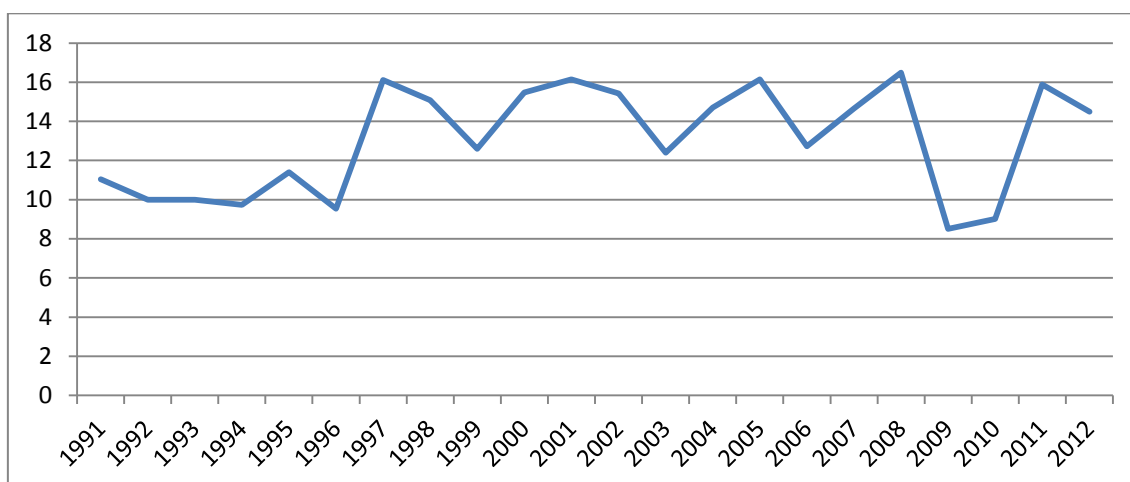
*Fuente: INTA (2014)*

En los últimos 25 años la producción de harina casi que se duplicó, pasando de aproximadamente 2.5 millones de toneladas a 4.8 millones de toneladas según datos de Federación Argentina de la Industria Molinera (Federación Argentina de la Industria Molinera, 2013). Esto se debió al aumento de capacidad instalada que en los años 80 y 90 tuvo su mayor impulso.

Para producir las 4.8 millones de toneladas de harina debieron ser molidas 6.5 millones de toneladas de trigo. La relación trigo/ harina es aproximadamente 75%, el 25% restante es cáscara de trigo que generalmente es comercializado como un subproducto para ser incorporado a la alimentación animal.

Como puede observarse en el Gráfico N°3, Argentina en los últimos años ha demostrado que puede sostener cosechas de entre 12 y 16 millones de toneladas de trigo, dejando de lado las campañas 2008/ 2009 y 2009/ 2010 donde por problemas climáticos sumado a diferencias políticas del sector agrario con el gobierno ha disminuido el área sembrada con este cereal.

**Gráfico N°3: Producción de Trigo en Argentina (en millones de tns)**



*Fuente: Construcción propia en base a datos de FAO*

Esto muestra que Argentina es un país claramente superavitario en lo que a trigo se refiere. Esto hace que el cereal necesario para la industria esté asegurado todos los años. Además cabe destacar aún la gran potencialidad que tiene el país al momento de incrementar los volúmenes de producción agroindustrial. Según el plan estratégico Agroalimentario y Agroindustrial<sup>4</sup>, el objetivo es que para el año 2020 en el país se cosechen 23 millones de toneladas de trigo.

<sup>4</sup> Isidoro, F. (2011). *Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial participativo y Federal 2010-2020*. Buenos Aires: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.



Según estimaciones de FAIM la capacidad instalada en Argentina al año 2012 es de aproximadamente 11 millones de toneladas de trigo por año, lo que muestra que aun en años donde la molienda llegó a sus máximos niveles como por ejemplo en los años 2010 y 2011 con 6.5 millones de toneladas de trigo procesadas, hay entre un 40% y 45 % de capacidad ociosa en la industria.

Cabe destacar y no es menor que en los años 2010 y 2011 donde se procesaron 6.5 millones de toneladas de trigo y se produjeron 4.9 millones de toneladas de harina, aproximadamente 1 millón de toneladas de harina eran con destino a la exportación<sup>5</sup>.

El año 2014 se molieron 5.6 millones de toneladas de trigo y fueron exportadas 0.4 millones de toneladas.<sup>6</sup>

Argentina en lo que a consumo interno se refiere consume entre 3.8 millones y 4 millones de toneladas de harina por año.<sup>7</sup>

El consumo de harina por habitante por año en Argentina está entre 85 y 95 kg de harina según los datos relevados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.<sup>8</sup> Aquí se incluyen tanto lo que se consume de pan, como lo que se consume de galletitas, harina fraccionada de kg, pastas y panes industrializados. Según estadísticas propias<sup>9</sup> el consumo de pan y facturas en lo que al canal panaderías se refiere está alrededor de 60 kg por habitante por año, que teniendo en cuenta el rendimiento de la harina que es convertida en pan da aproximadamente 50 kg de harina en este canal y el resto es consumido en galletitas, panes industrializados y pastas.

---

<sup>5</sup> FAIM. (2014). *Estadísticas de Molienda*. Obtenido de [www.faim.org.ar](http://www.faim.org.ar)

<sup>6</sup> FAIM. (2014). *Estadísticas de Molienda*. Obtenido de [www.faim.org.ar](http://www.faim.org.ar)

<sup>7</sup> FAIM. (2014). *Estadísticas de Molienda*. Obtenido de [www.faim.org.ar](http://www.faim.org.ar)

<sup>8</sup> Lezcano, E. (2010). *Informe Sectorial N°6*. Buenos Aires: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

<sup>9</sup> Surge de tomar el total de la molienda y descontar lo que va al canal industrial según estimaciones de Cargill. En diferencial se estima se consume vía panaderías.



La industria, en los últimos años ha atravesado por distintas instancias donde el rol del Estado fue protagónico en lo que respecta a la definición de precios, oferta y demanda.

Esto no ha sido un punto menor en la historia de la molinería ya que en los últimos años ha generado importantes distorsiones en la industria.

## CAPITULO II – PRINCIPALES JUGADORES DE LA INDUSTRIA

En Argentina existen 175 empresas dedicadas a la molinería por lo que podríamos decir que es una industria altamente atomizada. Entre los tres principales jugadores concentran aproximadamente el 30% de mercado según datos de molienda relevados por FAIM en base a la molienda del año 2014<sup>10</sup>. Estos tres principales jugadores son Cargill, Molino Cañuelas y Andrés Lagomarsino, con 12%, 12,42% y 5,71% respectivamente. En cuarto lugar se encuentra Molinos Florencia con 4,22% y en quinto lugar Molino Fenix con 3,41%. Luego de estos cinco molinos hay solo cuatro que superan el 2% de mercado y el resto está por debajo de los 2 puntos porcentuales.

A continuación se describen las principales características de los 3 primeros molinos en el ranking.

### **Cargill**

Es una empresa multinacional de origen americano con su casa matriz en la ciudad de Minneapolis. Nació como una empresa agroindustrial. Hoy ese sigue siendo su principal motor pero se diversificó en otras industrias como la de ingredientes alimenticios, negocios financieros, transporte, nutrición animal, y metales entre otros. En el ejercicio 2014 facturó 135 mil millones de dólares y obtuvo ganancias por 1,9 mil millones de dólares, según datos de la propia empresa. Tiene presencia en 67 países y emplea a 152.000 personas alrededor del mundo. Es la empresa de capitales privados, es decir que no cotiza en ninguna bolsa, más grande de los EEUU y una de las más grandes del mundo.

---

<sup>10 10</sup> FAIM. (2014). *Estadísticas de Molienda*. Obtenido de [www.faim.org.ar](http://www.faim.org.ar)



Tiene presencia en Argentina desde el año 1947 desarrollando actividades agropecuarias y agroindustriales. Actualmente tiene presencia en negocios de granos, aceites, maltas, harinas de trigo, nutrición animal y negocios financieros.

Ingresó en la molinería en el año 1996 con la compra de Minetti y Cia. En el año 1999 integra un *joint venture* con Molinos Rio de la Plata que se llamó Trigalia. En el año 2002 se queda con el 100% del paquete accionario pasando en el 2004 a operar bajo el paraguas de la marca Cargill. En la actualidad opera 7 plantas de molienda en las localidades de Resistencia (Provincia de Chaco), Rosario (Provincia de Santa Fé), Chacabuco, Pilar, San Justo y Tres Arroyos (Provincia de Buenos Aires) y Realicó (Provincia de La Pampa). Con esta estructura tiene una cobertura de ventas a nivel nacional.

### **Molino Cañuelas**

Es una compañía de origen nacional y su historia data del año 1930. Hoy en manos de la familia Navilli, con Aldo a la cabeza, tiene presencia en diversos negocios muchos de ellos integrados a la molinería. Hoy cuentan con negocios de aceites, harinas, galletitas, pastas, masas congeladas y pan rallado. Adicionalmente tienen negocios de *packaging* y también de indumentaria con la marca Vitamina. Tienen presencia en negocios de consumo masivo con en negocios industriales. Hoy cuenta con 5 plantas de molienda de trigo, plantas de producción de alimentos, puertos propios y están presentes en el negocio del agro con una importante red de acopios. Están altamente integrados de atrás hacia adelante, desde la originación de los granos con su empresa Compañía Argentina de Granos adquirida en el año 2000<sup>11</sup>, pasando por los molinos harineros, plantas de elaboración de galletitas, pastas, rebozadores, aceites, panificados congelados<sup>12</sup>, hasta llegar a la venta en supermercados.

---

<sup>11</sup> CAGSA. (2015). *Compañía Argentina de Granos*. Obtenido de <http://www.cagsa.com.ar/Home/index.php/es/homepage/historia>

<sup>12</sup> MOLCA. (2015). *Molino Cañuelas*. Obtenido de <http://www.molinocanuelas.com/contenidos.aspx?id=65&lang=1&pagi=17&menu=4>





En la actualidad tienen ventas por 500 millones de dólares y más de 1000 empleados<sup>13</sup>.

### **Andrés Lagomarsino**

Es una compañía de origen nacional y tiene sus orígenes en el año 1941. Cuenta hoy con 5 plantas industriales de molienda de trigo ubicadas en Avellaneda, Isidro Casanova<sup>14</sup>, Carlos Casares, Navarro y Mar del Plata. Además de molienda de trigo, participa en otros mercados como el de masas congeladas con la marca Cremachel, pan rallado y rebozadores con las marcas Rayito de Sol, pastas secas con la marca Kepasta y Rayito de Sol y negocios de premezclas para consumo masivo con la marca Caserita (marca que también es utilizada en mercados de harina industrial). Al año 2000 contaba con una facturación anual de 120 millones de dólares<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> MOLCA. (2015). *Molino Cañuelas*. Obtenido de <http://www.molinocanuelas.com/contenidos.aspx?id=65&lang=1&pagi=17&menu=4>

<sup>14</sup> Planta que momentáneamente está cerrada por la merma de volumen de exportaciones.

<sup>15</sup> Andres, L. (2000). *Andres Lagomarsino SA*. Obtenido de <http://www.lagomarsino.com.ar/es/institucional/index.php>



### CAPITULO III - INTERVENCION ESTATAL DEL MERCADO DE TRIGO

Durante los años 2006 y 2007 los precios de los *commodities* venían en alza permanente, el gobierno mediante la resolución N° 9/ 2007 de fecha 12 de enero de 2007<sup>16</sup> implementó un sistema donde otorgaba un subsidio a la industria molinera apuntando a mantener los precios de harina y consecuentemente el del pan bajo control. El mismo consistía según propio texto de la resolución en que *“los perceptores del subsidio recibirán el importe por tonelada procesada destinada al mercado interno que resulte de la diferencia entre el valor de mercado del producto de que se trate que periódicamente publicará la SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA, PESCA Y ALIMENTOS y los precios de abastecimiento interno que oportunamente determinará el MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION a propuesta de la SECRETARIA DE COMERCIO INTERIOR”*. Esto perseguía el objetivo de bajar el precio real del trigo que los molinos procesaban y por lo tanto mantenía bajo control el precio del pan en la mesa de los argentinos.

En el año 2009 se firmó un acta acuerdo entre el Gobierno Nacional y entidades del sector agropecuario conviniendo otorgar compensaciones a los molinos de trigo que vendan en el mercado interno harina de trigo calidad “000”<sup>17</sup> bajo ciertas condiciones. La ONCCA emitió, con fecha 6 de marzo de 2009, la Resolución 2242/2009 (modificada posteriormente por distintas resoluciones de ese organismo) mediante la cual determinó la metodología para la implementación del régimen de compensaciones, estableciendo como requisito para recibir el pago de las mismas, entre otros, que los precios de salida de fábrica se mantengan de acuerdo a los acordados con la Secretaría de Comercio Interior del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. En este sistema a diferencia del anterior en lugar de pagarse un subsidio por trigo procesado, se pagaba una compensación por harina calidad 000 siempre que

---

<sup>16</sup> Ministerio de Economía y Producción. (s.f.). *Resolución 9/2007*. Obtenido de <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/120000-124999/124064/norma.htm>

<sup>17</sup> La Harina de calidad 000 es la que habitualmente se utiliza para hacer panificados.

se venda al precio acordado con la Secretaria de Comercio. Básicamente lo que hacía era que el productor recibiera el valor del trigo de FAS Teórico<sup>18</sup> (establecido por la Secretaria de Comercio) y ponía un precio de venta a la harina. En el medio compensaba progresivamente por el incremento de trigo mediante una fórmula establecida en la resolución<sup>19</sup>.

En este sistema el precio de venta de los molinos estaba fijo y establecido por la Secretaría. Ese precio en un principio era \$820/ tn de harina y el estado compensaba a razón de \$600/ tn de harina. A mediados del año 2011 el precio de venta de harina estaba fijado en \$942/ tn. Dado los incrementos del cereal y consecuentemente el aumento del FAS Teórico, el valor que compensaba el estado llegó a \$1700/ tn de harina como puede observarse en el Gráfico N°4.

Las erogaciones del estado en concepto de compensaciones a los molinos de harina se hacían cada vez más onerosas. El estado estaba acumulando una deuda muy grande y dependiendo del molino en cuestión, llegó a adeudarles entre 3 y 8 meses de compensaciones.

Esta situación se hacía inviable para la industria molinera. El molino debía pagar el trigo que en ese momento estaba en precios superiores a \$1000/tn y cobraba del cliente \$942/tn debiendo afrontar además todos los gastos operativos y de comercialización. Considerando que la relación de trigo/ harina es del 75% aproximadamente, el precio del trigo llevado a harina que debían afrontar los molinos era de \$1.333. La diferencia, la aportaba el estado con la compensación pero si estos pagos se demoraban entre 3 y 6 meses no daban

---

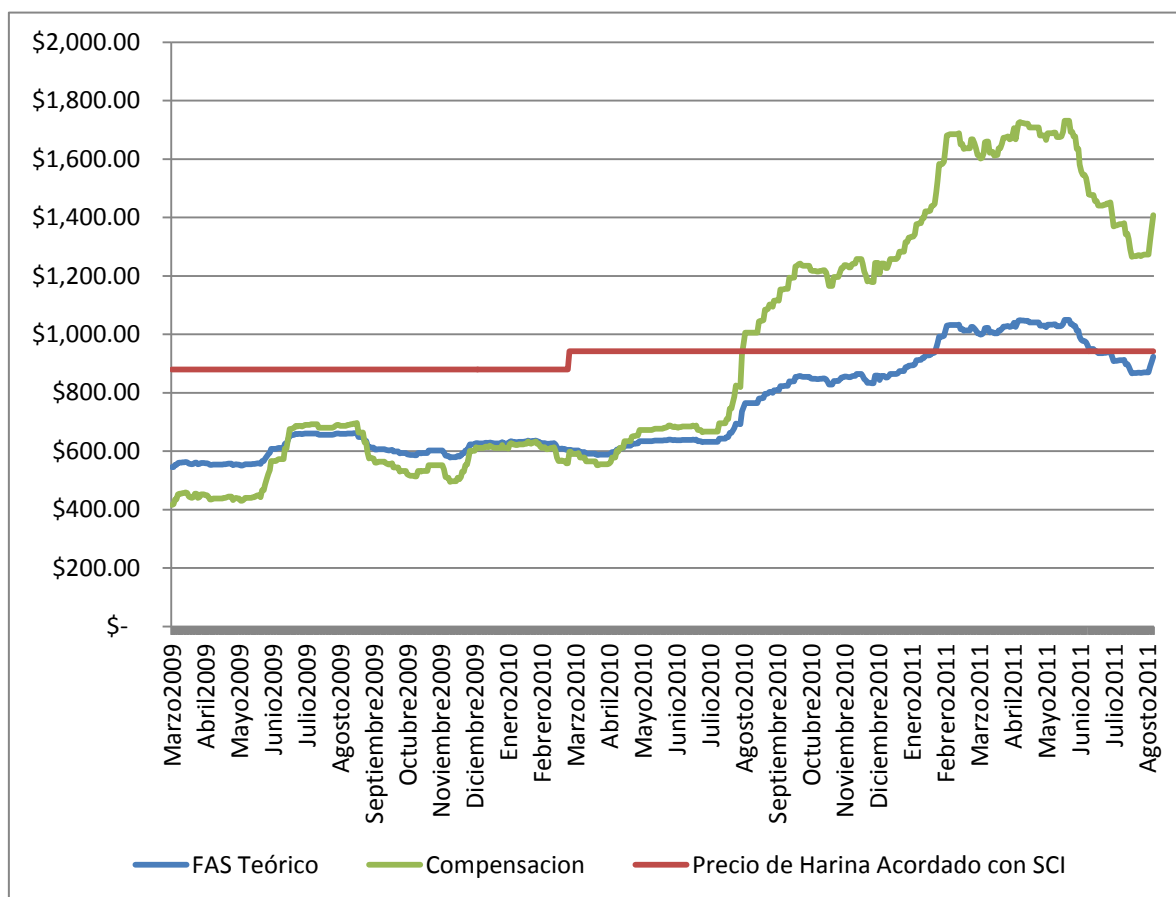
<sup>18</sup> El FAS teórico surge a partir del precio FOB puertos argentinos (paridad de exportación). En el caso de trigo, la metodología parte del precio FOB del grano. A partir del valor FOB establecido, se llega al valor FAS teórico descontando todos los gastos incluidos en el proceso de exportación, denominados técnicamente como “gastos de fobbing” a saber: Aquellos vinculados a los impuestos de exportación y gastos aduaneros, calculados sobre el valor FOB, los vinculados a la compra de mercadería en el mercado interno, calculados sobre el valor FAS, Los vinculados a la operatoria de carga y descarga, almacenaje, inspecciones fitosanitarias, uso del muelle, costo de elaboración, etc. que se expresan directamente en dólares por tonelada. El cálculo se efectúa en términos de dólar y su resultado se transforma en pesos por intermedio de la cotización dólar comprador Banco Nación Argentina.

<sup>19</sup> [FAS Teórico Promedio del mes a presentar informado por SAGPyA \*942] - 942

lugar a que la industria pudiera afrontar el nivel de créditos necesario.

El Gráfico N°4 muestra el valor de la harina acordado con la SCI, el valor del FAS Teórico y el valor de la compensación recibido por la molinería, todo en \$/tn, la fórmula, hacía que el efecto sea multiplicador tanto cuando bajaba el precio del FAS Teórico así como cuando subía. El Gráfico N°4 también muestra la serie completa de la etapa de compensaciones desde marzo 2009 hasta agosto 2011.

**Gráfico N°4: Efecto de las compensaciones**



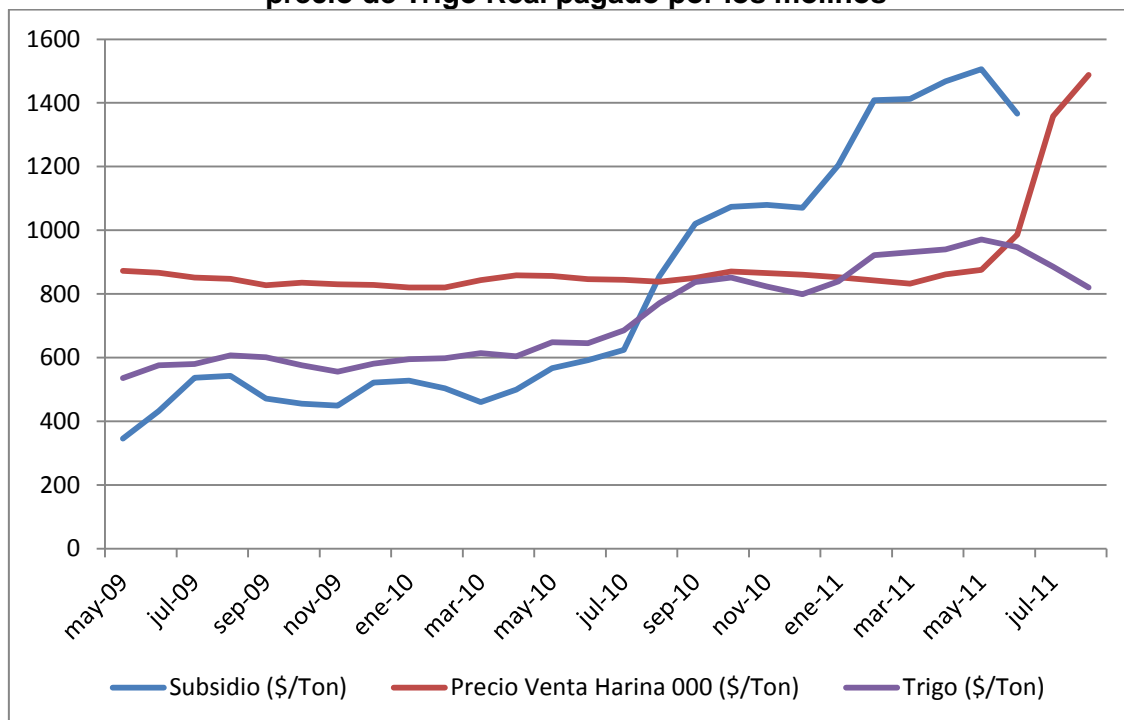
*Fuente: Elaboración propia en base a datos SCI*

A mediados del año 2011 hubo una salida un poco “desprolija” del sistema. Los molinos por un lado no resistían el ahogo financiero que les generaba pagar el trigo a precio de FAS teórico y cobrar una parte al cliente, siendo que el mayor ingreso provenía del Estado por medio de la compensación, pero esto se hacía



efectivo con un promedio de 6 a 8 meses. Como se puede ver reflejado el Gráfico N° 5, los últimos meses del sistema de compensaciones se pagaba por la tn de trigo más de lo que se cobraba al cliente por tn de harina.

**Gráfico N°5: Subsidio que pagó el estado por Tn de Harina según fórmula de precio de Trigo Real pagado por los molinos**



*Fuente: Elaboración propia en base a datos de Cargill*

Por otro lado el estado no podía continuar erogando semejantes sumas de dinero solo por mantener el precio del pan en la mesa de los argentinos. Fue así que el sistema se fue disolviendo de manera poco clara y el estado terminó de pagar la deuda a la industria con bonos a 4 años en pesos que devengaban el interés de una caja de ahorro del Banco Nación.

Caído el sistema de compensaciones en el año 2011, la única manera que tenía el estado de controlar el precio del pan en la mesa de los argentinos era cambiando la ley de oferta y demanda en el mercado interno. Para esto lo que hizo fué regular las exportaciones, provocando que el trigo esté disponible en el



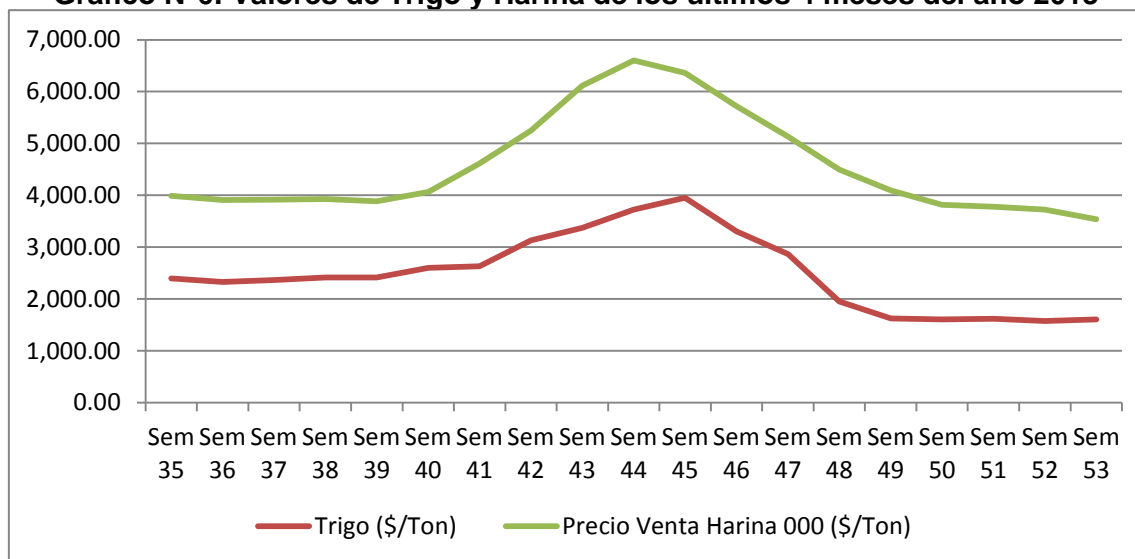
mercado doméstico. Esto lo fue ejecutando mediante el sistema de ROEs<sup>20</sup> ya implementado y vigente desde el año 2008 pero que ahora se hacía mucho más restrictivo. Esto hacía que los saldos exportables de trigo en el mercado interno sean superiores a los necesarios, generando sobreoferta del cereal y consecuentemente bajando los precios del mismo.

En el año 2013 esto no funcionó tan bien como se esperaba. Por errores en las estimaciones del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de lo que había sido la cosecha 2012/3 de trigo, se permitió exportar más de lo que se debía. Esto generó por el contrario una demanda de trigo por parte de la industria que hizo que el trigo hacia fines del año 2013 llegara a pagarse alrededor de USD 750 en algunos puntos del país como Bahía Blanca y alrededores con una bolsa de 50 kg de harina que llegó a valer \$330 + Impuestos.

En el Gráfico N°6 podemos ver lo que ocurrió en los últimos 4 meses del año 2013 donde el valor del trigo prácticamente se duplicó en pocas semanas y luego a medida que comenzó a entrar la nueva cosecha volvió a valores anteriores y aún más bajos por la presión de la oferta que siempre se genera en épocas de cosecha del cereal.

---

<sup>20</sup> El ROE VERDE es el Registro de Declaraciones Juradas de Ventas al Exterior de productos agrícolas. En este Registro deben inscribirse las operaciones de exportación realizadas con todos los granos y derivados según lo estipulado por la Ley 21.453 y sus modificatorias. Mediante la resolución ONCCA N° 543/2008 y sus modificatorias se establecieron los requisitos que deben observar los exportadores de granos y/o sus derivados que soliciten su inscripción en el Registro de Declaraciones Juradas de Ventas al Exterior (ROE Verde). (UCESCI)

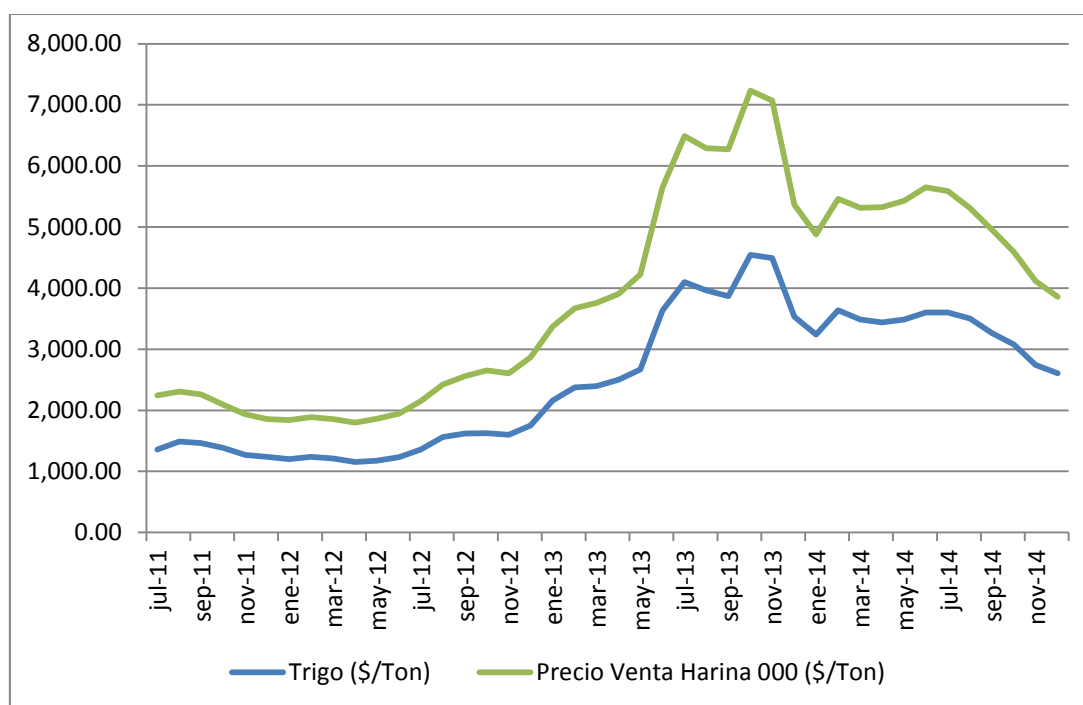
**Gráfico N°6: Valores de Trigo y Harina de los últimos 4 meses del año 2013**

*Fuente: Elaboración propia en base a datos de Cargill*

Los datos son promedios tomando los valores de trigo de las 7 plantas de Cargill en Argentina y tomando las ventas promedio de Cargill en todo el país. Si bien estos datos surgen con valores de Cargill por tratarse de un *commodity* en el caso de trigo podemos asumir que la información es representativa y en lo que a precios de venta respecta son precios de mercado ya que los volúmenes de venta han sido los habituales sin mostrar indicios de pérdidas o ganancias de mercado lo que podría demostrar que es una estrategia de precios diferente a la del mercado.

En el Gráfico N°7 se observa que el precio de la harina de trigo correlaciona casi perfectamente con el del cereal debido a que el 75% del costo de la harina está dado por el precio del trigo. La correlación Precio de Trigo/ Precio de Harina es 0.98 tomando los valores desde la salida del sistema de compensaciones donde los precios de venta de harina quedaron liberados a los valores cotización del cereal.

Gráfico N°7: Correlación Precio de Trigo/ Precio de Harina



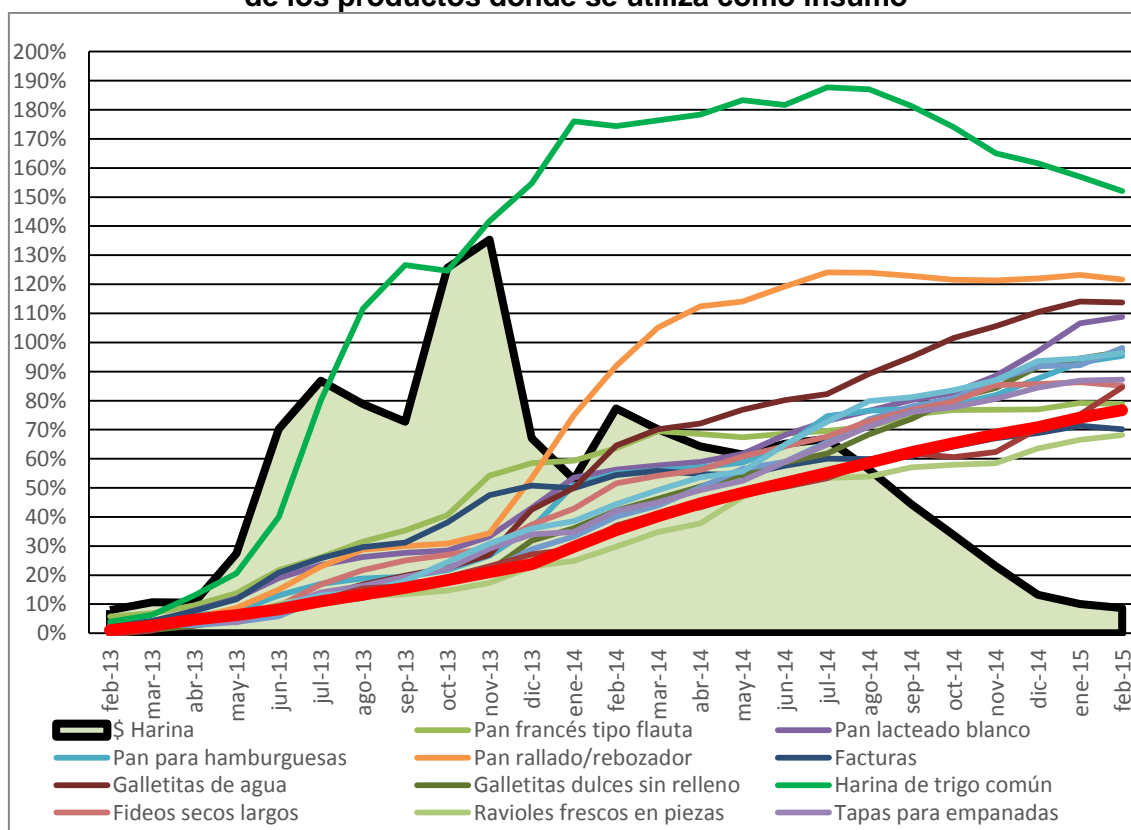
Fuente: Elaboración propia en base a datos de Cargill

En los Gráficos anteriores queda claramente demostrado que el precio de la harina está influenciado por el costo de la principal materia prima, el trigo, exceptuando los momentos donde el Estado interviene de alguna manera el mercado como fue el período de compensaciones. Por lo tanto, cuando el trigo sube, el precio de la harina acompaña. Lo mismo ocurre en las caídas de la cotización del cereal. Como vemos en el Gráfico N°8 esto está totalmente divorciado de lo que ocurre en los últimos años en el país en lo que a términos de inflación se refiere, donde la gran mayoría de los productos sigue una lógica de incremento de precios más parecido a la curva de inflación.





**Gráfico N°8: Comportamiento del precio de la Harina Industrial respecto al precio de los productos donde se utiliza como insumo**



*Fuente: Elaboración Propia en base a datos relevados por consultora CCR*

Por citar un ejemplo, en octubre de 2013 teníamos una bolsa de harina que se vendía a \$330 + impuestos y en octubre 2014 esa misma bolsa se vendía \$160 + impuestos, es decir había bajado el precio casi 52% en un año.

Cabe mencionar que la bolsa se vendía en octubre 2014 a \$160 + Impuestos aun teniendo un precio de venta acordado con el gobierno de \$215 + impuestos. Luego, el descenso del precio continuó hasta los \$120 por bolsa en Mayo 2015.

La molinería es una industria que tenía un precio acordado con el gobierno para que toda la cadena de comercialización este controlada y vendía 45% por debajo de ese precio transfiriendo el valor al próximo eslabón de la cadena, las panaderías no bajan el precio por el descenso de precios de la harina, pero si se apoyan para subirlos cuando el precio del insumo sube.



Si bien los precios que fijaba el gobierno, de \$240 la bolsa de 50 kg, son máximos, el racional indica que no debería comercializarse 45% por debajo de ese precio. Toda la industria debería intentar estar en los precios máximos y de esta forma maximizar sus ingresos y rentabilidad de su negocio.

Vale aclarar que la afirmación anterior es sólo válida si no se modificaran las cantidades vendidas debido a que en la función de utilidad de cualquier empresa Q es tan importante como P. A un determinado Q dado, si todos venden al precio máximo fijado por el gobierno se maximizarían la utilidades. Más adelante analizaremos los incentivos que tienen los molinos para salirse e incrementar el Q dado que el P está dado por el mercado, rompiendo con el Equilibrio de Nash<sup>21</sup>

$$\text{Utilidad} = (P \text{ Harina} \times Q \text{ Harina}) - \frac{(P \text{ Trigo} \times Q \text{ Harina})}{0.75} - \text{Otros Costos}$$

Por otro lado, luego analizaremos cuán importantes son las cantidades (Q) en esta industria y qué incentivos tienen los diferentes actores por romper ese equilibrio.

La gran pregunta es ¿Por qué ocurrió esto? Esto ocurrió porque el acuerdo con el gobierno se dio entre noviembre de 2013 y diciembre de 2013, momento en que veníamos de tener los precios de trigo más altos de la historia en Argentina y llegaron a duplicar el precio internacional. Para evitar que los precios vuelvan a subir como había ocurrido en meses anteriores, pero el trigo con la entrada de la cosecha 13/14 comenzó a bajar y en consecuencia la molinería en lugar de quedarse con el precio acordado con el gobierno, como el trigo bajaba, bajaba también los precios de venta de la harina intentando de esta manera ganar mercado.

<sup>21</sup> El Equilibrio de Nash, también conocido como Equilibrio de Cournot o Equilibrio de miedo, es la situación en la cual todos los jugadores conocen la estrategia del otro y ponen en práctica una estrategia de maximización de utilidades. Dado esto, ningún jugador tiene incentivos para modificar su estrategia individual.



Como podemos ver en el Gráfico N°8, no ocurrió lo mismo con el precio de la harina fraccionada de kg, que si bien tuvo un descenso en el precio fue producto de ofertas y promociones que comenzaron a hacer los productores producto del gran margen que tenían, pero recién a partir de Agosto 2014.

## CAPITULO IV – LA HARINA COMO INSUMO PRODUCTIVO

La Figura N°9 muestra que el 62% del precio de venta de la harina está dado por el costo de trigo. Ahora bien, ¿qué pasa cuando se va un paso hacia adelante en la cadena con la harina como insumo de otros productos terminados?

Lo que ocurre es que el costo de la harina en los productos en los que es utilizada representa mucho menos. En el pan el costo de la harina representa el 11% del precio de venta, en las galletitas representa 4% y en las pastas secas representa el 18%. Para calcular dichos valores se tuvo en cuenta el rendimiento que tiene la harina en cada uno de los productos finales, y en pastas se tomó el valor de pastas elaboradas con trigo pan para no confundir con las elaboradas con trigo candeal que tiene otros costos diferentes a los del trigo pan.

**Figura N° 9: Representación de la harina como insumo**



Rendimiento trigo – Harina 75%  
 Rendimiento Harina – Pan 120%  
 Rendimiento Harina – Galletitas 140% (Se consideran galletitas dulces)  
 Rendimiento Harina – Pastas 100% (Para pastas se consideran las elaboradas con harina de trigo pan)  
 Tipo de cambio de referencia: 9\$/ USD

*Fuente: Elaboración Propia*



Esto explica de alguna manera porque el precio de la harina correlaciona casi perfectamente con el del trigo, como vimos con anterioridad, ya que este insumo representa el 62% del valor de venta. Si esta cuenta la hacemos sobre el total de costos variables representa el 75%. Ahora cuando se analiza lo que pesa el precio de la harina en el valor de los productos que se elaboran a base de este insumo los números cambian notablemente. En el mayor de los casos que es pastas secas representa un 18%. En pan que es más del 50% del consumo de harina representa un 11%.

Es por esto que cuando los precios del trigo suben, esto es trasladado al precio de la harina directamente y cuando baja también, siendo que cuando sube el precio de la harina suben generalmente los productos que se elaboran como pan, galletitas y pastas, pero cuando baja esto es capturado por el industrial que lo elabora ya que los precios de los productos no bajan.

Esto es justamente lo que con esta investigación se buscar resolver. ¿Existe algún sistema de *pricing* que pueda ser aplicado a una industria con las características antes descriptas que pueda capturar el valor en los momentos en que el trigo baja sin trasladarlo al siguiente eslabón de la cadena?



## CAPITULO V – TEORIA DE METODOS DE FIJACION DE PRECIOS

En este capítulo analizaremos qué nos dice la teoría en cuanto a los métodos de fijación de precios.

A lo largo de gran parte de la historia la fijación de precios no era otra cosa que una negociación entre comprador y vendedor. Sin ir más lejos el regateo se sigue aplicando en muchos lugares del mundo como forma de establecer el precio de un producto. La idea de tener un precio único de un producto para todos los compradores es algo que comenzó a aplicarse en el siglo XIX con la llegada de grandes minoristas ya que con la vieja escuela del regateo perdían control del negocio.

Kotler (Kotler, 2012, pág. 383) dice que “el precio es el único elemento de la mezcla (mix) de marketing que produce ingresos; los demás generan costos”. Esto nos da a entender cuán importante es una correcta fijación del precio del producto. Continúa Kotler “el precio comunica al mercado el posicionamiento de valor del producto o marca buscado por la empresa”.

A la hora de establecer el precio del producto, hay varias estrategias posibles, pero deben contemplarse varias cuestiones a tener en cuenta:

- El marco legal del país donde se está interactuando. Algunas cuestiones que son válidas en un país no lo son en otros.
- Las diferentes partes que intervienen, como por ejemplo, el cliente, la competencia, el estado, el propia empresa, etc.
- La relación de la demanda con los productos ofertados. Es decir que tipo de elasticidad tiene el producto; si puede ser sustituido, el precio del sustituto, estacionalidad de la demanda, estacionalidad de la oferta, etc.
- La relación del precio con los otros factores de marketing.
- Los costos
- El ciclo de vida del producto y en qué momento me encuentro.



Como mencionan Nagle y Holden (Nagle, 2002, pág. 22), “la diferencia entre los determinadores de precios con o sin éxito se basan en la forma en que enfocan en proceso. Para alcanzar una rentabilidad superior y sostenible, la fijación de precios debe formar parte integral de la estrategia y no debe ser una simple ocurrencia tardía”.

Está claro que con el precio del producto se está dando un mensaje al mercado. El mensaje que se quiera dar dependerá de la empresa, sus características, sus objetivos y estrategia.

Según el Código de Comercio, en su Art. 25 dice que “Se entenderá como empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios”. Para llevar adelante la empresa hay diferentes enfoques:

- Enfoque hacia la utilidad. Busca una maximización de la utilidad, un margen meta o un retorno meta sobre la inversión.
- Enfoque hacia el volumen. Maximización de ventas y participación de mercado.
- Enfoque a la imagen. Orientados a la calidad y el valor.
- Enfoque a la competencia. Alineamiento con los competidores y estabilidad de precios.
- Enfoque a la supervivencia.

Si hubiese que ubicar a la molinería dentro de estos enfoques diría que por momentos está enfocada a la supervivencia y por momentos hacia el volumen. Supervivencia cuando el precio del trigo sube y tiene que trasladarlo para no entrar en una zona de pérdidas económicas y hacia el volumen en momentos donde el trigo comienza a bajar.

Es muy interesante el enfoque que toma Emilio Velasco (Velasco, 1994) en su libro *El precio – variable estratégica de marketing* y que coincide con lo que



plantea Kotler (Kotler, 2012). Ellos plantean que hay tres enfoques para la fijación de precios:

- Fijación de precios en función de los costes. Este es un modelo donde la empresa mira más internamente, y como su nombre lo indica lo que mayormente tiene en cuenta son los costos. Puede que se establezca como el costo más un margen de utilidad deseado, o bien que se establezca mediante el punto de equilibrio entre el precio y la cantidad para buscar el margen deseado. Es muy importante en este método contemplar tanto costos fijos como variables.
- Fijación de precios en función de la competencia. Aquí se fija el precio en base a la posición competitiva que tiene la empresa respecto al mercado. Puede ser cooperativa, oportunista, predatoria adaptativa.
- Fijación de precios en función de la demanda. Lo que se hace en este método es establecer el valor percibido que tiene el producto para el cliente. Aquí el precio meta guía la decisión de costos. Este método por ejemplo se aplica en productos de valor como un reloj Rolex.

De la teoría expuesta, se puede concluir que todo modelo de fijación de precios debe estar contemplado en base a costos, competencia o demanda o valor percibido como llama Kotler a este enfoque.

¿Qué sucede en la molinería en función de estos tres enfoques de fijación de precios explicados?

Como se demostró anteriormente, la industria está altamente vinculada al precio del trigo y cuando éste sube, el precio de la harina sube, pero cuando éste baja el precio de la harina también baja. Lo que está ocurriendo aquí es que en el momento de suba del cereal, la fijación se hace basada en costos. Si el principal costo aumenta, hay que trasladarlo al precio. Pero, ¿por qué baja cuando baja el trigo si el cliente ya convalidó un precio determinado? Aquí lo que ocurre es que la fijación se hace en función de la competencia de modo oportunista. Si los costos bajaron, y puedo bajar el precio dado que el principal





costo bajo, bajo para tratar de capturar más mercado. Lo que ocurre es que todos intentan hacer lo mismo y se termina destruyendo el mercado en poco tiempo.

De la teoría analizada, podemos ver que uno de los problemas que tiene la industria molinera es que el precio de uno de sus principales costos tiene una gran volatilidad por ser un *commodity*.

Por lo tanto ningún modelo de los anteriores aplicados de manera pura, parece resolver el problema planteado.

Es por esto que debemos pensar en modelos alternativos que se encuadren con las características de la industria que estamos hablando, que se encuadre dentro de los objetivos de las empresas y que contemplen todos los actores de la cadena extendida.



## DESARROLLO EMPÍRICO

### Objetivo General

El objetivo de esta tesis es desarrollar modelos alternativos de *pricing* de harina de modo de tener una industria más estable y sustentable en el contexto de una industria con 50% de capacidad ociosa, 175 jugadores con una gran atomización en lo que a volúmenes se refiere y dependiente de los precios de su principal materia prima, el trigo.

### Objetivos Específicos

- Desarrollar distintos modelos de *pricing* posibles para la industria.
- Analizar cuáles serían aplicables en la industria molinera.

### Hipótesis

Encontrando un modelo de *pricing* distinto al que hoy utiliza la industria molinera se lograría tener una industria más estable y sustentable en el tiempo.

### Tipo de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva – exploratoria y no experimental. La misma se llevó a cabo en base a la búsqueda de alternativas para establecer precios de harina. La elección fue en base a la experiencia y los años que llevo trabajando en la industria.

Se basa principalmente en tres entrevistas y en una encuesta que se realizó a 30 personas referentes de la industria. Las encuestas fueron llevadas adelante mediante diversas modalidades como llamados telefónicos, reuniones y enlaces web.

Se entrevistó a Juan Manuel Goñi, hoy Gerente de línea de producto de Cargill, anteriormente se desarrolló como *Business Consultant* para la implementación de *Strategic Pricing* en diferentes negocios de Cargill en LATAM; también fue Gerente Comercial de Cargill Harinas por más de 5 años. El segundo entrevistado es Diego Cifarelli, actual presidente de la Federación Argentina de la industria Molinera (FAIM) y Vicepresidente de la Asociación Latinoamericana de la Industria Molinera. Anteriormente fue Presidente de la Cámara de



Industriales Molineros de Rosario (CIM) y Gerente Comercial del Molino Tassara. En tercer lugar se entrevistó a Ricardo Oyanedel, actual Jefe Comercial del Molino Lagomarsino, fue Gerente de Ventas del Molino Carhue y Jefe de Ventas de Cargill. Ricardo cuenta con más de 15 años en la industria y su paso por empresas grandes, empresas medianas y chicas hace que su visión de la industria sea mucho más amplia.



## CAPITULO VI – ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS

### Análisis de las Entrevistas Realizadas

	Juan Manuel Goñi	Diego Cifarelli	Ricardo Oyanedel
¿Qué debería considerar un modelo de <i>pricing</i> ?	Todas aquellas variables que pueden afectar tanto mi precio como el de la competencia. Comprender en que cadena estoy inserto. Comprender el valor que tiene para el cliente. Sustitutos. Capacidades de la industria y utilización. Diferenciación.	Si el objetivo es la salvaguarda de las empresas; no hay un modelo de precios en un sector donde por cada bolsa que se consume se ofrecen dos, sin un rol activo del estado. La molinería en argentina, no es un sector industrial que permita por sí mismo salvaguardar la estabilidad de sus empresas hoy. En el modelo se necesita una intervención del estado, así como lo necesita la leche, así como lo necesita el vino, así como lo necesita la yerba, y varios productos cuasi <i>commodities</i> , la molinería y la harina lo necesita también.	Depende de la empresa de la que estemos hablando. No es el mismo criterio si hablamos de una empresa como Cargill que de una empresa como Carhue. Los criterios y las necesidades son completamente diferentes.
¿Considera que el Estado debe intervenir?	Sí	Absolutamente sí como lo hace en el 60% o 70% de los	Sí, por las características de la industria se



		países.	necesita de alguien que auspicie de árbitro unificando las diferentes visiones.
¿Considera que hay mecanismos para que cuando baje el trigo no se traslade a baja de precio de harina?	Hoy no con el nivel de capacidad ociosa y la atomización que tiene la industria.	Mecanismos librados al mercado no. Mecanismos trabajados con herramientas, desde la conducción de quienes deben llevar adelante el sector, y una política de precios desde el estado sí.	No mientras la sigamos teniendo los niveles que hay hoy de capacidad instalada y demanda.
¿Por qué el precio de la harina bajo un 50% en un año donde el precio del pan subió un 25%?	El siguiente eslabón de la cadena maneja mucho mejor la estrategia de comunicación para con los medios y comprendió luego de muchos años que bajando el precio no gana más.	Porque la molinería no tiene la capacidad que tienen los eslabones superiores. Hay un gran Trabajo de quienes conducen los sectores de producción de panificados para utilizar las subas de harina para impulsar precios hacia arriba que no se da igual a la baja.	Porque los panaderos son mucho más vivos que los molineros. El precio de la harina ya no es tan representativo como antes pero se siguen apoyando cuando sube la harina para subir precios, no así a la baja.
¿Qué vinculación tiene que en una industria con 50% de ociosidad se siga incrementando la capacidad?	Vinculación lineal en un mercado de <i>commodities</i> .	Porque todos tienden a buscar esquemas de superación del punto de equilibrio buscando distribuir costos fijos en	Pone cada vez más presión sobre los precios a la baja. Agregas oferta con la misma demanda en un mercado de caso <i>commodities</i>



		mayor volumen.	
¿Cómo repercute en el precio un 10% a 15% de informalidad en la industria?	Mientras no haya una segmentación del mercado producto de que hablamos de un <i>commodity</i> repercute bajando los precios de todo el mercado.	En la medida que el líder no se puede comportar como líder porque no hay una estrategia de segmentación, de marketing, de “descomoditización” del producto, cualquiera sea marginal o formal desestabiliza el precio.	Impulsando siempre los precios a la baja. El producto tiene muy poca diferenciación por lo que el panadero compra en general al que ofrece precio más bajo.

Del análisis de las entrevistas realizadas hay algunas preguntas en las cuales se encuentra un consenso en las respuestas de los entrevistados.

La pregunta respecto a que debía considerar un sistema de *pricing*, no hubo tanto consenso. Era una pregunta más abierta y no tan apuntada a la problemática de la molinería.

Es muy interesante que los tres entrevistados tuvieron una respuesta contundente y afirmativa a la pregunta sobre si el estado deber intervenir en una industria con las características de la molinería. No hubo dudas al respecto.

Es también para destacar que ante la pregunta sobre si consideraban que había mecanismos para que cuando el trigo baja esto no sea trasladado a harina, los tres coincidieron en que no hay mecanismos, mientras haya el nivel de capacidad ociosa que hay actualmente. A esto Diego Cifarelli agregó sí que habría mecanismos siempre y cuando sean trabajados con el estado.

Si bien lo expresaron con diferentes palabras, hay también consenso entre los tres en que el siguiente eslabón, es decir la panadería y la industria manejan

mucho mejor la comunicación. Se apoyan en la suba de la harina para subir, pero cuando les baja el insumo no bajan sus precios.

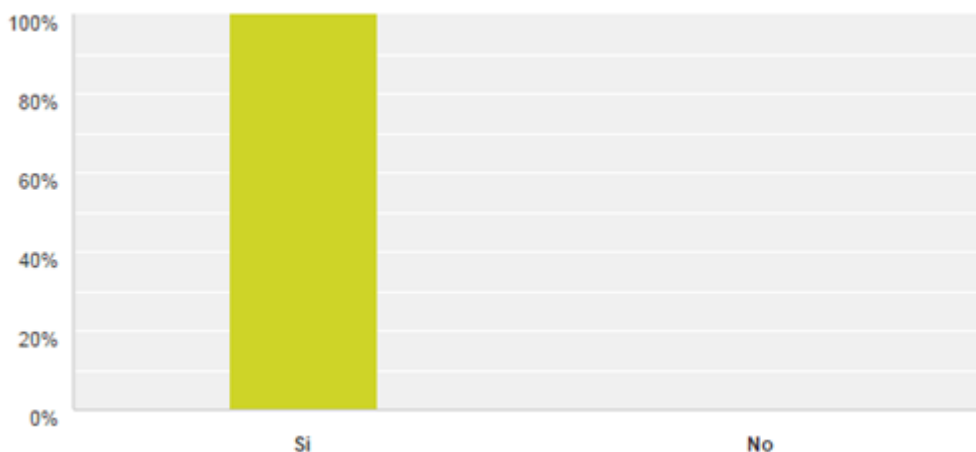
Se puede concluir también que hay consenso en la pregunta sobre cómo afecta la informalidad a la industria. Podemos decir que todos creen que mientras no haya diferenciaciones de producto claras y el producto siga siendo un *commodity*, esto ejerce presión sobre todos los precios a la baja.

### **Análisis de las Encuestas Realizadas.**

Del análisis de los resultados de las 30 encuestas realizadas a gente que participa activamente en el sector de la industria molinera surgen varios puntos importantes a tener en cuenta.

El 100% de los encuestados entiende que el sistema de precios que tiene la molinería destruye valor para la industria y lo traslada al siguiente eslabón.

**Gráfico N°10: Respuestas a la pregunta ¿Está de acuerdo con la afirmación? “El sistema de precios que tiene la molinería destruye valor, ya que la mayoría de las veces lo traslada al siguiente eslabón de la cadena, la panadería”.**



*Fuente: Resultados de la encuesta realizada*

Al preguntar específicamente ¿Por qué?, surgen las siguientes respuestas:

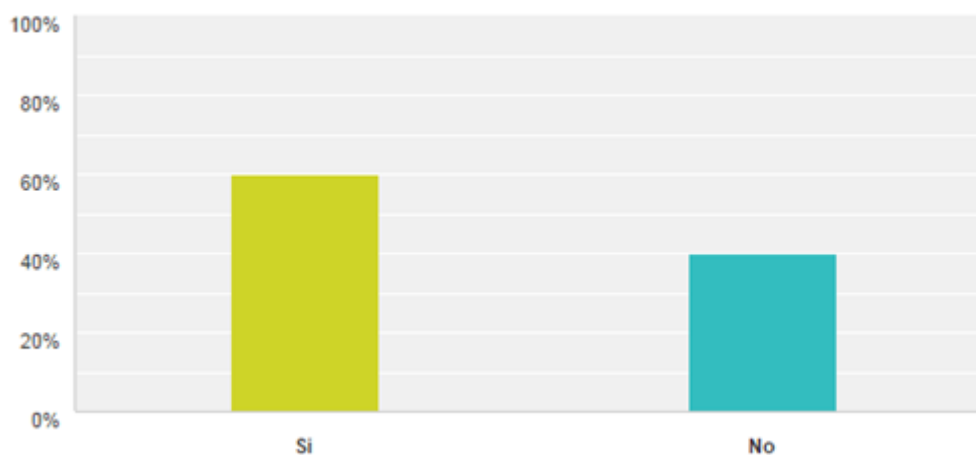
Porque la panadería no baja los precios
---

Porque el panadero paga la harina más barata y no baja el precio del pan
--

Porque el panadero captura el diferencial de la baja de harina
Porque el precio del pan no baja
Porque el panadero no baja los precios
El panadero no baja los precios y paga más barata la harina
Porque el panadero subió los precios cuando subió la harina y cuando esta baja no los baja
Porque el panadero no baja el precio del pan
Porque la panadería no baja los precios
El panadero captura la baja del precio de la harina

El 60% de los encuestados cree que puede haber un mejor sistema de precios.

**Gráfico N°11: Respuestas a la pregunta ¿Cree que puede haber un mejor sistema de precios para la Industria?**

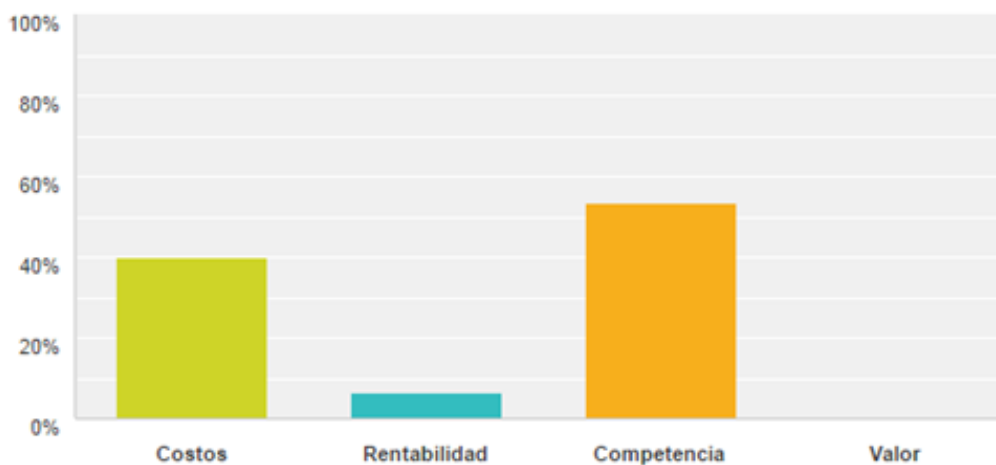


*Fuente: Resultados de la encuesta realizada*

Esto resulta algo desesperanzador debido a que el 100% cree que destruye valor y el 40% cree que no puede haber algo mejor. Al preguntar en que debería enfocarse un sistema que fuera superador, el 53% contesta que en la competencia y el 40% responde que en los costos; solo el 7% responde que un mejor sistema de precios debería estar enfocado en la rentabilidad.



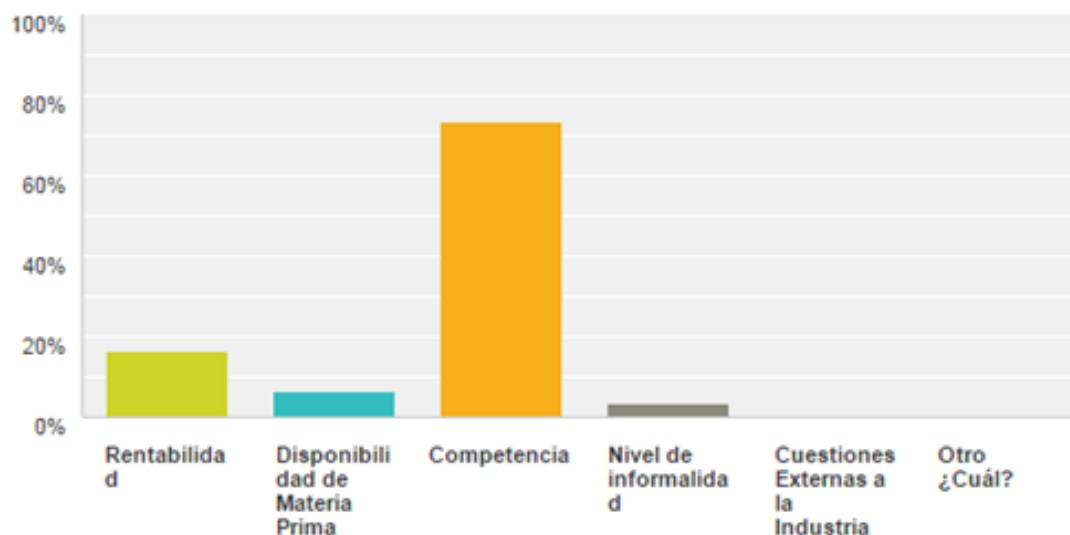
**Gráfico N°12: Respuestas a la pregunta ¿En qué debería enfocarse un mejor sistema de precios para la Industria?**



*Fuente: Resultados de la encuesta realizada*

La principal preocupación de los encuestados es la Competencia con 73% de las respuestas, luego en segundo lugar la rentabilidad con el 17%. Esto muestra que los molinos están mucho más preocupados por la competencia que por la rentabilidad.

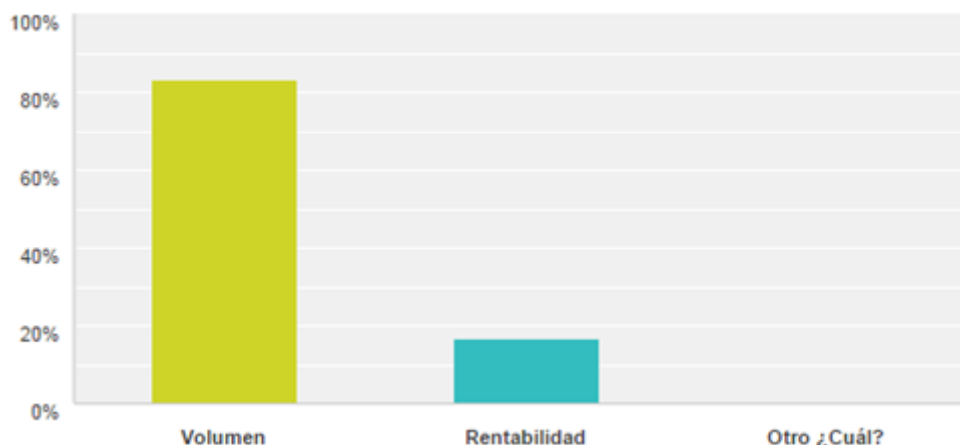
**Gráfico N°13: Respuestas a la pregunta ¿Cuál/ es son sus mayores preocupaciones dentro de la industria molinera?**



*Fuente: Resultados de la encuesta realizada*

Lo anteriormente mencionado correlaciona con la respuesta a la pregunta ¿En qué ocupa más tiempo del día, si en cuestiones de “volumen” o en cuestiones de “rentabilidad”?

**Gráfico N°14: Respuestas a la pregunta: Si tuviera que decir en que ocupa más tiempo de su día, diría que son cuestiones vinculadas a:**

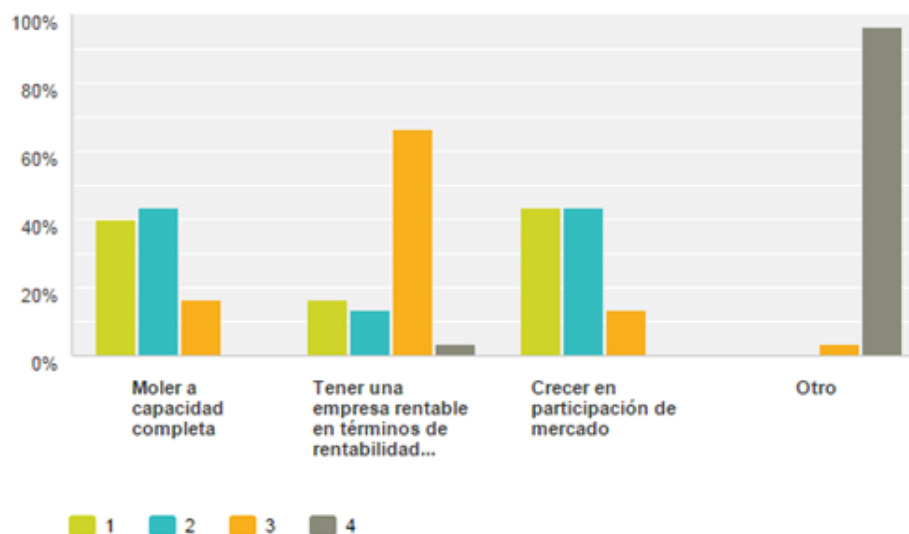


*Fuente: Resultados de la encuesta realizada*

El 83% de los encuestados responde que ocupa mayor parte de su día en cuestiones vinculadas al volumen, mientras que el 17% responde que lo ocupa en cuestiones vinculadas a la rentabilidad.

Respecto a la pregunta sobre qué es lo más importante para la compañía a la que pertenecen, en primer lugar surge “Crecer en participación de mercado” casi en un empate técnico con “Moler a capacidad completa”. 20 de los 30 encuestados colocó en tercer lugar la opción de “tener una empresa rentable en términos de rentabilidad sobre la inversión”.

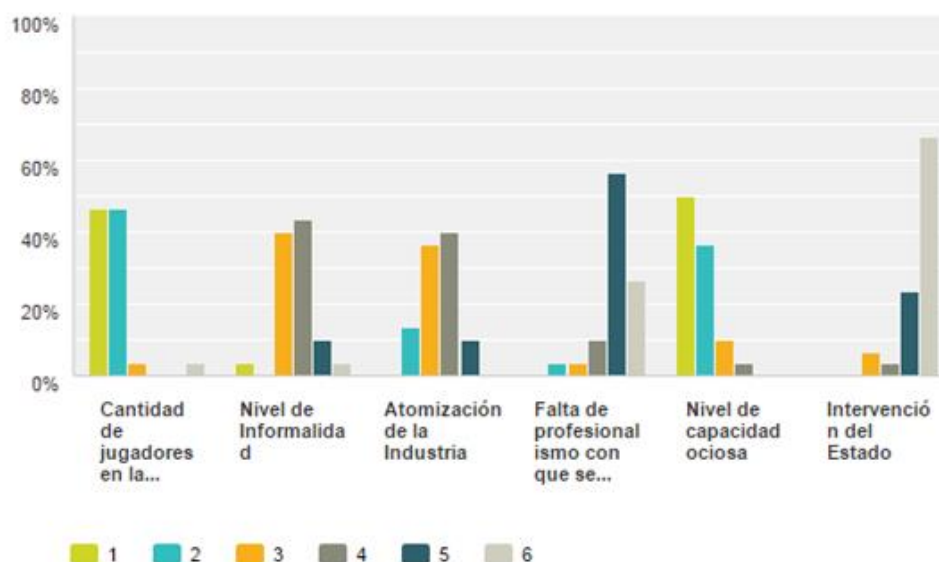
**Gráfico N°15: Respuestas a la pregunta Ordene las siguientes respondiendo con el criterio de que es lo más importante para su empresa.**



*Fuente: Resultados de la encuesta realizada*

Al preguntar sobre qué es lo que creen que más afecta a tener un sistema de precios que no es del todo eficiente, las respuestas se reparten casi por partes iguales entre “cantidad de jugadores en la industria” y “nivel de capacidad ociosa”.

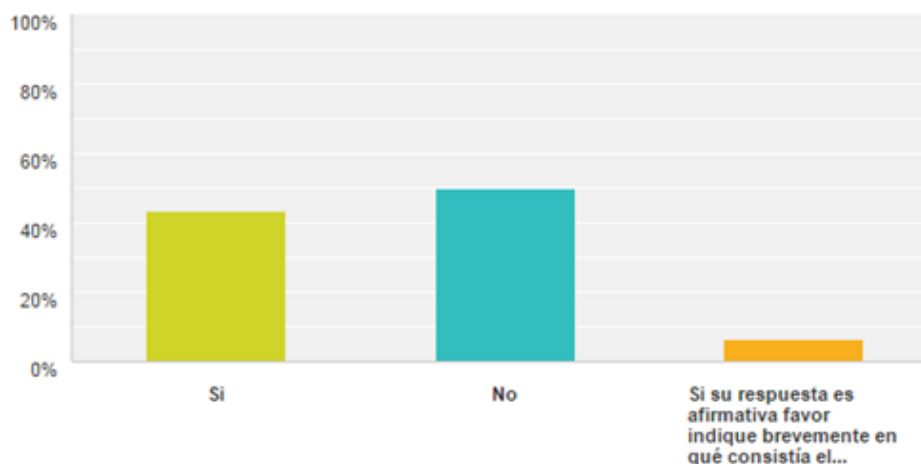
**Gráfico N°16: Respuestas a la pregunta ¿Qué es lo que usted cree que más afecta para no tener un sistema de precios más eficiente?**



*Fuente: Resultados de la encuesta realizada*

A la pregunta de si alguna vez se detuvo a pensar un sistema de precios distinto que sea posible de implementar y superador sorprende la respuesta que el 50% diga que no cuando el 100% está de acuerdo en que este sistema no es el mejor y destruye valor.

**Gráfico N°17: Respuestas a la pregunta: ¿Alguna vez se detuvo a pensar un sistema de precios distinto, que se pueda implementar para hacer que la molinería no traslade valor?**



*Fuente: Resultados de la encuesta realizada*

Con respecto a las respuestas sobre “cual sería un mejor sistema de precios” podríamos dividirlos en dos grupos:

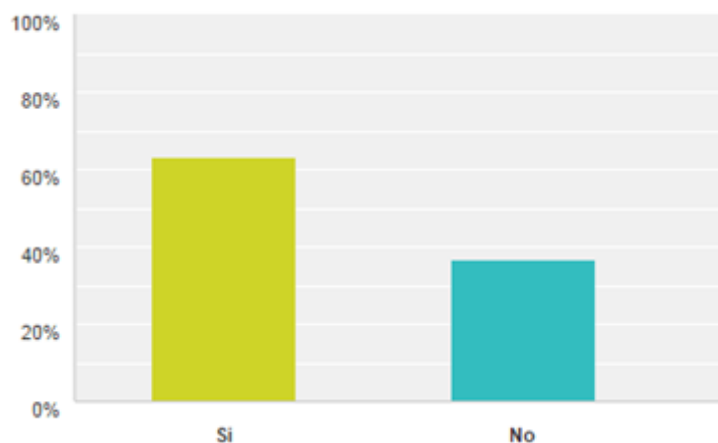
- Reducir oferta
- Establecer un sistema de precios mínimos.

Establecer precios mínimos y respetarlos por todos los molinos
Bajar nivel de molienda de todos los molinos en base a un porcentaje
Restringir oferta bajando molienda
Bajar los días de molienda
Poner un precio mínimo de venta de harina
No perforar un precio mínimo establecido

Dadas todas las respuestas anteriores no resulta extraño encontrar que el 37% de los encuestados no estaría dispuesto a acompañar un sistema de precios

que capture más valor para la industria pero que requiera que su empresa en particular tenga de disminuir la molienda mensual.

**Gráfico N°18: Respuestas a la pregunta: ¿Estaría dispuesto a acompañar un modelo que capture más valor para la industria aún si su empresa individualmente tuviera que bajar el nivel de molienda?**



*Fuente: Resultados de la encuesta realizada*

Del detalle del ¿por qué? solo surgen dos respuestas a saber:

Porque el resto no lo va a respetar
-------------------------------------

Porque somos muchos y alguno va a querer sacar ventaja
--

### **Análisis Cruzado**

Cuando cruzamos la información recabada en las entrevistas realizadas junto con la información obtenida de las encuestas podemos encontrar alguna explicación al porque la industria está como está en términos de competitividad.

Como se menciona en el Capítulo I existen en Argentina 175 molinos. Como resultado de las encuestas observamos que muchos de ellos están más preocupados por crecer y por moler a capacidad plena que por ser rentables. Si la mayoría cree que el problema es la competencia sin hacer una autocrítica estamos encerrados en un problema similar a la pregunta de ¿qué fue primero?, si el huevo o la gallina.

Parece estar claro que la molinería con las características que tiene, no es una industria que tenga la capacidad de autorregularse para ser rentable y



sustentable en el tiempo si lo que se quiere es salvaguardar la salud de las empresas que participan en el sector. Con este punto queda expuesto que el Estado debería desempeñar un rol más activo. Hay países en donde por las características de la cadena trigo – harina – pan es más fácil, por ejemplo porque deben importar trigo y eso ya supone reglas más claras para la industria molinera. Aun así en muchos casos el Estado participa o controla que no se generen desequilibrios en la cadena. Argentina por las condiciones que tiene en su cadena requiere que el Estado participe de una manera más activa.

Da la sensación que en la industria molinera la responsabilidad o la culpa es del otro. Llama la atención que el 37% de los encuestados no esté dispuesto a moler menos aun siendo más rentable.

Que el 73% de los encuestados este preocupado por la competencia y solo el 17% por la rentabilidad da a entender porque la industria ejecuta los modelos de precios actuales y eso da como resultado, como se muestra en el Gráfico N°7 de la página 22 (Correlación de Precio de Harina y Precio de Trigo) que la molinería baja los precios siempre que su principal costo se lo permite, trasladando este valor al eslabón panadero que lo captura por no bajar los precios de sus productos.

Como se menciona en el Capítulo III – Intervención estatal del mercado de trigo, durante los años 2006 a 2011, hubo en la cadena trigo – harina – pan, una intervención del Estado con el principal objetivo de bajar el precio del pan en la mesa de los argentinos.

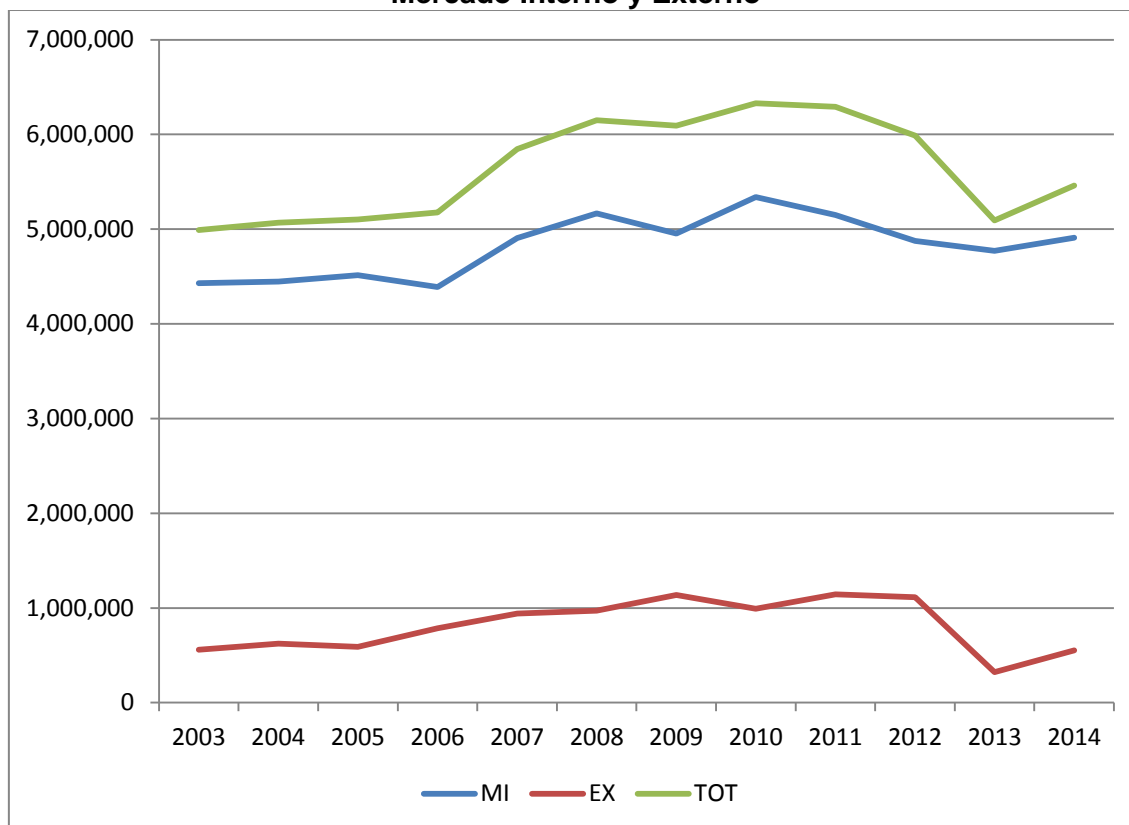
El modo que se utilizó, descrito en dicho capítulo, no fue el mejor. A la postre lo que terminó haciendo es que los molinos tengan una rentabilidad extraordinaria en varios de esos años, con un costo fiscal muy alto. Se puede destacar que en esos años bajó notablemente el nivel de informalidad, siendo el año 2010 el que se alcanzó el máximo nivel de molienda declarada con alrededor de 6.3<sup>22</sup> millones de toneladas de trigo procesadas, de las cuales 5.3

---

<sup>22</sup> (Federación Argentina de la Industria Molinera, 2013)

millones fueron destinadas al Mercado Interno y casi 1 millón a la Exportación como podemos observar en el Gráfico N°19 a continuación:

**Gráfico N°19: Evolución de molienda de trigo entre 2003 y 2014 discriminado en Mercado Interno y Externo**



*Fuente: Elaboración propia en base a Estadísticas FAIM<sup>23</sup>*

En realidad no es que se procesaron más toneladas de trigo, sino que bajó el nivel de evasión ya que era más rentable vender formalmente y cobrar la compensación que vender informalmente.

El nivel de informalidad no es algo que en las encuestas aparezca como algo que preocupa a los encuestados. Esto tiene que ver con que la mayor parte de los molinos, a excepción de unos pocos, tienen ventas en canales informales o con evasión de impuestos. Es por esto que este tema en particular preocupa solo a unos pocos dentro de la industria.

<sup>23</sup> (FAIM, 2014)



En el siguiente capítulo desarrollaré diferentes modelos de precios teniendo en cuenta lo descripto en el marco teórico, y con la información recabada mediante las herramientas utilizadas.

En primer lugar desarrollaré un modelo de precios en base a acuerdo comerciales producto de lo que algunos encuestados planteaban como una alternativa y veremos si esto es posible de llevar adelante en una industria con las características de la molinería.

Posteriormente analizaré un modelo de precios en base a una fórmula teniendo en cuenta que la industria molinera tiene un gran costo común que es el precio de trigo y además este costo representa aproximadamente el 65% del precio de venta de la harina.

Teniendo en cuenta una de las principales premisas que es que el precio de la harina sube y baja a la par del trigo (correlación 0.98) y que esto es generalmente trasladado el siguiente eslabón de la cadena, analizaremos el modelo de precio anti cíclico con intervención del Estado. La idea de la aplicación de este modelo es que la industria logre obtener un ahorro en los momentos en que los precios descienden para luego poder utilizar este ahorro en aquellos momentos en donde los precios del trigo suben.

Siendo que el nivel de competencia en la industria es uno de los principales problemas, desarrollaré un modelo de oferta concentrada atendiendo a que no haya 175 compañías compitiendo en el mercado, sino que las mismas aborden este mercado de una manera diferente y esto permita que la industria sea más rentable.

Posteriormente analizaremos un modelo que establezca cuotas en la oferta. Esto es en definitiva lo que plantean muchos de los encuestados cuando dicen que la solución es bajar el nivel de molienda. Por tal motivo deberíamos desarrollar un sistema para llevar este objetivo adelante.

Por último analizaré el modelo que Chile lleva adelante, para entender si hay posibilidades de que ese modelo pueda replicarse en Argentina. Chile por sus





características de importador de trigo resolvió esto con una empresa mixta, que opera subiendo los precios de trigo en los mercados siempre que observa asimetrías en la cadena.

En el siguiente capítulo desarrollaré cada uno de estos modelos para luego entender que es lo mejor a aplicar en Argentina con las características que la industria tiene de modo de poder dar respuesta a la hipótesis de que encontrando un modelo de *pricing* diferente se lograría tener una industria más saludable y sustentable en el tiempo.



## CAPITULO VII – NUEVOS MODELO DE PRECIOS

### **Modelo de Precios en base a acuerdos comerciales**

Antes de comenzar a desarrollar este modelo, es importante destacar que en Argentina la colusión está considerada como una modalidad penada por la ley de defensa de la competencia. Por un momento vamos a analizar el modelo, sin tener en cuenta esto, ya que si presentara una solución podría analizarse buscar un cambio en esta barrera.

Con la idea de lograr tener una mejor rentabilidad, y de esta manera lograr tener una industria más sustentable en el tiempo, podrían establecerse acuerdos de precio dentro del ámbito de la molinería. La idea es que con algún criterio validado por los integrantes, se establezca un precio mínimo de venta el cual ningún molino debería perforar. Esto podría hacerse por segmento de clientes.

Podría establecerse un precio mínimo para el canal mayorista, un precio mínimo para el canal panaderías y un precio mínimo para el canal industrial. Esto debería hacerse contemplando cada uno de los diferentes productos de la molienda del trigo pan, harina 000, harina 0000, harina 0000 especial, semolin y salvado o pellet de trigo.

Para poder llevar adelante este modelo se necesita que todos los molinos se comprometan a cumplir los acuerdos de precios que se hagan mensualmente o semanalmente según sea la dinámica que se logre y de esta manera no competir por precio sino llevar la competencia al plano de la calidad, el servicio de entregas, el profesionalismo en la venta, la cobertura geográfica, el servicio técnico post venta, el respaldo de marca, etc. Todos estos aspectos son de un desarrollo a mediano largo plazo siendo el precio una herramienta que permite desarrollar un cliente nuevo en un corto plazo.

Es un modelo basado en la confianza y que sin el compromiso de todos los participantes es imposible llevarlo a la práctica ya que es más voluntarista que otra cosa.



Este modelo no parece ser fácil de implementar en una industria tan atomizada y heterogénea como es la molinería. Ya dijimos con anterioridad que participan en la industria 175 empresas, algunas de ellas con 12% de market share como Cargill y Molino Cañuelas y muchas otras con menos del 1% de market share. Las visiones de cada una de estas empresas es distinta, los costos operativos son distintos. Las necesidades son diferentes. No es lo mismo la necesidad y la visión de una empresa chica donde el objetivo es saldar las cuentas a fin de mes y obtener una ganancia razonable para la familia que la visión de una empresa como Cargill, la cual tiene que lograr un determinado rendimiento o de lo contrario invertir en otros negocios más rentables

Este sistema está claro que no funciona. Si este sistema funcionara estarían todos los molinos vendiendo al precio máximo acordado con el gobierno de \$240 final. Si no existieran incentivos para bajar los precios no se hubiesen bajado nunca de ese valor.

¿Cuál es el problema por el cual los acuerdos voluntarios de precios no son sustentables? La respuesta puede estar por el lado de que este es un mercado de competencia perfecta o muy similar.

Desarrollemos algunos aspectos de los mercados de competencia perfecta para entender si es lo que ocurre en la industria molinera. Para esto comencemos viendo las principales características de estos mercados:

- Existe un elevado número de empresas en el sector en cuestión.
- En los mercados competitivos, ningún agente individual es suficientemente grande para influir en el precio de mercado. Esto es válido para compradores y vendedores, es decir que no existen ni compradores ni vendedores suficientemente grandes para influenciar sobre el precio de mercado.
- Homogeneidad de producto para que el comprador sea indiferente de adquirir uno u otro.
- Transparencia de la información para poder decidir.



- Movilidad de los recursos. Esto significa que las materias primas están accesibles para todos en igualdad de condiciones y que las empresas pueden entrar y salir del mercado sin trabas ni barreras.
- Los vendedores no dedican tiempo a estrategias de marketing como análisis de mercado, nuevos productos y servicios, programas de promoción, etc.

Veamos punto por punto que ocurre en la molinería:

Existe un elevado número de empresas en el sector en cuestión: Estamos diciendo que en la molinería hay aproximadamente 175 empresas. Parece un número elevado, aun mas si tenemos en cuenta el nivel de ociosidad que hay en la industria. Este punto parece cumplirse.

Ningún agente individual es suficientemente grande para influir en el precio de mercado: Las dos empresas más grandes que son Cargill y Molino Cañuelas tienen aproximadamente el 12% de share cada una, el tercero no llega a 6%, los que están en cuarto y quinto lugar rozan el 4% cada uno. Los molinos entre el puesto 6 y 10 apenas superan el 2% y los otros 165 están todos por debajo del 2%. Si bien al comprar a Cargill y/o Molino Cañuelas con 12% y un molino chico con menos del 2% de share parece haber grandes diferencias, cabe destacar que los dos primeros molinos tienen cobertura nacional cuando la mayoría de los molinos opera generalmente en su zona de influencia es decir unos 300 km a la redonda de donde se encuentran ubicados. Esto no es menor, porque cuando analizamos el mercado, la realidad es que hay un mercado en cada una de las ciudades con los molinos que allí llegan, y esto hace que ninguno tenga un peso importante para la fijación de precios.

Lo mismo ocurre con los compradores. Si bien existen grandes industrias en el sector como son MRP, Arcor, Mondelez, Bimbo, General Mills, Pepsico entre otras, también existen más de 20.000 panaderías en todo el país. Claramente las industrias tienen un poder de negociación diferente que una



panadería pero ninguna empresa tiene el 80% del mercado entre los compradores para poder fijar los precios.

Analizando tanto la demanda como la oferta, podemos concluir que esta regla de que ningún agente individual sea lo suficientemente grande para influir en los precios de mercado se cumple.

Homogeneidad de producto: Aquí hay dos caras de una misma moneda. Por un lado, la mayoría de los molinos busca destacarse con su calidad de harina para poder diferenciarse y buscar romper esta regla, pero la realidad de mercado es que si bien existen compradores que valoran de diferente manera a uno u otro proveedor, la harina no deja de ser un *commodity*, con algo más de valor agregado que el trigo. Difícilmente no se pueda hacer pan con una harina en particular. Si bien todos quieren tratar de romper esta regla, podemos decir que se cumple en un 75%.

Transparencia de la información para poder decidir: Si bien no existe un mercado con pizarras publicadas como es el caso de los cereales, la realidad es que cada comprador puede obtener muy fácilmente la información necesaria para poder tomar las decisiones de compra en un determinado momento. Muchas veces no es más que un simple llamado telefónico al vendedor para conocer el precio que tiene en ese momento y decidir. Desde el punto de vista del vendedor ocurre algo similar. Si bien no está publicado el precio de la competencia todos saben los precios al que están ofreciendo en un determinado momento. Este punto podemos decir que en la práctica se cumple sin estar formalizado como ocurre en otros mercados.

Movilidad de los recursos: Aquí podemos verlo desde el punto de vista del comprador de harina, quien no tiene una oferta ilimitada ya que puede comprar a los molinos que llegan a la zona donde está instalado, pero si es cierto que en todos los casos llegan más molinos de los que se necesitan para tener posibilidad de comprar. Desde el punto de vista del vendedor, no



existe ninguna barrera de entrada y salida para ofrecer producto en todo el territorio nacional. Aquí la limitante pasa por un tema económico y/o de sentido común, por la variable flete. Si para llegar a una determinada zona que me queda alejada tengo que gastar mucho más en flete y vender al mismo precio que si lo hago a 5 km del molino, es de sentido común tratar de vender en la zona de influencia para tener un precio puesto molino<sup>24</sup> mejor que vendiendo más lejos. Ahora viéndolo desde el punto de vista del molino como comprador de trigo ocurre algo parecido, más allá del flete que tenga que pagar para llegar a la planta, no tengo tampoco ninguna limitante de comprar a cualquier productor.

Los vendedores no dedican tiempo a estrategias de marketing: Si bien muchos molinos tratan de hacer todo lo posible por diferenciarse y varios tratan de aplicar cuestiones que podrían estar encuadradas dentro de una estrategia de marketing, mucho otros no. Esta característica de los mercados de competencia perfecta es la que menos se cumple, pero aun así podríamos concluir que se cumple en más de un 50%

Como podemos ver, podemos concluir que la industria molinera en el país es una industria de competencia perfecta o casi. Gran parte de los puntos anteriores vimos que se cumplen, y los que no se cumplen plenamente, se cumplen en gran medida. La función de Ingreso en un mercado con estas características está dado por  $P \times Q$ .<sup>25</sup> El precio al cual vende la empresa no depende de la cantidad que vende (la empresa es “pequeña” respecto del mercado y toma el precio de mercado como dado). Esto motiva a tratar todo el tiempo de mejorar el ingreso optimizando ese  $P \times Q$  y como el precio está dado, tiene altos incentivos por bajarlo levemente buscando que se incremente el  $Q$  siempre que el resultado sea un ingreso mayor en función del movimiento de ambas variables. Lo que ocurre es que luego, viene otro

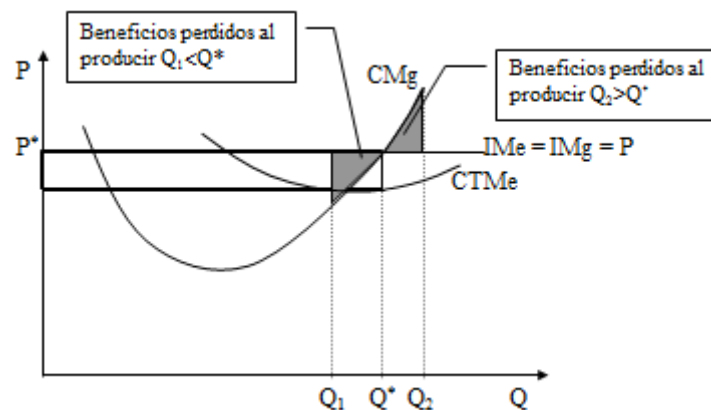
---

<sup>24</sup> Se llama precio puesto molino al precio de venta al cliente puesto en su planta (precio de facturación), menos el flete pagado para llegar a ese cliente. Veámoslo con un ejemplo. Si a 500 km del molino vendo a 100\$/ bolsa y a 10 km del molino vendo a los mismos 100\$/ bolsa el precio puesto molino del cliente de 10 km va a ser mejor que el del 500 km ya que el costo de llegar a uno y a otro no es el mismo.

<sup>25</sup> Función de Ingreso en mercados de competencia perfecta  $I = P \times Q$ .  $P$  (precio),  $Q$  (cantidad)

molino queriendo hacer lo mismo, y así sucesivamente hasta que se llega un punto donde no conviene bajar más ya que se ingresa en el terreno de los beneficios negativos. Hasta donde se siente una empresa motivada a optimizar ese  $P \times Q$ , hasta que el precio sea igual al costo marginal de producir una unidad adicional. Veámoslo en un gráfico.

**Gráfico N° 20: Modelo de competencia perfecta**



*Fuente: Clase de Competencia Perfecta, Prof. Ernesto Schargrotsky*

Con todo lo expresado anteriormente podemos concluir que el modelo de precios en base a acuerdos comerciales nunca va a tener ningún resultado por encontrarse la molinería en un mercado de competencia perfecta. Esto se da ya que los incentivos por romper el acuerdo son grandes. Está claro que esto se da solo en el corto plazo ya que en el largo plazo debería rendir sus frutos en acuerdo. Hoy si la molinería podría estar vendiendo al doble del precio al que vende sin cambios en sus variables de costos. También claro está que para llegar al largo plazo, hay que transitar el corto plazo, y si en el corto plazo no se cumple, jamás se llegará al largo plazo

### **Modelo de Costeo por Fórmula**

Como hemos expresado anteriormente en la actualidad el precio de la harina se establece en base al precio de la principal materia prima que es el trigo. Por lo tanto cuando el precio del trigo sube, todos los molinos suben el precio de la harina y cuando el precio del trigo baja todos los molinos bajan el precio de la harina. Generalmente “el precio baja por el ascensor pero sube por la



escalera”, es decir, baja más rápido de lo que sube y esto tiene que ver con que cuando el precio sube varios molinos demoran en subir debido a que tienden a pensar que tomaran una ventaja en cuanto a volumen demorando el incremento de precios y respaldados en que ya tienen trigo comprado para hacer frente a eso. A la inversa, al momento de bajar esto se hace muy rápidamente sabiendo que el trigo que compraran para reponer la molienda lo compraran a un precio más bajo y buscan la ventaja de ganar volumen en el momento de la baja también. En una industria donde es muy importante poder distribuir los costos fijos en más toneladas molidas en el mes esto se hace costumbre y se pierde utilidad al momento de subir por la demora y al momento de bajar por haber comprado un trigo que se pagó más de lo que en ese momento vale.

Es por esto que un modelo de *pricing* alternativo podría ser vender a las panaderías e industrias del sector con una fórmula polinómica que contemple los costos variables tan abiertos como el cliente lo desee y un “costo de transformación” donde podríamos incluir aquí la rentabilidad esperada del vendedor. Esto debería hacerse mediante algún modelo de contrato o acuerdo firmado que establezca todo lo que a continuación desarrollaremos. Esto por ejemplo sería así:

#### Alternativa 1

$$\text{Precio Harina} = \frac{\text{Costo de Trigo}}{\text{Extracción}} + \text{Flete} + \text{Costo de Transformación}$$

#### Alternativa 2 (con costos más abiertos que la alternativa 1)

$$\text{Precio Harina} = \frac{\text{Costo de Trigo}}{\text{Extracción}} + \text{Flete} + \text{Energía} - \text{Subproducto} + \text{Costo de Transformación}$$

Para poder llevar adelante este modelo se requiere incluir en el acuerdo fuentes objetivas que se tomaran para establecer los valores expresados en la fórmula.





Tal vez la más compleja de las variables sea el trigo ya que pueden existir algunas alternativas que veremos a continuación:

- Establecer el costo de trigo diariamente o semanalmente bajo algunas condiciones establecidas. Así por ejemplo puede establecerse, la calidad de trigo Artículo 12<sup>26</sup> de la pizarra de Buenos Aires más un porcentaje acordado y fijo por año de primas de calidad que dependerá de la calidad de la cosecha de ese año, a pagar por sobre el Artículo 12 dependiendo la calidad de harina requerida por el cliente.
- Otra alternativa es comprar a futuro en el MATBA<sup>27</sup> (operaciones que se hacen en dólares) y comprar el futuro de USD para tener asegurado el valor de trigo en pesos y de esta forma poder incorporarlo en la fórmula. A esto dependiendo de la calidad habrá que adicionar las respectivas primas de calidad.
- Como tercer alternativa está la de comprar el físico en un determinado momento entendiendo que ese es el momento propicio o ideal para la compra del cereal, prorratear los costos financieros en los que se incurre por la inmovilización del capital y los costos de almacenaje y mantención del trigo en condiciones aptas.

Para el costo de flete puede establecerse un costo inicial y ajustarse por medio de algún coeficiente valido en la materia como por ejemplo el incremento mensual que establece la Confederación Argentina del Transporte Automotor de Cargas (CATAC).

En el caso de energía puede establecerse que se ajusta de acuerdo al precio real por unidad pagado por el proveedor, o bien puede hacerse en base a un

---

<sup>26</sup> Artículo N° 12: es un artículo de la Resolución N° 597 /1977, donde se define la Aptitud Panadera de un trigo: "Las partes podrán establecer que se considerará Fuera de Grado al trigo cuyo gluten no tenga la suficiente capacidad de ligar durante el amasado o el lavado, determinado mediante el Sistema Glutomatic (AACCC N° 38-12) o por cualquier otro método que dé resultados equivalentes. A tal efecto las partes deberán incluir como cláusula contractual: Contrato sujeto al punto 12 del Estándar de Trigo Pan"

<sup>27</sup> MATBA: Mercado a término de Buenos Aires



índice de aumento de precios mayoristas de una consultora privada a elección de las partes.

En el caso del subproducto puede por ejemplo establecerse el precio de la bolsa de cereales para subproductos de harina de trigo.

Respecto al costo de transformación puede establecerse un costo inicial y también buscar alguna manera de ir actualizándolo a los costos reales de un país con una inflación como la de argentina en estos momentos. Este índice de actualización puede ser tan sencillo o complejo como las partes pacten. Simplemente puede ser el índice de aumento de precios establecido por alguna consultora privada, puede ser el promedio de dos consultoras, puede ser un conjunto de variables, como aumento de precios, aumento de tipo de cambio, etc.

Este modelo de definición de precios de harina en base a una fórmula tiene pros y contras tanto para el vendedor como para el comprador.

#### Analicémoslo del punto de vista del vendedor:

Desde el punto de vista del vendedor (el molino), este modelo es muy bueno ya que establece un mínimo de rentabilidad conocido que estaría dentro del costo de transformación y sería de esperar que con esta rentabilidad el molino se sienta confortable ya que de no ser así se supone que no cerraría la operación o no firmaría el contrato de abastecimiento. Digo sería “esperable” porque esto puede no ser así ante determinadas situaciones donde el molino por alguna razón necesite vender igual ese tipo de harina para que le permita generar otra harina que puede ya tener comprometida. De esta manera la rentabilidad no variaría en momentos de suba o baja en el costo del trigo. La suba o baja se traslada directamente al cliente pero se ganaría en que como ya está cerrada la venta con este acuerdo preestablecido no hay competencia en demorar cuando hay incrementos y bajar de más o bajar más rápido cuando hay bajas.

El vendedor con esto también asegura un volumen con determinado cliente. El acuerdo debería incluir un volumen ya establecido con antelación y se sabe



que en ese cliente o por ese volumen ya asegurado no va a haber competencia o tentación de la competencia en resignar márgenes para ingresar en la cuenta o ganar volumen incremental a lo habitual.

El vendedor de alguna manera tiene un “blindaje” en ese cliente o bien si es compartido tiene “blindado” un determinado volumen asegurado con una rentabilidad conocida y ya establecida de con antelación.

Lo bueno que tiene establecer un piso de rentabilidad lo tiene de malo el hecho de tenerla fija y no poder aprovechar determinadas situaciones de mercado que puede suceder en determinado momento que hacen que la rentabilidad del molino sea mayor. Para poner un ejemplo, esto podría no haber funcionado en un momento como el de compensaciones o el que se vivió en el segundo semestre del año 2013 donde por escasas de trigo, los molinos que lo tenían lo hacían valer y los precios subían, no solo por el mayor costo de trigo, que subía por alta demanda y poca oferta, sino que el precio de la harina también subía porque quien tenía trigo podía aprovechar esa situación de mercado obteniendo ganancias extraordinarias para el estándar de la industria.

Este modelo depende como el molino lo opere puede tener ventajas o desventajas adicionales vinculado a los resultados por tenencia de materia prima (trigo). Esto es, si se establece que se va a fijar el precio de harina semanalmente en base a los promedios diarios de la semana anterior, pero el molino vio una oportunidad de comprar mucho trigo con la expectativa de que suba el precio y de esta manera capturar un resultado por tenencia positivo, o bien ocurre todo lo contrario y baja estará teniendo un resultado por tenencia negativo. Este modelo funciona mejor cuando se lo opera de manera transparente, es decir comprando el trigo que se va consumiendo habitualmente sin realizar especulaciones de precio. Las especulaciones que se hagan pueden ir a favor o en contra del margen ya pactado.

Ahora analicémoslo desde el punto de vista de comprador:



Desde el punto de vista del comprador el sistema puede ser muy atractivo dependiendo de algunos aspectos a tener en cuenta.

Supongamos que somos el comprador de una industria grande y que nuestro bono depende de cumplir con un presupuesto anual. Viene un proveedor de harina y me ofrece este modelo donde puedo comprar todo el año asegurándome un precio de harina que está acorde o por debajo de mi presupuesto. En esta situación este es un modelo ideal ya que tengo una materia prima importante asegurada para el año y de esa forma aseguro el cobro de mi bono, sin importarme si luego con el correr del año compré bien o mal respecto al mercado y a la competencia.

Es una situación distinta si mi bono depende de cómo compro yo de acuerdo al precio que paga la competencia. Aquí este modelo ya no me resulta tan atractivo, o será atractivo dependiendo de las expectativas del mercado y cada comprador tengan para ese año respecto al precio de trigo y precio de harina. Si me subo a este modelo y finalmente mis expectativas se cumplen y compro mejor que la competencia cobraré mi bono anual, por el contrario si no se cumplen, habré comprado peor y pongo en riesgo el bono.

Más allá de que la empresa sea grande o pequeña, que el comprador tenga incentivos o no a comprar por un modelo u otro, está claro que este modelo claramente asegura un abastecimiento a un precio conocido para todos los clientes estén en el segmento que estén. Esto puede resultar de gran utilidad por ejemplo si tengo que cerrar precios de venta de un determinado producto ya sea para un negocio de exportación si soy una empresa grande o bien para desarrollar un mercado si soy una empresa mediana o pequeña. Tener el valor conocido de una materia prima importante y que dentro de mis costos variables es representativa me da lugar a tomar mejores decisiones en un contexto de mucha incertidumbre de precios y construir relaciones de largo plazo con mis clientes.



El cliente también se asegura tener contratado una determinada porción de su consumo o todo con la tranquilidad que esto significa. Dependiendo el año, el cliente, la calidad requerida, y otras cuestiones de contexto esto puede tener mayor o menor peso en la decisión de comprar bajo esta metodología.

El aspecto tal vez mas fuente e importante del sistema es que por intermedio del molino el cliente termina operando en los mercados de futuros de cereales, trigo en este caso para poder cerrar las posiciones que le resulten más convenientes en cada uno de los casos. Esto permite por ej. tener el abastecimiento cubierto a un año vista.

Como aspecto negativo desde el punto de vista del cliente es que se pierde un poco el arte de negociar a cada momento aprovechando oportunidades puntuales que el mercado puede brindarle. Por ejemplo, en una situación donde un determinado molino no habitual decidiese tratar de ingresar en un cliente que no tiene presencia. Eso seguramente presionara los precios hacia abajo pudiendo capturar el valor de esta disputa el cliente.

Como contraparte de lo anteriormente mencionado, este sistema permite operar a valores razonables de rentabilidad del molino sabiendo que no van a capturar una ganancia extraordinaria producto de un determinado contexto como ocurrió el segundo semestre de 2013 que por errores en las estimaciones de existencias, el gobierno otorgó más permisos de exportación de los que debía autorizar para garantizar el consumo en el mercado interno y de esta forma por estar ajustada la oferta y la demanda, los precios treparon más de lo que deberían ya que varios molinos se quedaron sin trigo y esto brindó oportunidades extraordinarias para quienes tenían el cereal.

Está claro que el riesgo de quedar bien comprado o mal comprado va a estar atado a las expectativas de mercado en cada uno de los momentos pero cada cliente de acuerdo a su mercado, competencia, contexto, expectativas tendrá que analizar los riesgos de quedar mal comprado vs el beneficio de hacerlo bien. En un cliente panadero por ejemplo que el riesgo de quedar mal



comprado no es importante vs la tranquilidad que le puede brindar tener una materia prima como la harina asegurada a un costo conocido. En este caso, este modelo debería tener una mayor valoración.

Algo muy importante que este modelo brinda tanto a compradores como a vendedores es un mejor uso del tiempo. Si un comprador está todas las semanas recibiendo a uno o más vendedores y en esto finalmente gasta un día a la semana, este modelo le permite discutir fuertemente los valores a tomar en la fórmula, los criterios con los que se actualizarán y la forma en que se operará, pero le libera todas las semanas tener que recibir a vendedores y utilizar su tiempo tal vez en capturar otras oportunidades en un mundo donde los tiempo son tan escasos. Sin dudas dinero y tiempo son los dos bienes más escasos del mundo y una buena utilización de ellos puede marcar la diferencia. Lo mismo ocurre para el vendedor que no tiene que visitar a este cliente todas las semanas sabiendo que ya tienen vendido un periodo de tiempo determinado y podría utilizar este tiempo en visitar a clientes prospectos capturando nuevas oportunidades de crecimiento para su organización.

### **Modelo Anti Cíclico con Intervención del Estado**

Parece difícil pensar que una industria con tantos actores y con la responsabilidad de llevar el pan a la mesa de los argentinos, con lo que esto políticamente significa, no opere con alguna intervención del estado como árbitro o juez en algunos momentos determinados.

La idea de este modelo no es nada nueva. Es una idea que muchos países tienen implementada, sobre todos países que dependen de la exportación de *commodities*. El concepto es claro y consta de ahorrar en momentos donde los precios son favorables para utilizar o solventar momentos donde los precios no son tan favorables. Uno de los casos más emblemáticos al respecto es el de Chile con el cobre. La economía chilena depende mucho de la exportación de cobre, entonces en momentos donde el cobre tiene valores altos, acumula dinero para no tener que ajustar o detener el crecimiento en momentos donde



el precio baja. Esto hace que una economía dependiente de un *commodity* sea mucho más estable y predecible.

La idea es aplicar el mismo modelo para la industria molinera en Argentina. Para llevar adelante esto se necesita la intervención del estado. Este en conjunto con la industria debería establecer valores mínimos y máximos para la venta de harina asegurando a la industria valores razonables de rentabilidad para lograr tener una industria sustentable.

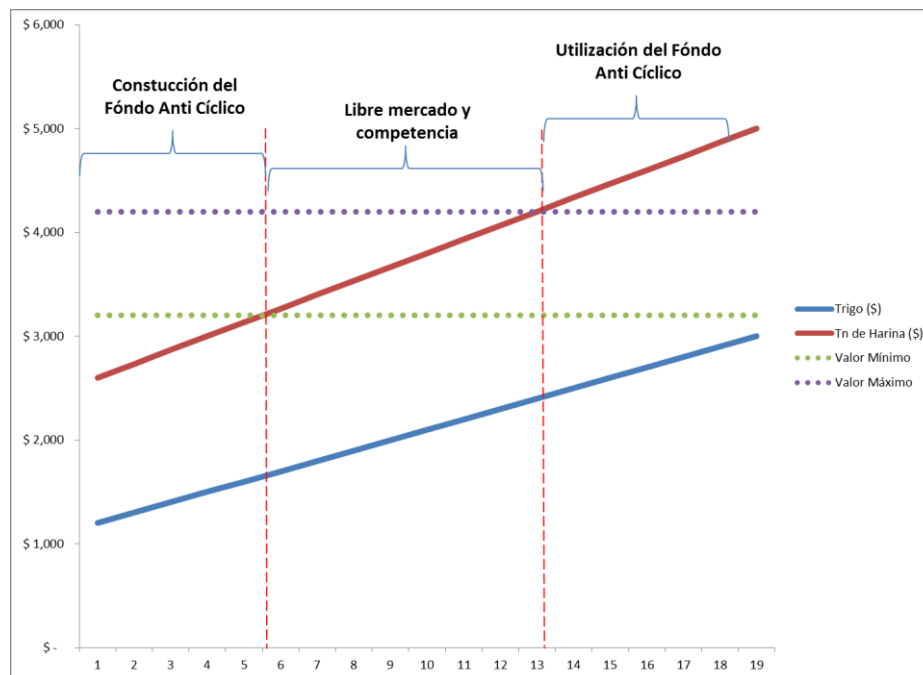
Como dijimos anteriormente el precio de la harina está altamente influenciado por el precio del trigo. El trigo como cualquier otro *commodity* tiene una volatilidad dependiendo de muchas variables como puede ser cosechas buenas o malas de acuerdo al clima, especulaciones de fondos que ingresan y salen de posiciones en el cereal, crisis regionales y/o mundiales, variaciones de tipo de cambio, variaciones en los precios de otros *commodities*, etc. Como vimos también anteriormente esta volatilidad se traslada al precio de la harina muchas veces divorciado de la realidad o del contexto del país. Para evitar esto, y lograr que el precio de la harina siga un valor más parecido al de la realidad o al de otras materias primas, es que para ejecutar esto se debería construir un fondo anti cíclico que se nutra en los momentos donde la industria tiene alta rentabilidad para garantizar la sustentabilidad en momentos de baja rentabilidad.

La idea de este modelo es que en momentos donde el precio del trigo está bajo, no se perfore el precio mínimo y por algún mecanismo se establezca una rentabilidad máxima para el privado y que toda rentabilidad extraordinaria se utilice para construir o reforzar el fondo anti cíclico.

Por el contrario, cuando el precio del trigo es alto, no se perfore el precio máximo y que en estos momentos, dependiendo el precio máximo establecido y el precio real del cereal se debería definir un sistema de compensaciones que sea financiado por este fondo anti cíclico permitiendo a los privados tener una rentabilidad mínima pero que garantice una industria sustentable.

Veamos esto gráficamente:

**Gráfico N°21: Modelo Anti Cíclico**



*Fuente: Elaboración Propia*

En este ejemplo que se utilizó para armar el Gráfico el precio mínimo de venta es de \$3200/ Tn de harina y el precio máximo establecido es de \$4200/ Tn de harina. Esto equivale respectivamente a valores de trigo de \$1700 y \$2400. Es decir que siempre que el trigo se pueda comprar por debajo de \$1700, el diferencial se utilizará para construir y/o reforzar el fondo anti cíclico, y siempre que el trigo se compre por encima de los \$2400 se utilizará el fondo para compensar a los molinos por el diferencial de trigo.

Este modelo que parece ser muy lógico desde el punto de vista del mecanismo de compensaciones, requiere de varios aspectos a tener en cuenta para que funcione ya que sin alguno de ellos no es viable, a saber:

- Seguridad jurídica para asegurar que al momento de utilizar los fondos estos estén disponibles.
- El rol del estado presente y activo en la fijación de los precios máximos y mínimos y en la actualización de estos en la medida que sea necesario.





- Una industria comprometida y un estado controlando la evasión y la informalidad.
- Reglas claras y barreras de entrada a una industria con una capacidad ociosa muy importante.

Sin estos aspectos el sistema es completamente inviable. En Argentina ya tenemos el caso de la Ley 25.152 del 25 de Agosto de 1999 de creación del fondo anti cíclico fiscal, que luego por deficientes ejecuciones nunca logro el objetivo para el que fue sancionada.

Para que es modelo funcione, como así todas las cosas que se emprenden es fundamental el compromiso de las partes. El rol del estado y de la industria es determinante para que este modelo sea exitoso y eso debe ser mas allá de las personas, debe ser el rol del Estado, y entiéndase Estado más allá de los colores del momento, ya que si no es de imposible ejecución o durará lo que el color dura al frente del Estado.

Este modelo con una correcta implementación puede tener la parte buena del sistema de compensaciones, que los molinos se sientan más motivados a registrar sus ventas, debido a que podría establecerse un sistema de cuentas individuales dentro del fideicomiso que cada molino pueda retirar hasta el monto de lo aportado y esto lo irá regulando el estado con la correcta fijación de las bandas. Pero por ej. si un molino determinado en momentos de baja de trigo vende por debajo de los precios mínimos en negro para no hacer el aporte al fondo, luego se verá perjudicado en momentos de suba de trigo ya que al no recibir la compensación no podrá vender ya que debería vender a un valor muy superior al del mercado. Este mecanismo debería por si solo forzar a los molinos a registrar sus ventas.

### **Modelo de Oferta Concentrada**

El modelo de oferta concentrada no es otra cosa que sacar oferentes del mercado con el objetivo de bajar el nivel de competencia.



Lo que me imagino de este modelo es, llevándolo al extremo, un solo oferente de harina en el mercado, por ejemplo este rol podría cumplirlo FAIM, o bien armar un fideicomiso entre todos los molinos y que los molinos vendan su harina a través de este fideicomiso.

Para que este modelo funcione deberían establecerse cuotas de mercado en base a un criterio lógico y aceptado por todos, o al menos por la gran mayoría. De esta manera todos los molinos participantes de este sistema aportan su cuota determinada al fideicomiso y este se encarga de venderla.

De esta manera como hay un solo oferente, se termina la posibilidad de bajar precios, ya que los precios estarían establecidos por el fideicomiso en un todo de acuerdo con los participantes de este.

El fideicomiso debería tener reglas para establecer los precios que sean legales y éticas ya que prácticamente estaría convirtiendo a la industria en un monopolio en la medida que todos los molinos acepten formar parte de este modelo.

De esta manera y solo a modo de ejemplo podría tomarse el porcentaje de molienda que cada molino tuvo en los últimos dos años y ese sería en porcentaje de cuota que cada uno tendría asignado para aportar y vender a través del fideicomiso.

Dada la capacidad instalada y en consecuencia la capacidad ociosa que tiene esta industria podría establecerse que todo molino que quiera producir más de la cuota que vende a través del fideicomiso puede producir y venderlo por su propia cuenta siempre que lo venda a un precio por encima del precio del fideicomiso en un porcentaje determinado. Del mismo modo puede dejarse abierta la posibilidad de que ese volumen adicional entre lo que produce y aporta al fideicomiso deba ser comercializado en mercado externos.

Este modelo si bien parece fácil de ejecutar una vez implementado, no es tan fácil de implementar debido a que hoy todos los molinos tienen una fuerza de ventas propia la cual deberían desvincular para ir por el sistema de venta a



través del fideicomiso. Una alternativa a esto es que el fideicomiso tome parte de los vendedores de los molinos participantes.

Este modelo tiene una gran ventaja implícita que es la eficiencia en la venta. Hoy en día los vendedores de los molinos tienen áreas geográficas extensas y se pierde mucho tiempo moviéndose de un cliente a otro a veces pasando por la puerta de muchos que no son clientes. El modelo de ventas concentrado permitiría tener más cantidad de clientes en una zona geográfica más concentrada optimizando el tiempo de traslado y por consiguiente haciendo la venta más eficiente ya que se necesitaría menos cantidad de vendedores.

Este, al igual que otros modelos presentados hace sentido si la capacidad instalada no sigue creciendo día a día. Caso contrario, las cuotas van a ser cada vez más bajas, haciendo que los precios tengan que subir mucho por la distribución de los costos fijos incentivando al otro actor del mercado, el comprador a buscar alternativas diferentes.

#### **Modelo con cuotas a la oferta**

Como mencionamos anteriormente, la industria molinera en la Argentina es una industria que tiene una sobre capacidad instalada muy grande. En los mejores años que molienda, años 2010 y 2011, la capacidad instalada era de 25% a 30%.

Con estas condiciones es fácil pensar en una industria que esté cuotificada, es decir que se establezca un sistema por el cual se fije a cada actor un máximo que puede producir mensualmente en base a datos históricos.

Como ya hemos visto y mencionado en otros modelos, para esto es importante que no se siga incrementando la capacidad instalada.

Una manera de aplicar esto es dar a cada actor una cuota que puede vender, y toda tonelada de harina adicional a esa cuota tiene que tributar un impuesto adicional de modo que tenga mayores costos y deba ser comercializada a un precio superior. Para esto es importante combatir la informalidad para que no



se vendan las toneladas adicionales en el mercado informal y de esta manera evitar el pago de ese tributo extra.

Volviendo a la función de Ingreso en mercados de competencia perfecta que es:  $(I) \text{ Ingreso} = (P) \text{ Precio} \times (Q) \text{ Cantidad}$ , lo que estaríamos buscando de esta manera es fijar artificialmente la Q, debiendo de esta manera solo poder mover P para incrementar los ingresos de la función. Lo que se busca fomentar de esta manera es desincentivar a los molinos a vender una tonelada más bajando precio, sino subir, o al menos mantener el precio para que el ingreso no disminuya.

### **El Modelo chileno**

Chile, a diferencia de Argentina es un país deficitario en trigo entre lo que produce y lo que consume, por lo que debe importar año a año las diferencias entre consumo y producción.

En Chile se consumen poco menos de 2 millones de toneladas de trigo<sup>28</sup> entre trigo blanco (destinado a panificados) y trigo candeal (destinado a pastas secas).

Chile produce entre 1,1 y 1,3 millones de toneladas de trigo<sup>29</sup>. La diferencia es importada de distintos orígenes, principalmente de Canadá y EEUU.

Chile es un país que cuenta con aproximadamente 80 molinos<sup>30</sup> en donde son molturadas las 2 millones de toneladas de trigo al año.

A diferencia de lo que ocurre en Argentina (cuando los mercados están abiertos) donde los precios están mayormente dominados por las paridades de exportación ya que compiten la industria molinera con la exportación, en Chile el precio es establecido mayormente por la industria molinera quien tiene el poder de compra.

---

<sup>28</sup> (COTRISA, 2016)

<sup>29</sup> (COTRISA, 2016)

<sup>30</sup> (COTRISA, 2016)



Para que la industria no deprima los precios de trigo, y de esta manera se aproveche del eslabón anterior (la producción) apoyado es su poder de compra, en Chile existe una intervención indirecta del estado.

El estado mediante una empresa mixta llamada Comercializadora de Trigo SA (Cotrisa) interviene en los mercados haciendo subir el precio del trigo, cada vez que lo considera necesario. Esto es, cada vez que la industria está llevando los precios hacia abajo, interviene en los mercados a término y de futuros y ofrece precios más altos, elevando así los precios de mercado.

La misión de Cotrisa es *“Operar en la comercialización de granos como un agente que disminuye las asimetrías de negociación entre productores e industria procesadora, contribuyendo con la formación de precios competitivos a través de mejorar la transparencia de la información, aportando con las certificaciones de calidad y con un actuar preferente hacia los pequeños productores que exhiben carencias en materias de conocimiento y acercamiento a los mercados”*<sup>31</sup>.

Como expresa la misión de Cotrisa, la idea es disminuir las asimetrías entre producción e industria. Esto está principalmente pensado para proteger a los productores que tienen menos poder de negociación que los molinos, pero al final del día termina funcionando como barreras de entrada a la molinería debido a que esto hace que solo puedan funcionar aquellos que cuentan con un respaldo financiero y económico mayor (los más formales).

Esto funciona así desde ya hace muchos años, lo que hace que Cotrisa prácticamente ya no tenga que intervenir dado que todos saben que la industria tiene barreras de entrada por lo tanto se van comprendiendo que en esta industria no pueden operar.

El caso de Cotrisa, no es muy distinto a lo que fue en Argentina la Junta Nacional de Granos, pasando luego por diferentes nombres, según los

---

<sup>31</sup> (COTRISA, 2016)



gobiernos, pero que tuvo vigencia en el país entre los años 1933 y 1991 momento en que fuera disuelta por decreto.

El objetivo de la Junta Nacional de Granos era garantizar un precio al productor cuando estos no eran favorables por condiciones internacionales y de esta manera garantizar la continuidad del productor. Esto era financiado con recursos del Estado en caso de ser necesario, aunque la mayor parte del tiempo aportó recursos al estado que le permitieron ser invertidos en otras áreas.

Este modelo funciona actualmente en varios países. Ocurre que en Argentina la Junta Nacional del Granos llegó a tener 8.000 personas, transformándose en un organismo burocrático que fue perdiendo el foco en su objetivo original. Esto sumado a que el mundo fue cambiando y no supo adaptarse a las nuevas necesidades hizo que ya no tuviera sentido, hasta ser disuelta en el año 1991.

## CONCLUSIONES

El principal objetivo de la tesis era desarrollar un modelo de *pricing* que permita tener una industria más sustentable.

La principal conclusión a la que se arriba es que sin intervención del estado es muy complicado hallar un sistema de *pricing* más eficiente que pueda resultar sustentable en el tiempo para poder salvaguardar las empresas y por consiguiente las fuentes de trabajo que esta genera. Como menciona Diego Cifarelli en la entrevista en la mayoría de los países existe algún tipo de intervención del estado en la cadena trigo – harina – pan. Estas intervenciones se dan de distinto modo, pudiendo ser, controlando la oferta mediante cuotas, poniendo barreras de entrada a la industria como es el caso chileno.

Está claro que el caso de Argentina no es una excepción y necesita la intervención del estado. Ocurre que para que el estado intervenga debe hacerlo de una manera profesional y eficiente, no como lo hizo en la intervención de los años 2006 a 2011. Se requiere de un estado moderno y con capacidad de comprender que es lo mejor para todos los actores de la cadena.

De los modelos desarrollados en base al análisis de las entrevistas y la encuesta el que parece ser más aplicable y que mejor responde a todos los objetivos es el modelo anti cíclico.

El modelo anti cíclico desarrollado con una correcta intervención del estado, entendiendo por correcta intervención del estado a que controle y cierre aquellos molinos que no están en condiciones de operar, un estado que controle la informalidad y la evasión para poner en igualdad de competencia a todas las industrias y un estado moderador en los precios estableciendo correctamente las bandas de precios del modelo puede ser aplicable en argentina. Este modelo atiende las necesidades de la industria molinera para hacerla sustentable en el mediano y largo plazo, sin permitir que ninguno de los eslabones de la cadena se aproveche de esto, es decir no transfiere de un eslabón al otro asimétricamente.



El eslabón trigo está garantizado debido a que al ser un país exportador, los precios de compra de trigo van a ser siempre los de competencia con la exportación.

El eslabón industrial panadero, está garantizado debido a que la incidencia del precio de harina en los productos finales se demostró que no es tan representativa como se cree. Además las bandas de precios establecidas harían mucho más previsible el negocio del panadero.

De todos los modelos analizados parece el más aplicable en la medida que el estado esté a la altura de jugar el rol que le toca. Para esto es muy importante la permeabilidad del estado para implementarlo y el profesionalismo para conducirlo.





## BIBLIOGRAFÍA

- Andres, L. (2000). *Andres Lagomarsino SA*. Obtenido de <http://www.lagomarsino.com.ar/es/institucional/index.php>
- CAGSA. (2015). *Compañía Argentina de Granos*. Obtenido de <http://www.cagsa.com.ar/Home/index.php/es/homepage/historia>
- COTRISA. (2016). *Comercializadora de Trigo S.A.* Obtenido de <http://www.cotrisa.cl/empresa/quienes.php>
- Editorial Diario La Nación. (2014). ¿Para qué recrear la Junta Nacional de Granos? *La Nación*, <http://www.lanacion.com.ar/1670266-para-que-recrear-la-junta-nacional-de-granos>.
- FAIM. (2014). *Estadísticas de Molienda*. Obtenido de [www.faim.org.ar](http://www.faim.org.ar)
- FAO. (2012). *Food and agriculture organization of the United Nations*. Obtenido de <http://faostat.fao.org/site/567/DesktopDefault.aspx?PageID=567#ancor>
- Federación Argentina de la Industria Molinera. (2013). *Estadísticas de la Industria Molinera*. Buenos Aires.
- *Federacion Argentina de la Industria Molinera*. (s.f.). Obtenido de [www.faim.org](http://www.faim.org)
- FYO. (2015). *Especial trigo 15/16*. Obtenido de Futuros y Opciones: <http://www.fyo.com/especiales/trigo15-16/siembra-trigo>
- IERAL. (2011). *Una Argentina Competitiva, Productiva y Federal*. Buenos Aires: Fundación Mediterranea.
- INTA. (2014). *INTA*. Obtenido de [http://www.intagro.com/mapas/arg\\_trigo.asp](http://www.intagro.com/mapas/arg_trigo.asp)
- Isidoro, F. (2011). *Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial participativo y Federal 2010-2020*. Buenos Aires: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.
- Kotler, P. y. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Lezcano, E. (2010). *Informe Sectorial N°6*. Buenos Aires: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.



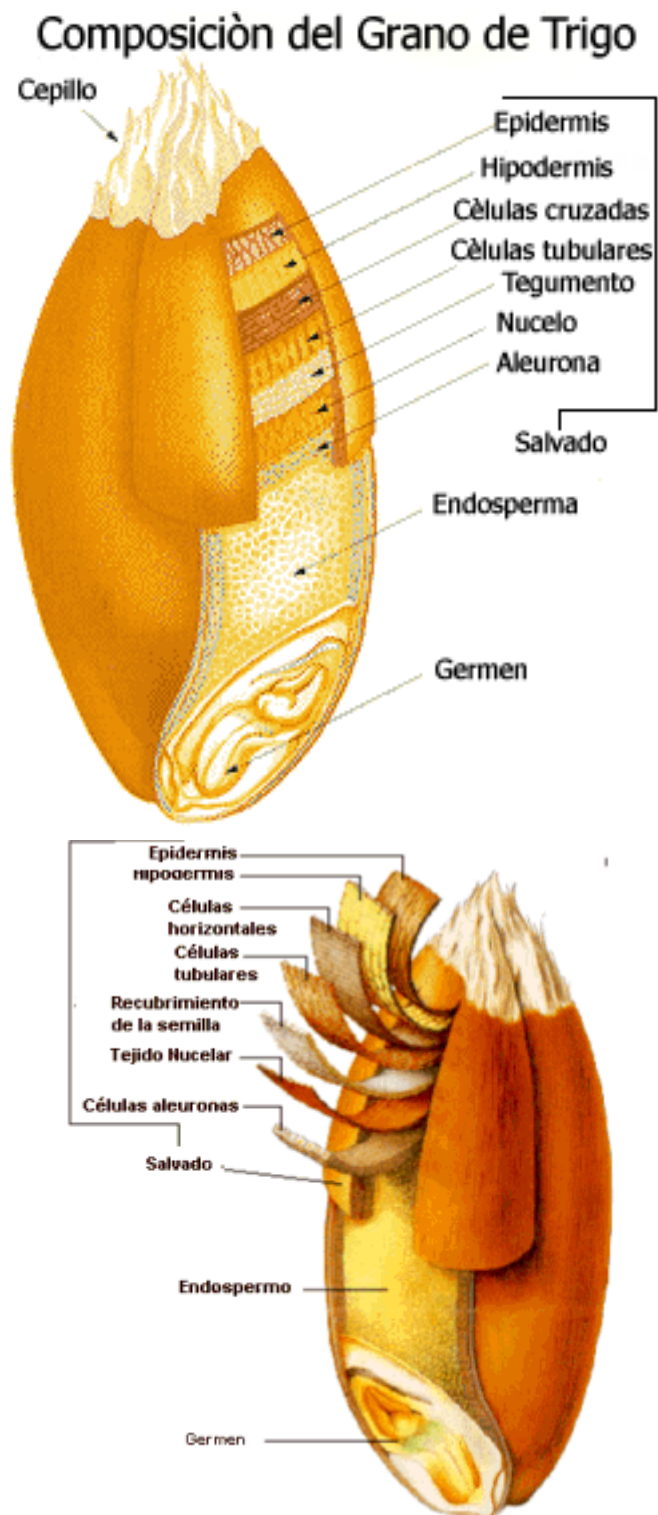
- Lezcano, E. (2011). *Cadena de la Harina del Trigo - Segunda Parte*. Buenos Aires: Alimentos Argentinos.
- Lezcano, E. (2011). *Informe Sectorial N°10 Cadena de Farinaceos*. Buenos Aires: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.
- Lezcano, E. (2012). *Informe Sectorial N°13*. Buenos Aires: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.
- Lezcano, E. (2013). *Informe Sectorial N° 14 Farinaceos*. Buenos Aires: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.
- Lezcano, E. (2014). *Informe Sectorial N°15*. Buenos Aires: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.
- Ministerio de Economía y Producción. (s.f.). *Resolución 9/2007*. Obtenido de <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/120000-124999/124064/norma.htm>
- MOLCA. (2015). *Molino Cañuelas*. Obtenido de <http://www.molinocanuelas.com/contenidos.aspx?id=65&lang=1&pagi=17&menu=4>
- Monroe, K. (1999). *Política de precios. Para hacer más rentables las decisiones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Nagle, T. y. (2002). *Estrategia y tácticas de precios. Una guía para tomar decisiones rentables*. Mexico: Pearson Educación.
- Santesmases Mestre, M. (2004). *Marketing*. Madrid.
- UCESCI. (s.f.). *Unidad de Coordinación y Evaluación de Subsidios de Consumo Interno*. Obtenido de [http://www.ucesci.gob.ar/rverde\\_quees.htm](http://www.ucesci.gob.ar/rverde_quees.htm)
- Unión Industrial Argentina. (2005). *Cadena del Trigo en la Región Pampeana*. Mar del Plata: 5to Foro Federal de la Industria.
- UNSAM. (2014). *Comercio Exterior de la Actividad Molinera*. Buenos Aires.
- UNSAM. (2014). *Efectos del crecimiento en la elaboración de productos de panadería y pastas alimenticias*. Buenos Aires.
- UNSAM. (2014). *Impacto de la Actividad Molinera en la Argentina*. Buenos Aires.
- UNSAM. (2014). *Precios y competitividad internacional*. Buenos Aires.



- Velazco, E. (1994). *El precio. Variable estratégica de marketing*. Madrid: McGraw-Hill.

## ANEXOS

## Anexo N°1: Grano de trigo y sus diferentes fracciones.



**Anexo N°2: Encuesta realizada**

*La siguiente encuesta se hace en el marco de un ensayo experimental para colaborar con una tesis.*

*Si bien sería importante contar con Nombre Apellido y Molino, si se siente más cómodo de hacerlo anónimo esto sería válido también a los fines para los que será utilizada la información.*

Molino: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. Cuál/ es son sus mayores preocupaciones dentro de la Industria Molinera:
  - ( ) Rentabilidad
  - ( ) Disponibilidad de Materia Prima
  - ( ) Competencia
  - ( ) Nivel de Informalidad
  - ( ) Cuestiones Externas a la Industria. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  - ( ) Otro: ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  
2. Entendiendo por “**destrucción de valor**” que al bajar el precio de la harina, no baja el precio del producto final y todo el margen que baja el precio de la harina es absorbido por el industrial:  
¿Está de acuerdo con la afirmación?  
“El sistema de precios que tiene la molinería destruye valor, ya que la mayoría de las veces lo traslada al siguiente eslabón de la cadena, la panadería”.
  - ( ) SI
  - ( ) NOPorqué: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
3. ¿Cree que puede haber un mejor sistema de precios en la industria?
  - ( ) SI
  - ( ) NO
  
4. ¿En qué debería enfocarse un mejor sistema de precios para la Industria?
  - ( ) Costos
  - ( ) Rentabilidad
  - ( ) Competencia
  - ( ) Valor



5. Favor ordene las siguientes frases, respondiendo con el criterio que es lo más importante para su empresa a que es lo menos importante. (1) *Es lo más importante* y (3) *lo menos importante*.

( ) Moler a capacidad completa

( ) Tener una empresa rentable en términos de rentabilidad sobre la inversión

( ) Crecer en participación de mercado

( ) Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

6. Si tuviera que decir en que ocupa más tiempo de su día a día, diría que son cuestiones que están vinculadas con:

( ) Volumen

( ) Rentabilidad

( ) Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

7. ¿Qué es lo que usted cree que más afecta o colabora para no tener un sistema de precios más eficiente? *Por favor ordene en orden de importancia de 1 a 5, donde 1 es el más importante y 5 el menos importante.*

( ) Cantidad de jugadores en la industria

( ) Nivel de informalidad

( ) Atomización de la industria.

( ) Falta de profesionalismo con que se maneja la mayoría de las empresas

( ) Nivel de capacidad ociosa

( ) Intervención del Estado

8. ¿Alguna vez se detuvo a pensar algún sistema de precios distinto, que sea implementable para hacer que la molinería no traslade valor?

( ) SI

( ) NO

Si su respuesta es afirmativa favor indique brevemente en qué consistía el modelo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



9. ¿Estaría dispuesto a acompañar un modelo que capture más valor para la industria aún si su empresa individualmente tuviera que bajar el nivel de molienda?

( ) SI

( ) NO

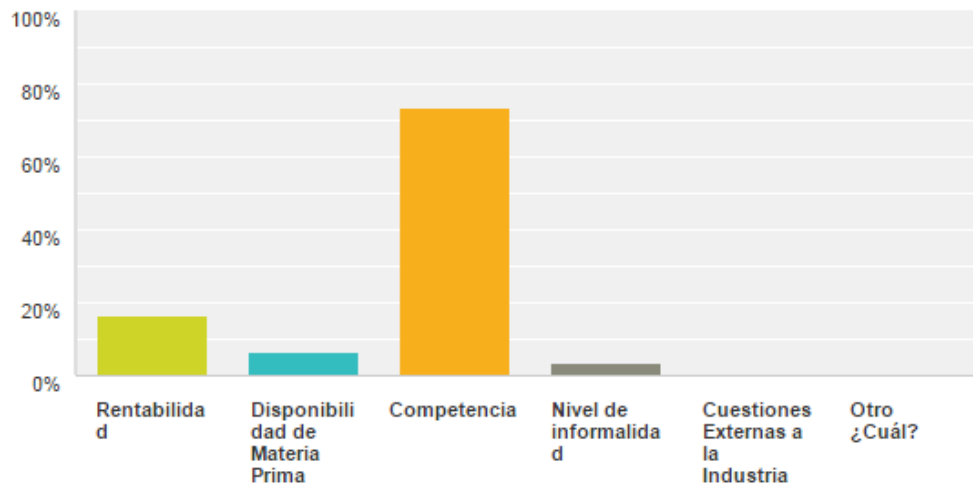
Porque: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Resultados de la encuesta realizada**

1. Cuál/ es son sus mayores preocupaciones dentro de la Industria Molinera:



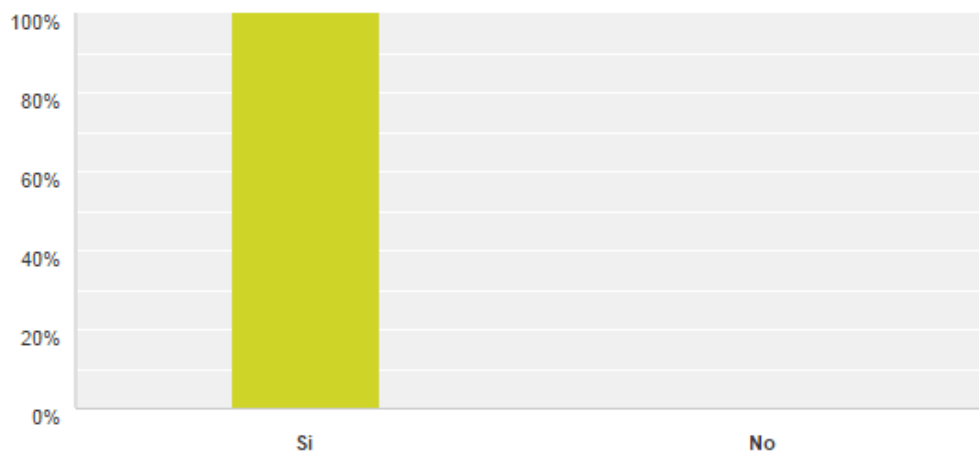
Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Rentabilidad	16,67% 5
▼ Disponibilidad de Materia Prima	6,67% 2
▼ Competencia	73,33% 22
▼ Nivel de informalidad	3,33% 1
▼ Cuestiones Externas a la Industria	0,00% 0
▼ Otro ¿Cuál?	0,00% 0
<b>Respuestas</b>	
Total de encuestados: 30	



2. Entendiendo por “**destrucción de valor**” que al bajar el precio de la harina, no baja el precio del producto final y todo el margen que baja el precio de la harina es absorbido por el industrial:

¿Está de acuerdo con la afirmación?

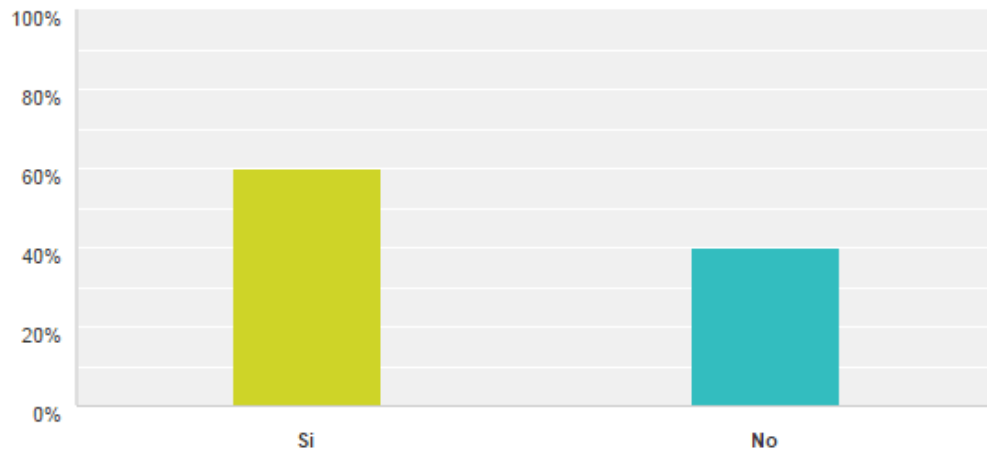
“El sistema de precios que tiene la molinería destruye valor, ya que la mayoría de las veces lo traslada al siguiente eslabón de la cadena, la panadería”.



Opciones de respuesta	Respuestas	
Si	100,00%	30
No	0,00%	0
Total		30



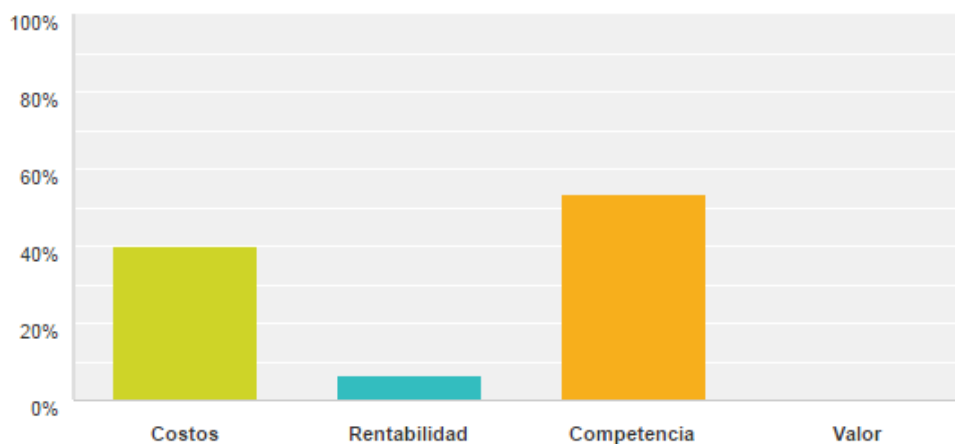
3. ¿Cree que puede haber un mejor sistema de precios en la industria?



Opciones de respuesta	Respuestas	
Si	60,00%	18
No	40,00%	12
Total		30

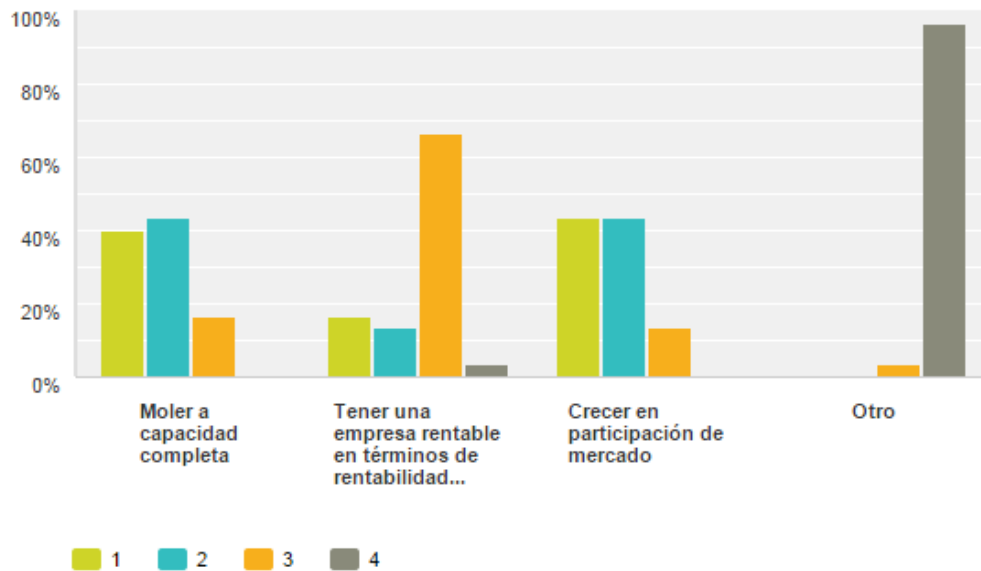


4. ¿En qué debería enfocarse un mejor sistema de precios para la Industria?



Opciones de respuesta	Respuestas
Costos	40,00% 12
Rentabilidad	6,67% 2
Competencia	53,33% 16
Valor	0,00% 0
Total	30

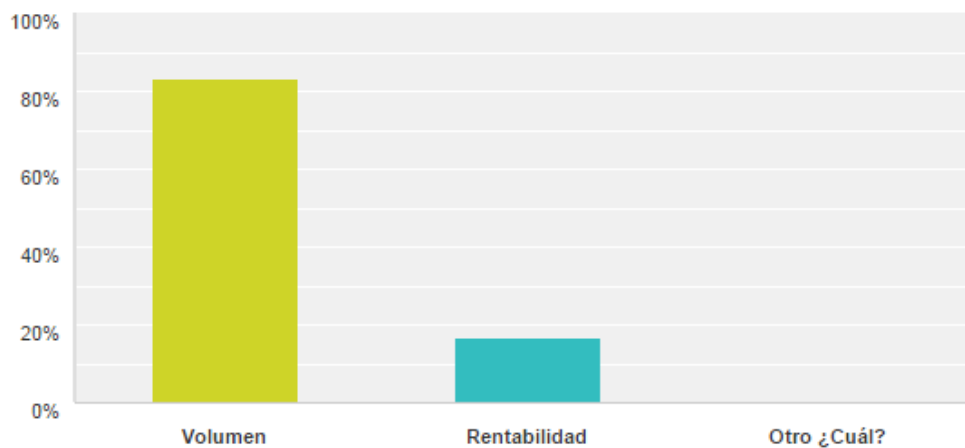
5. Favor ordene las siguientes frases, respondiendo con el criterio que es lo más importante para su empresa a que es lo menos importante. (1) *Es lo más importante* y (3) *lo menos importante*.



	1	2	3	4	Total	Puntuación
▼ Moler a capacidad completa	40,00% 12	43,33% 13	16,67% 5	0,00% 0	30	3,23
▼ Tener una empresa rentable en términos de rentabilidad sobre la inversión	16,67% 5	13,33% 4	66,67% 20	3,33% 1	30	2,43
▼ Crecer en participación de mercado	43,33% 13	43,33% 13	13,33% 4	0,00% 0	30	3,30
▼ Otro	0,00% 0	0,00% 0	3,33% 1	96,67% 29	30	1,03



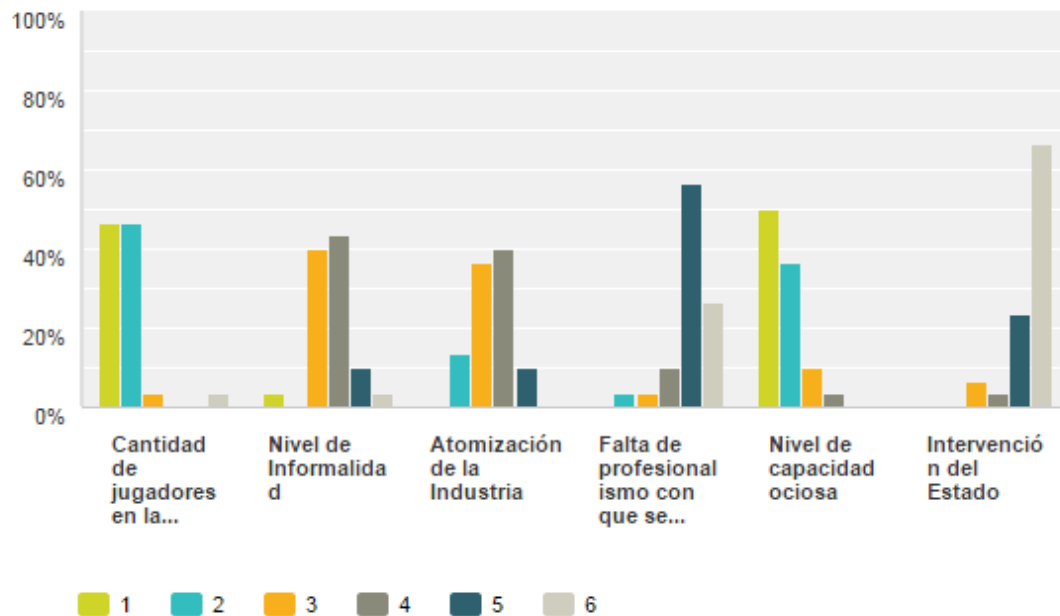
6. Si tuviera que decir en que ocupa más tiempo de su día a día, diría que son cuestiones que están vinculadas con:



Opciones de respuesta	Respuestas	
▼ Volumen	83,33%	25
▼ Rentabilidad	16,67%	5
▼ Otro ¿Cuál?	0,00%	0
Total		30



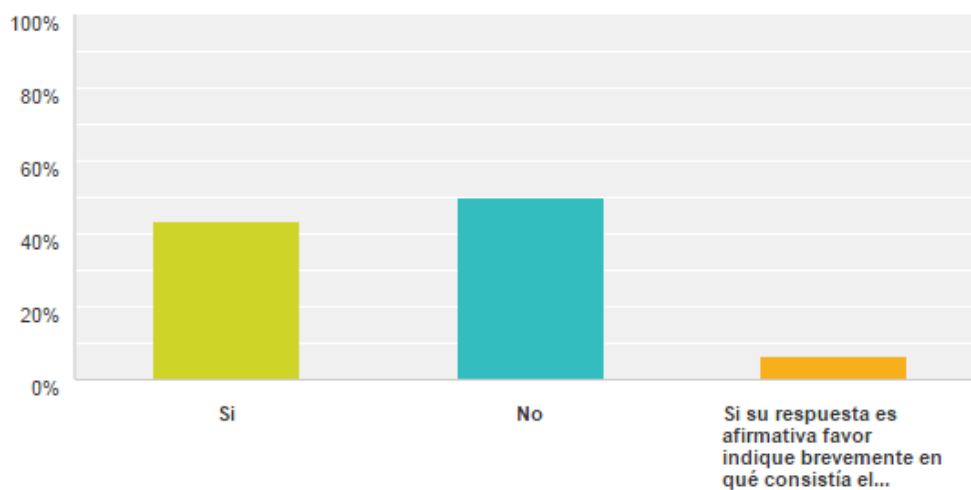
7. ¿Qué es lo que usted cree que más afecta o colabora para no tener un sistema de precios más eficiente? Por favor ordene en orden de importancia de 1 a 5, donde 1 es el más importante y 5 el menos importante.



	1	2	3	4	5	6	Total	Puntuación
▼ Cantidad de jugadores en la Industria	46,67% 14	46,67% 14	3,33% 1	0,00% 0	0,00% 0	3,33% 1	30	5,30
▼ Nivel de Informalidad	3,33% 1	0,00% 0	40,00% 12	43,33% 13	10,00% 3	3,33% 1	30	3,33
▼ Atomización de la Industria	0,00% 0	13,33% 4	36,67% 11	40,00% 12	10,00% 3	0,00% 0	30	3,53
▼ Falta de profesionalismo con que se maneja la mayoría de las empresas	0,00% 0	3,33% 1	3,33% 1	10,00% 3	56,67% 17	26,67% 8	30	2,00
▼ Nivel de capacidad ociosa	50,00% 15	36,67% 11	10,00% 3	3,33% 1	0,00% 0	0,00% 0	30	5,33
▼ Intervención del Estado	0,00% 0	0,00% 0	6,67% 2	3,33% 1	23,33% 7	66,67% 20	30	1,50



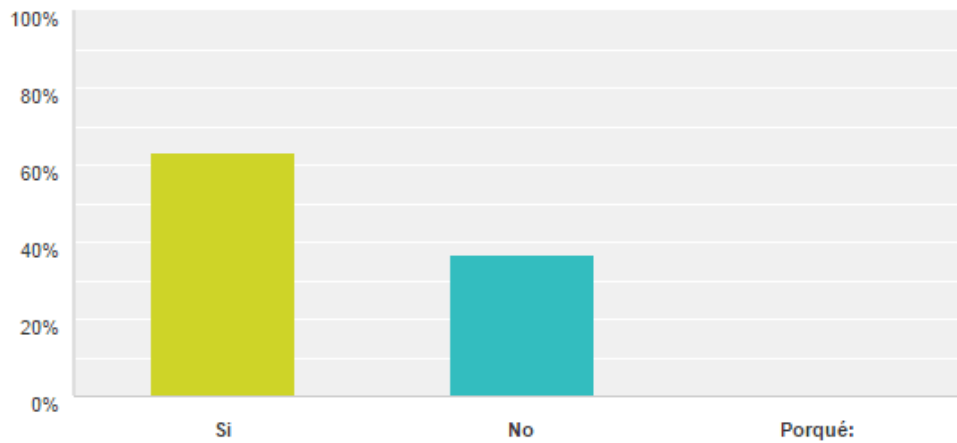
8. ¿Alguna vez se detuvo a pensar algún sistema de precios distinto, que sea implementable para hacer que la molinería no traslade valor?



Opciones de respuesta	Respuestas
Si	43,33% 13
No	50,00% 15
Si su respuesta es afirmativa favor indique brevemente en qué consistía el modelo:	<b>Respuestas</b> 6,67% 2
Total	30



9. ¿Estaría dispuesto a acompañar un modelo que capture más valor para la industria aún si su empresa individualmente tuviera que bajar el nivel de molienda?



Opciones de respuesta	Respuestas
Si	63,33% 19
No	36,67% 11
Porqué:	0,00% 0
Total	30





### Anexo N°3: Entrevistas

#### Entrevista a Juan Manuel Goñi

HF: Juan, antes que nada muchas gracias por tu tiempo.

Tenes experiencia en la industria molinera, fuiste Gerente Comercial de Cargill Harinas durante 5 años y luego estuviste como consultor en temas de implementación de *Strategic Pricing* en distintas unidades de negocio de Cargill en LATAM. De acuerdo a tu experiencia que es lo que se tiene que tener en cuenta a la hora de establecer un modelo o sistema de *pricing*.

JMG: De acuerdo a mi experiencia, es fundamental tomarse el tiempo para entender todas las variables que juegan o son relevantes en la industria. Mi experiencia está basada más en industrias vinculadas a insumos productivos que a productos finales, lo que podríamos llamar consumo masivo. Para mí ahí hay una diferencia. Si bien en ambos mundos el *pricing* forma parte de las variables a tener en cuenta dentro del marketing mix, el precio es una de las 7 P, en consumo masivo juega un papel mucho más preponderante en la estrategia de *pricing*. Y esto tiene que ver con que no es tan fácil ajustar los precios en góndola, como lo es en insumos industriales. Otra variable importante es que en consumo masivo, los precios son mucho más “públicos”, entendiéndose por públicos que al instante de lanzarlo, la competencia sabe a qué precio está mi producto y viceversa. En insumos industriales, no es tan así ya que puedo tener varios precios, sin que los distintos clientes o mismo la competencia se entere de ellos tan fácilmente.

Metiéndonos de lleno en tu pregunta y teniendo en cuenta que tengo más experiencia en insumos industriales, es importante comprender muy bien la industria y cuáles son las variables que van a afectar el *pricing*, tanto propio como el de la competencia. Algunas de las variables a las que me refiero por ej. son: Comprender en que cadena está inserto mi producto. Esto es comprender de donde viene y hacia donde va. No es lo mismo un producto que depende de un *commodity* que un producto



que un producto industrializado donde lo que vendo es el know-how de saber hacerlo. Es importante comprender qué valor tiene mi producto en mi cliente; ¿hay muchos sustitutos?, ¿cuáles?, ¿cuánto cuestan? ¿Cuánto representa mi insumo en la formulación productiva de mi cliente?, ¿Qué ofrezco distinto que la competencia?

Por otro lado es importante comprender las barreras de entrada y salida que tiene la industria. También es importante comprender las capacidades disponibles de acuerdo a la demanda, ¿hay sobre oferta o sobre demanda?, ¿hay estacionalidad en la industria?

HF: Gracias Juan!, vamos a ir metiéndonos un poco más en molinería. Como sabes en Argentina hay 175 empresas molineras, y una capacidad ociosa de aproximadamente 50%. Que debería considerar un modelo de *pricing* en una industria con estas características.

JMG: Bueno claramente el modelo de *pricing* va a ser muy diferente que en una industria con 5 jugadores, y 30% de demanda insatisfecha.... Justamente lo que se debe considerar es eso, que es diferente a lo que ocurre en otras industrias o en otras circunstancias. Por lo tanto si quieres aplicar el modelo que aplica una industria con otras características no va a ser exitoso. Hay que buscar un modelo propio para esta industria producto de comprenderla lo mejor posible. A mi entender lo más complicado de la industria molinera en Argentina no es la cantidad de jugadores, sino la capacidad ociosa que tiene, y lo que cuesta tener capacidad ociosa en esta industria. Hoy ya es tarde, pero habría que comprender mejor como se llegó a una capacidad ociosa del 50%. Es una industria que tiene muy bajas barreras de entrada, pero las barreras de salida son algo más altas. Dicho en criollo, es fácil hacer un molino nuevo, lo difícil y costoso es tenerlo parado. Es por eso que todos quieren tenerlo funcionando en lo posible al 100% para distribuir mejor los costos fijos. De allí que tratan de hacerlo de ser posible en canales formales, y cuando esto se hace difícil, como Argentina es un país con pocos controles, lo hacen en el canal informal.



Esto es aún más complicado, porque aquí ya hablamos de una industria que va a un mismo mercado y tiene que competir, pero que juegan con dos reglamentos distintos....

HF: ¿Consideras que el Estado debe intervenir en la fijación de precios en una industria con estas características?

JMG: Yo creo que el estado debe intervenir. No estoy seguro si debe intervenir en la fijación de precios, si debe intervenir en que las reglas sean claras y las mismas para todos. Una industria con estas características, por la cantidad de molinos, la falta de un líder claro, la atomización de la industria, la gran capacidad instalada, sin el rol de estado es imposible que la industria se autorregule.

HF: Vos hablabas de comprender la industria y hablabas de comprender el valor que genera hacia adelante y hacia atrás. En una industria donde el principal insumo es un *commodity* con una correlación de precios de 0.98 y además donde el principal insumo representa aproximadamente el 75% de los costos, ¿Consideras que hay mecanismos para que cuando el trigo baja esto no se traslade a precios de harina?

JMG: El principal mecanismo debería ser el sentido común. En una industria, sea cual fuere donde se supone que el principal objetivo es ganar dinero, no parece inteligente bajar precios porque bajan los insumos, cuando tu cliente ya acepto y validó un precio de harina. Lo que ocurre es que con el 50% de capacidad ociosa todos quieren moler un poco más, para vender ese excedente hay que bajar precios y esto se da sucesivamente "N" veces hasta llegar a un punto donde toda tonelada adicional de molienda hace bajar el precio, tanto que se entra en un nivel de pérdidas. Aun así, muchas veces la molinería entra en niveles de pérdidas. Si todos estuvieran dispuestos a seguir moliendo lo mismo y no querer incrementar el Q de la ecuación, los precios no bajarían y se ganaría más dinero. En este punto si es importante la cantidad de molinos que hay. Con que uno solo esté dispuesto a bajar el precio para incrementar su molienda, en el mediano plazo termina arrastrando para



abajo a todos ya que el producto es fácilmente reemplazable por el de la competencia.

HF: ¿Por qué crees que en un año donde el precio de la harina bajó 50%, el precio del pan se incrementó 25%?

JMG: Creo que el siguiente eslabón de la cadena maneja mejor algunas cuestiones de comunicación. Me refiero a que la harina no representa lo que dicen en el costo final del pan, pero aprovechan esto para apoyar sus aumentos de precios, y no para bajarlos. Es decir, cuando la harina sube, se escucha en todos los medios de comunicación que el precio del pan sube por consecuencia de la suba en el precio de la harina. Ahora cuando baja, porque también baja y mucho, no vemos a nadie que baje el pan, porque se escudan o argumentan en el resto de los costos que suben. Entonces, cuando sube el problema es la harina, y cuando esta baja el problema son el resto de los costos.

Hay una realidad y es que con el correr de los años la ecuación de costos del pan fue cambiando drásticamente. Hace 50 años, por decir algo, la representatividad del costo de la harina en el costo del pan era muy superior a lo que es hoy. Hoy hay costos de alquiler, impositivos, de mano de obra, etc. que superaron ampliamente a la harina en el costo de los productos de una panadería.

HF: ¿Qué vinculación tiene con *pricing* que en una industria con el 50% de capacidad ociosa se siga incrementando la capacidad?

JMG: La vinculación es absolutamente lineal en un mercado de *commodities* como es la harina. A mayor oferta y con una demanda pareja, el precio tiende a bajar, por la ley de la oferta y la demanda. La razón por la que vemos que se incrementa la capacidad es por la falta de profesionalismo con la que se mira la industria. En los últimos años hubo dos fuentes de incremento de capacidad: Molinos que ampliaban su molienda o gente ajena a la industria, generalmente acopiadores, que decidían ingresar al mercado integrándose hacia adelante.



En el caso de los molinos que ampliaban su capacidad, desde mi punto de vista es un error. Pensar que porque hoy estas utilizando el 100% de tu capacidad, si incrementas puedes venderlo en las mismas condiciones es un error. Muchos de ellos lo comprobaron..., para vender más tienen que bajar los precios y generalmente bajan los precios todo su volumen, no solo del incremental.

Respecto a quienes se integran hacia adelante, creo que el error es un engañoso análisis financiero. Generalmente se hacen los proyectos asumiendo que se puede vender a precios de mercado actuales, luego cuando ese molino ingresa en el mercado tiende a bajar los precios. Ocurre también que estos molinos en general suelen operar con un alto grado de informalidad, haciendo que para ellos la cuenta cierre, pero a la larga destruyen el mercado.

HF: Se estima que en la industria hay entre 10% y 15% de informalidad. ¿Cómo repercuten esto en la fijación de precios?

JMG: La informalidad tiene una ecuación propia, que no es comparable con la de aquel molino que cumple con todas las reglas. El problema es que el mercado es uno solo, y no valora determinadas cuestiones, como certificaciones, formalidad del molino, etc. entonces termina compitiendo en un único mercado sin segmentación. El único segmento donde esto es valorado es en el de las grandes industrias, porque estas son formales y requieren un mínimo de formalidad de sus proveedores. Pero como sabemos el gran segmento de la harina está dado en las panaderías que no valoran esto.

Lo que ocurre al final del día es que los molinos formales terminan bajando los precios para competir con los informales y los informales ganan mucho más y son más rentables que los formales. Pareciera haber un premio a la informalidad en lugar de a la formalidad. Esto es imposible de resolverlo sin la intervención del estado.

HF: Juan, nuevamente muchas gracias por tu tiempo!



## Entrevista a Diego Cifarelli

HF: Diego, agradezco mucho tu tiempo para recibirme. Es muy importante para este trabajo que estoy realizando, contar con la opinión y la visión del Presidente de FAIM. Si te parece comenzamos con entrevista.

De acuerdo a tu experiencia y desde tu lugar de presidente de FAIM, ¿Qué es lo que se tiene que tener en cuenta a la hora de establecer un modelo o sistema de *pricing* en una industria con 175 jugadores y 50% de capacidad ociosa?

DC: Evidentemente aun no lo descubrimos sino lo estaríamos aplicando. Si el objetivo es la salvaguarda de las empresas; no hay un modelo de precios en un sector donde por cada bolsa que se consume se ofrecen dos, sin un rol activo del estado. La molinería en argentina, no es un sector industrial que permita por sí mismo salvaguardar la estabilidad de sus empresas hoy. En el modelo se necesita una intervención del estado, así como lo necesita la leche, así como lo necesita el vino, así como lo necesita la yerba, y varios productos cuasi *commodities*, la molinería y la harina lo necesita también.

Inmediatamente en un modelo de precios es en un mercado de competencia perfecta como el que tenemos, acomodar la oferta a lo que es la estructura de la demanda, no hay otra forma. Y la demanda debería ajustar el nivel de oferta que se debería ofrecer, para eso se necesita la intervención del estado para decir, esto es lo que se va a moler. Eso no significa que se vaya a convertir al mercado en un “cazar en la selva” por parte de los molinos, sino que si el objetivo es salvaguardar las empresas, las fuentes de trabajo, las economías regionales, dentro de un modelo de precios normales el estado debe intervenir. La verdad es que no tenemos un estado eficiente para que intervenga de manera eficiente. Se necesita un estado moderno, con controles que funcionen, con herramientas dentro de las empresas que te permitan ese control, y un trabajo profesional de las empresas para



con el estado. Solo con una eficiente intervención del estado vos podés llegar a trabajar en un modelo de precios sustentable.

Los otros modelos de precios son voluntaristas, modelos que quedan librados al *partnership* de los dueños de las empresas y que no suelen dar resultado.

HF: Respondiste perfectamente la segunda pregunta que tenía para hacerte que esta si considerabas que el estado debía intervenir en la fijación de precios en una industria con estas características.

DC: Convengamos que el estado interviene en los sectores farináceos y de venta de pan al consumidor final en el 60% o 70% de los países. En casi todos los países de europa, de áfrica y muchos de américa latina, el estado tiene una ferviente inclusión en la cadena trigo – harina – pan, como es el caso de Chile, donde interviene regulando el precio de compra de trigo, regulando la normalización del precio de venta de la harina y regulando la normalización del precio de venta del pan. Imaginate como debería funcionar en un país donde el consumo per cápita es el segundo de américa latina (el primer lugar lo tiene Chile). Es necesario meter al estado en la cadena.

HF: En una industria donde el principal insumo es un *commodity* con una correlación de precios de 0.98 y además donde el principal insumo representa aproximadamente el 75% de los costos, ¿Consideras que hay mecanismos para que cuando el trigo baja esto no se traslade a precios de harina?.

DC: Mecanismos librados al mercado no. Mecanismos trabajados con herramientas, desde la conducción de quienes deben llevar adelante el sector, y una política de precios desde el estado sí. En un mercado donde por cada bolsa que se consume se ofrecen dos, es inviable que una corrección en el costo de la materia prima con la incidencia que esta tiene, no sea trasladado inmediatamente a precio, corrigiendo tanto a la baja como a la suba, pero con líneas de tiempo diferentes. Es mucho más rápido lo que corrige a la baja que lo que corrige a la suba;



fundamentalmente porque hay un canibalismo de las marcas y de las empresas por ganar una cuota parte de mercado que creen que si bajo rápido gano un cliente y si subo más despacio gano otro. Es un mercado muy particular porque con todo lo que conozco, cuesta mucho encontrar líderes de mercado en lo que hace a los posicionamientos de marca. Entonces cuando te cuesta mucho identificar los líderes de mercado, que si están muy identificados en lo que hace a su capacidad productiva, no así en su capacidad negociadora en el punto de venta. Es ahí donde se complica todo, porque si una empresa que es líder de mercado en cuanto a su capacidad productiva, no puede determinar un *pricing* que sea determinante y conducente en el mercado se te complica, no hay forma de corregirlo. ¿Cómo, vos sos líder de mercado en tu capacidad productiva pero no sos líder de mercado en cuanto a tu capacidad de imagen frente al cliente? Entonces estas en presencia de un *commodity*... Y tal vez ese sea al mayor desafío “descomoditizar” la harina. Ese es el principal desafío y objetivo de este sector.

Si lográramos “descomoditizar” la harina, vos tendrías a cada una de las empresas compitiendo en su segmento de mercado. Hoy tenes al molino “A” compitiendo en el mismo mercado con el molino “F” que no cumple con las condiciones mínimas de salubridad y compite de igual a igual con un molino que tiene certificaciones ISO....

HF: Diego, ¿por qué crees que el precio de la harina bajo 50% de un año para otro siendo que en el mismo período el precio del pan aumento 25%?

DC: Ojala tuviéramos la capacidad de los eslabones superiores.

Sin duda alguna porque la harina no incide de la manera que se dice en el costo de producción de los panificados.

Segundo que hay un gran trabajo de quienes conducen los sectores de producción de panificados para corregir a la suba, o interpretar que la harina incide de sobre manera en el costo cuando sube, y quitarle valor cuando baja. Cuando sube se apoyan en eso para subir el precio de sus





productos y cuando baja se excusan en que son otros los costos que determinan el precio. Eso hay que reconocerlo como un gran trabajo del eslabón superior.

HF: ¿Qué vinculación tiene con el *pricing* que en una industria con 50% de capacidad ociosa se sigan incrementando la capacidad?

DC: No, no tiene vinculación con el *pricing*. Tiene vinculación con la teoría de costos, que no está relacionada con el *pricing*.

HF: ¿Por qué con la teoría de costos?, tal vez no se interpretó la pregunta. La pregunta sería ¿cómo se explica que un una industria con 50% de capacidad ociosa se siga incrementando la capacidad?

DC: Porque todos tienden a buscar los esquemas de la superación del punto de equilibrio, o con mayor productividad o mejora de la productividad o una selectividad de la productividad.

Hay tres modelos que son:

1. Buscar el punto óptimo aumentando caudal con la misma estructura de costos fijos, aumento el volumen. Quienes hacen esto creen de manera ignorante que van a abajar costos fijos por el aumento de la productividad, entonces termino ofreciendo más por menos, más volumen por menor valor en detrimento de la herramienta precio. Muchos creen que porque hoy tienen su capacidad completa, si producen más pueden venderlo en las mismas condiciones y están completamente equivocados, porque lo que ocurre es que con 1000 tns “descremaba” el mercado, y vendías en las mejores panaderías y cuando llevas 2000 al mercado te das cuenta que no es así.
2. Modelo de la selectividad: Busca aumentar volúmenes de harinas de mayor valor mediante inversión tecnológica (tapera, semolin) y con esto buscan ofrecer lo mismo o hasta en algunos casos menos, pero a un mayor valor.
3. Aumento de volumen de incursión del eslabón anterior en el mercado de molinería. En el último tiempo se dio mucho que por la baja en los márgenes, todos quieren integrarse, y muchos acopiadores y/o



productores se integran en molino para ganar eslabones. Para explicar eso solo basta ver lo que está pasando en San Martín de las Escobas...

Este es un modelo que si no encuentra la salida exportadora urgente, colapsa el 30% de las empresas, porque no hay forma de resistirlo.

HF: Se estima que en la industria hay entre 10% y 15% de informalidad. ¿Cómo repercuten estas variables en la fijación de precios?

DC: Nosotros estimamos entre un 25% y 30% de marginalidad. ¿Esto significa venta en negro?, No!. Significa molinos instalados en condiciones no óptimas que agrega volumen al mercado, distorsiona precios y lo hace de una manera diferente a las reglas del mercado.

Si la pregunta es ¿cuánto hay de evasión en este mercado?, yo creo que estamos en 20% y para mí en nuestro mercado hay 1.000.000 de tns de trigo procesadas que evade impuestos. 1.000.000 de tns de trigo vendidas del productor al molino que evade impuestos, y 750.000 tns de harina vendidas del molino al panadero que evade impuestos.

Entonces tengo un 20% que evade impuestos y aparte un 10% de molinos que no deberían estar funcionando. Cuando digo que tengo 175 empresas registradas en el RUCA, hay aproximadamente 20 molinos que no deberían estar funcionando.

HF: ¿Cómo crees que esto termina repercutiendo en el *pricing* del otro 80%?

DC: En la medida que el líder no se puede comportar como líder porque no hay una estrategia de segmentación, de marketing, de “descomoditización” del producto, cualquiera sea marginal o formal desestabiliza el precio. ¿Por qué? Porque el mercado de consumo también es amplio y donde puede afirmarse el líder, el molino formal es el las industrias, industrias formales (Bimbo, Arcor, Mondelez). Ahora en el mercado de consumo en el canal panaderías, lo mismo que vive la molinería lo vive el panadero y esto se agrava cuando el acceso y barreras de entrada al negocio son mínimas.



La primera barrera de entrada es el precio del trigo, y si el estado no actúa como debe actuar esa barrera no existe. Cuando el trigo vale \$1000/ tn la barrera de entrada no existe entonces entran todos los que están parados, más un montón de fazones. Esto hace también que se le complique al panadero ya que comienzan a trabajar un montón de panaderías clandestinas en el fondo de la casa porque acceden a una bolsa de harina a precio bajo. Cuando el trigo vale \$3000/ tn las barreras son distintas, se necesita capital de trabajo, crédito, prestigio, etc. que hace que el molino formal pueda acceder y al informal se le haga mucho más complicado.

HF: Gracias Diego por brindarme este tiempo, realmente es de mucha validez para el trabajo que estoy realizando!



## Entrevista a Ricardo Oyanedel

HF: Ricardo, vos tenes una experiencia de más de 20 años en la industria molinera y te has desarrollado en el área de ventas de diferentes molinos, con diferentes visiones. Trabajaste en molinos grandes como Cargill, trabajaste en molinos chicos como Carhue y ahora en uno mediano como Lagomarsino. ¿Qué crees que tiene que considerar un modelo de *pricing* en una industria con 175 molinos y un 50% de la capacidad ociosa?

RO: Desde mi experiencia el modelo de *pricing* depende mucho de la empresa de la que estés hablando. Como vos decís en la industria molinera hay muchas empresas participando de este mercado y hay tantas visiones como empresas.

Cuando estaba en Cahue la visión del *pricing* era completamente diferente a la de Cargill. En Carhue había momentos, sobre todo a fin de mes, donde necesitábamos recaudar dinero para pagar los sueldos por lo que salíamos a vender en condicione de pago anticipado para hacernos del dinero a precios muy distintos y en momentos por debajo de los costos, pero la necesidad de pagar los salarios era más importante que el modelo o sistema de *pricing* en sí mismo.

Esto era completamente diferente a lo que se hace en Cargill por necesidades distintas. Cuando estaba en Cargill no comprendía porque había molinos que hacían lo que hacían en el mercado, y eran molinos con los que competía todos los días y marcaban un precio completamente inferior a lo que en Cargill estábamos dispuestos a vender. Cuando estuve en un molino chico comprendí porque se hacen determinadas cosas, a pesar que a largo plazo no las comparta.

HF: Vos hablaste, de visiones de molinos chicos, de visiones de molinos grandes. ¿Crees que el Estado debe intervenir en la fijación de precios en una industria con estas características?

RO: Creo que esta industria, por las características que tiene, necesita de alguien que auspicie un poco de árbitro. Se necesita de alguien que



unifique un poco las diferentes visiones. Esta industria tiene muchos participantes y hay tantas visiones de *pricing* como participantes. Otra cuestión que distorsiona mucho los precios es el nivel de informalidad que hay en la industria.

HF: Se estima que el nivel de informalidad de la industria es de entre 10% y 15%. ¿Cómo crees que repercuten estas variables en la fijación de precios?

RO: Influyen llevando los precios para abajo.

Si un panadero puede comprar a \$200 final sin factura o tiene que pagar \$200 + impuestos que dependiendo las retenciones puede ser entre \$220 a \$230, la mayor parte prefiere comprar a \$200 final, por lo tanto los molinos que operan formalmente deben bajar los precios para competir sobre los precios finales. En la cadena trigo – harina – pan, hay un nivel de evasión muy grande.

HF: En una industria cuya principal materia prima es un *commodity*, con una correlación entre precio de trigo y precio de harina de 0.98 ¿consideras que puede haber mecanismos para que cuando baje el trigo no baje el precio de la harina?

RO: Absolutamente no, mientras la industria siga teniendo el nivel de capacidad ociosa que tiene. Esto ocurre porque todos siempre quieren vender un poco más y moler más. Cuando el precio de trigo baja el principal mecanismo para vender más es bajar los precios, abalado en que el precio de trigo baja y los márgenes se van a mantener. Esto hace que vendas mas solo por un corto periodo de tiempo ya que el resto de los molinos se encuentran obligados a bajar también y rápidamente estamos todos vendiendo lo mismo a precios más bajos. Parece fácil de comprender y absolutamente sin sentido. Pero en una industria con tantos jugadores siempre hay uno que está dispuesto a hacerlo y/o lo hace y arrastra a todos para abajo. Para cualquier persona puede sonar difícil de comprender, de hecho para mi es incomprensible, pero cada



vez que el precio de trigo baja ocurre lo mismo...., aun parece que no todos comprendemos la lección ya que ocurre una y otra vez...

Por otro lado, la ventaja la obtiene solo el que baja los precios primero porque luego todo ajusta, esto si se comprendió por lo que siempre hay uno dispuesto a hacerlo más rápido...

HF: ¿Por qué crees que en un año donde el precio de la harina bajó en 50%, el precio del pan subió un 25%?

RO: Porque los panaderos son mucho más vivos que los molineros...

El precio de la harina ya no es representativo en los costos como lo era antes. Sin embargo a la hora de subir siguen apoyándose en esto los panaderos. Basta ver que cuando sube el precio de la harina en todos los noticieros y diarios aparece que sube el precio del pan porque subió la harina.

¿Alguna vez viste en un noticiero que el precio del pan baje porque baja el precio de la harina? Y el precio de la harina baja eh!, como vos decís, en un año ha bajado 50%... Yo no vi en ningún noticiero que el pan baje porque baja el precio de la harina.

Creo también que los panaderos comprendieron el tema de la movilidad. A que me refieren con movilidad. A que una panadería está emplazada en un lugar determinado y generalmente acude la gente que está a la redonda. La gente ya no deja de ir a una panadería porque tenga el kilo de pan \$2 más que otra. Comprendieron que bajando el precio no venden más porque siempre va la misma gente.

Diferente es el tema en la molinería, donde al panadero lo visitan muchos más molinos a los que les compra y le entregan la harina en su domicilio, por lo que él no tiene que moverse.

HF: ¿Qué vinculación tiene con el *pricing* que en una industria con 50% de capacidad ociosa se siga incrementando la capacidad?

RO: Sencillo, pone cada vez más presión sobre los precios...

Hoy un panadero opera en general con 3 molinos y lo visitan más de 10. Las visitas de los otros molinos las utiliza en general para presionar a la



baja a los que efectivamente le compra. En la medida que cada vez haya más, esto presionara a la baja a los precios.

En la medida que haya más capacidad, todos quienes la tengan disponible van a querer molerla. La manera de entrar al mercado con un producto tan *commodity* como la harina es con precio.

En la medida que no se abran nuevos y más mercados de exportación de harina, todos peleamos por la misma torta, si cada vez somos más los que peleamos por la misma torta la pelea va a ser cada vez más feroz.

HF: Muchas gracias Ricardo, tu opinión era para mí muy importante por tu participación en este mercado desde diferentes puntos de vista. Agradezco el tiempo que me dedicaras!