



Universidad Nacional del Sur

Departamento de Economía

Trabajo final de carrera

Licenciatura en Economía



Alumno: Martin Kriger Escibano

Tutor: Dra. Valeria Scherger

Instructor: Federico Wulff

2024

Bahía Blanca

## Contents

Introducción .....	2
Tareas específicas desarrolladas en la práctica .....	2
Proceso comercial y logístico del mercado agrícola .....	3
Los contratos “a retirar” .....	4
Cumplimiento general de cupos .....	5
Gráfico 1: Lugares de descarga .....	5
Gráfico 2: Semillas .....	6
Gráfico 3: Cumplimiento .....	7
Gráfico 3: Cumplimiento en el tiempo .....	8
Seguimiento de cupos principales destinos .....	8
Renova tambúes .....	8
Gráfico 5: Cumplimiento Renova .....	9
Gráfico 6: Semillas Renova .....	9
Puertos de Bahía Blanca .....	9
Gráfico 7: Cumplimiento Bahía Blanca .....	10
Gráfico 8: Semillas Bahía Blanca .....	11
Rendimientos comerciales .....	11
Gráfico 9: Incumplimiento individual .....	12
Gráfico 10: Incidencia de incumplimiento .....	12
Conclusiones .....	13

## Introducción

Para la Práctica Final de Carrera tuve la oportunidad de llevar a cabo una Práctica Profesional Supervisada en la empresa Vitterra Argentina S.A. Esta experiencia implicó la asistencia presencial a sus instalaciones, los cinco días de la semana, durante cuatro horas diarias, desde el 10 de Abril hasta el 19 de Julio de 2024, acumulando un total de 240 horas de trabajo.

Vitterra Argentina S.A. es una empresa privada del sector agroindustrial, dedicada a conectar productores y consumidores para ofrecer productos agrícolas sostenibles, rastreables y de calidad controlada. En la cadena de valor, Vitterra se posiciona como un productor de derivados agrícolas, comprando semillas en el mercado local, procesando y vendiendo los subproductos a industrias y productores primarios.

Por su estructura, logística y estrategia comercial, el principal mercado de destino de los productos de la empresa es el internacional, al que destina aproximadamente el 80% de su producción total.

Vitterra Agricultura es uno de los mayores grupos del sector agroindustrial en el mercado nacional, con una capacidad de molienda de 12 millones de toneladas anuales y con inversiones que superan los mil millones de dólares. Sus actividades se desarrollan a través de cuatro plantas de acopio propias ubicadas en Amenábar, General Pico, Oriente y Carmen de Areco, además de 22 acopios de socios locales. En el siguiente eslabón de la cadena productiva, Vitterra cuenta con cuatro plantas industriales propias (Villegas, Daireaux, Quequén e Ingeniero White), además de las plantas de sus socios, destacando la planta de Renova en Timbúes, especializada en el procesamiento de soja. La empresa embarca granos y subproductos a través de tres puertos: Galván (Ingeniero White), Quequén (Necochea) y Timbúes (Rosario), con destinos tanto para exportación como para tránsito interno. A lo largo de estas plantas, Vitterra cuenta con 13 oficinas administrativas y 10 comerciales, distribuidas en la zona de influencia desde Bahía Blanca hasta Charata.

Dentro de los derivados producidos y vendidos, los productos de soja y girasol son los más destacados, representando el 88,15% del volumen en dólares negociado en el mercado local en 2023. Estos derivados son principalmente harina, aceite y pellet de soja, y aceite y

pellet de girasol. Aunque también se obtienen otros derivados como la lecitina o la cáscara de girasol, estos tienen menor importancia en términos de volumen y valor.

## Tareas específicas desarrolladas durante la práctica

En este marco mi responsabilidad principal fue organizar y coordinar los contratos de retiro de girasol. Además, de participar en la creación de bases de datos que permitan un seguimiento detallado del cumplimiento de los cupos de descarga, contribuyendo así a una gestión más eficiente de los recursos y operaciones de la compañía.

Adicionalmente, como parte de la propuesta, también tuve la oportunidad de integrarme activamente al equipo de trabajo del área Logística. Esta experiencia me permitió sumergirme en la dinámica laboral de la empresa, comprender el trasfondo de las relaciones comerciales y desarrollar habilidades de trabajo en equipo y toma de responsabilidades que complementaron los conocimientos adquiridos durante mi trayectoria universitaria.

Dentro de mis responsabilidades diarias, llevaba a cabo un seguimiento de las operaciones de los contratos a retirar, con el objetivo de identificar áreas de mejora en el procedimiento. Esta labor se realizaba después de haber cotizado y coordinado el transporte, utilizando un sistema de seguimiento denominado Sigma para monitorear los cupos de descarga utilizados en cada contrato. Particularmente, en la tarea de garantizar que cada paso del proceso de carga y descarga se llevara a cabo de manera fluida y eficiente, contribuyendo así al éxito continuo del área de logística y, por ende, al de la empresa en el negocio de exportación de granos.

Después de completar el proceso logístico del contrato, mi responsabilidad fue examinar y supervisar las diversas aplicaciones de toneladas descargadas según el sistema, y compararlas con las descargas registradas en las facturas de transporte. Además, colaboré en el procesamiento de facturas de fletes, monitoreo y control de estas.

Para concluir, llevaba a cabo revisiones mensuales para evaluar el cumplimiento o incumplimiento por producto y por comercial. Este análisis implicaba un examen detallado de las diversas secciones y filtros que podía extraer del sistema Sigma.

La interacción constante con transportistas para solicitar cotizaciones basadas en la distancia recorrida fue una tarea crucial en la gestión logística de transporte de granos. Este proceso implica no solo solicitar tarifas competitivas, sino también analizar detenidamente las

tarifas utilizadas para garantizar la eficiencia y rentabilidad de cada envío. Mantener un seguimiento diario de las cargas resulta esencial para asegurar que los granos se muevan de manera oportuna y segura desde el punto de origen hasta su destino final. Esto implicó monitorear el progreso de cada transporte, asegurando que se cumplan los plazos acordados y tomando medidas rápidas en caso de cualquier contratiempo o retraso.

## Proceso comercial y logístico del mercado agrícola

Los dos métodos utilizados a la hora de transportar cargas del campo a las plantas de acopio dependen del ente pagador, es decir, los contratos con mercadería puesta en destino o los contratos de fletes a retirar, siendo los primeros los de mayor preponderancia en Argentina. En los contratos donde el valor del flete depende del productor, éste se tiene en cuenta durante el proceso de negociación sumándolos al precio de venta de la mercadería según las referencias de Catac.

### Los contratos “a retirar”

A diferencia de los anteriores, los conocidos como contratos a retirar son aquellos en los cuales el comprador se hace cargo del valor del flete, esto conlleva una mayor necesidad de trabajo durante el proceso logístico, ya que queda a disposición de la empresa coordinar con los encargados de los campos, los transportes, las balanzas y los destinos para la carga y descarga de granos. Específicamente este fue el trabajo realizado de mayor importancia durante la práctica.

La clara ventaja que tiene este tipo de contratos para una empresa como Viterra es que durante el proceso de negociación se toman tarifas llenas según Catac o en su defecto por cuestiones comerciales se hacen pequeños descuentos. Sin embargo, gracias a la magnitud de la empresa y la capacidad de otorgar grandes cantidades de carga, esta puede conseguir importantes disminuciones tarifarias, cercanas al 10%, que a las magnitudes trabajadas implican un importante ahorro para la empresa, y por lo tanto economías de escala pecuniarias.

Específicamente durante el período trabajado se realizó el seguimiento de un total de 37 contratos de girasol por un total de 8.205 toneladas, además de coordinar las entregas de otras 5.000 toneladas.

Una vez que el área comercial cerraba los contratos a retirar, la tarea consistía en coordinar su ejecución. Estos contratos abarcaban tanto el girasol oleico como el girasol común, y mi labor fue organizar su logística considerando las diversas regiones de trabajo y las localizaciones óptimas para garantizar un transporte eficiente y efectivo. Esto implicó una cuidadosa planificación y seguimiento para asegurar que los granos fueran retirados de manera oportuna y sin contratiempos, optimizando los recursos disponibles y cumpliendo con los plazos establecidos en los contratos. Mi responsabilidad estaba en garantizar que cada etapa del proceso de coordinación se llevara a cabo con precisión y meticulosidad, con el fin de contribuir al éxito general de las operaciones de exportación de granos.

## Cumplimiento general de cupos

La empresa cuenta con un sistema de seguimiento llamada Sigma, la cual permite extraer información de los cupos otorgados a la empresa para la descarga de mercadería en los distintos puertos y acopios con los que trabaja.

Acorde a la información necesaria para el normal funcionamiento del sector logístico se llevó un análisis de información general de la entrega de cupos. Haciendo primeramente un seguimiento cuantitativo en torno a los centros de acopio y puertos se efectuaron mayor cantidad de descargas. En el gráfico 1 se pueden observar las participaciones de los lugares de descarga.

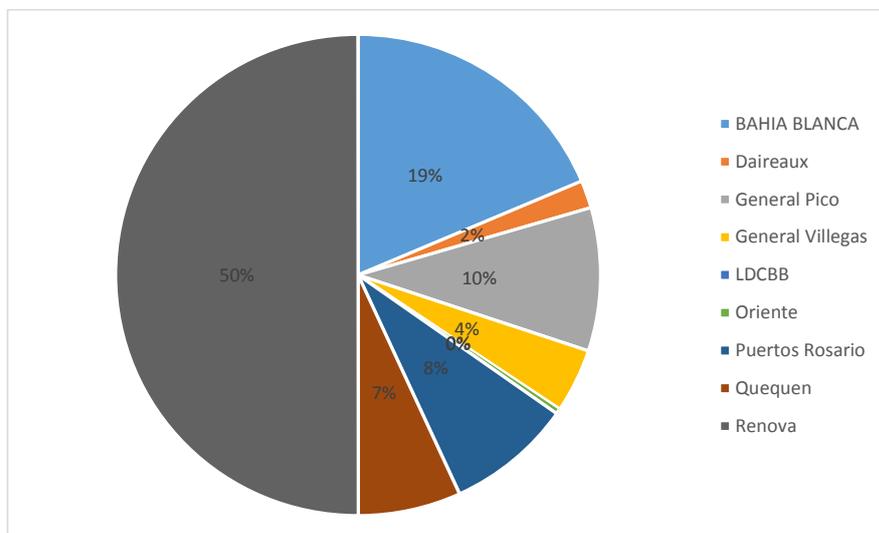


Gráfico 1: Lugares de descarga

El primer análisis general sobre la situación de la organización se efectúa con el fin de conocer los lugares de entrega más importantes de descarga. Podemos observar que el puerto de Renova en Rosario, el cual fue separado del resto por su importancia, representa el 50% de los cupos de descarga totales, de la misma forma Bahía Blanca, que incluye a Puerto Galvan e Ingeniero White, representa una importante porción de las actividades de Viterra, seguida en importancia por los diferentes puertos de Rosario, Quequén y General Pico.

Un segundo análisis, impulsado por los resultados del primero y sabiendo que el mayor flujo de descargas de Renova es de soja, fue el de conocer los productos descargados en los distintos lugares de entrega, ya que el área que se analiza implica fuertes estacionalidades en torno a las cosechas, debido a la época y el puerto de mayor actividad. Esta información se presenta en el gráfico 2.

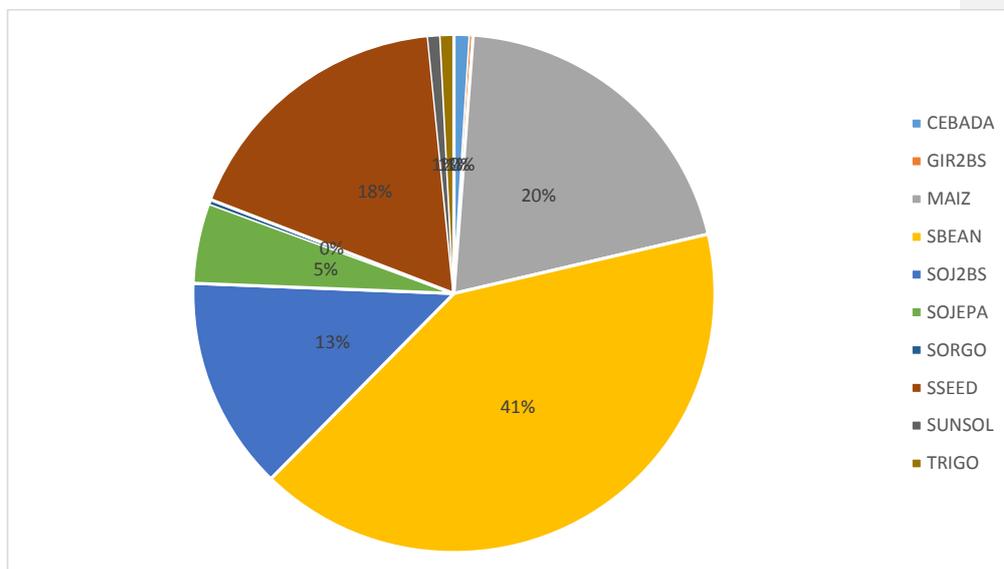


Gráfico 2: Semillas

Efectivamente se puede observar que la mayoría de las descargas de los meses analizados fueron entregas de soja común con la mayor participación (41%), seguida en segunda instancia por el maíz (20%), girasol (18%) y cebada (13%). Estos cuatro cultivos totalizan el 92% de las descargas.

Luego, en relación al cumplimiento de los cupos, se hizo un seguimiento de los cupos cumplidos y el porcentaje de cupos pedidos que no logran ser llevados a puerto, incurriendo en la falta de eficiencia de la empresa en su rol como exportadora. Esta información se presenta en el gráfico 3.

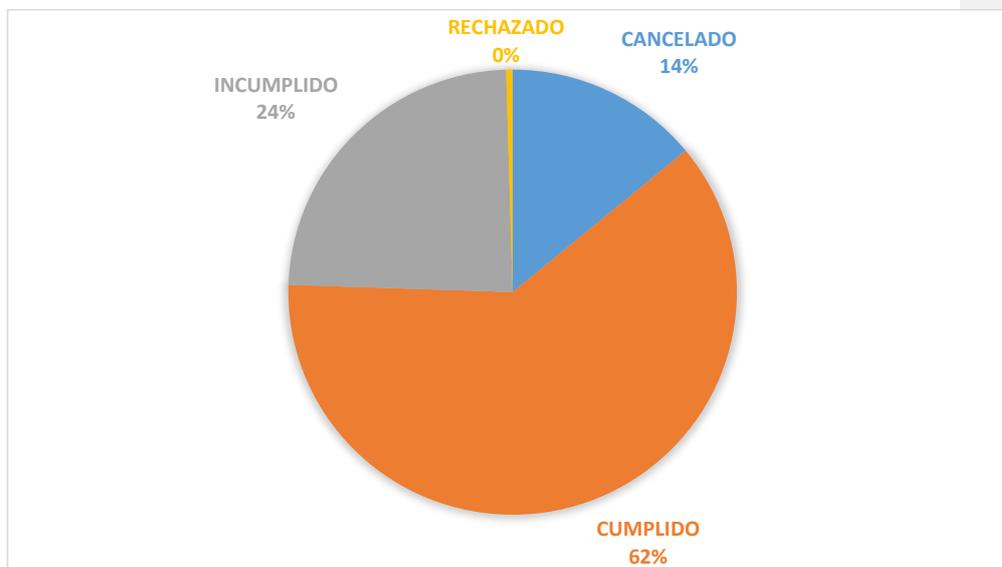


Gráfico 3: Cumplimiento

En el gráfico 3 se observa que el cumplimiento general del cupo es del 62%, con un 14% de cupos cancelados de manera correcta en tiempo y forma, mientras que el 24% de los cupos fueron directamente incumplidos. También se identifica que un porcentaje menor y no significativo fue rechazado. A partir de este análisis y gracias a la disponibilidad de datos de la empresa se realiza un análisis de tiempo en torno a los cupos incumplidos a partir de la fecha de inicio de la Práctica Profesional. Este seguimiento de los incumplimientos permite identificar los clientes más ineficaces y controlar sus cargas y descargas, asumiendo que esto mejora intertemporalmente el rendimiento general de la empresa. Para este análisis se sacaron de consideración los cupos cancelados y se agruparon los rechazados e incumplidos en un solo área a fin de conocer el dato específico del cumplimiento a lo largo del tiempo.

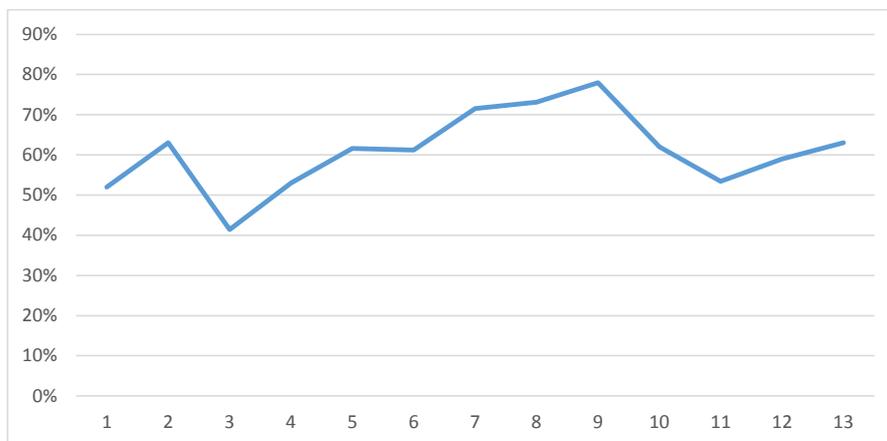


Gráfico 4: Cumplimiento en el tiempo

Comentario [1]: hay 2 gráficos 3. Este sería el 4. No lo puedo modificar

En el gráfico 4 se observa el aumento en el cumplimiento a través del tiempo, sin embargo, asumir una sola causa a esto no es posible, ya que los factores climáticos, la oferta y demanda de vehículos, las capacidades de los puertos, los paros, entre otras contingencias, afectan las descargas de granos y por lo tanto la capacidad de la empresa de cumplir sus obligaciones.

### Seguimiento de cupos principales destinos

Luego, de manera más específica se realiza un análisis de los principales destinos seleccionados en base a los mayores flujos de cupos en los meses analizados.

#### Renova tambúes

El puerto de Renova se ubica en la localidad de Timbúes, en la provincia de Santa Fe. Se realiza un análisis de productos y cumplimiento general de la empresa de este puerto, que durante el tiempo en el que se realizó la práctica profesional supervisada, fue el más importante y con mayor flujo de granos. Además, se realizaron distintos tipos de seguimientos más específicos, como por ejemplo el cumplimiento por comercial o por cupos entregados por los distintos analistas de logística. El análisis se basa en los 7200 cupos entregados a Viterra durante los meses de Mayo, Abril y Junio.

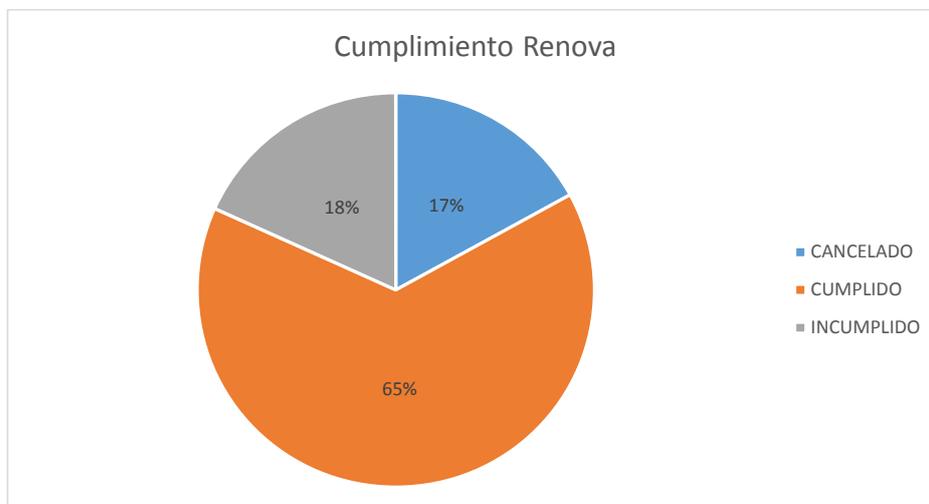


Gráfico 5: Cumplimiento Renova

En el gráfico 5 se observa que durante el periodo analizado el cumplimiento del puerto de Renova es mayor al promedio general, pero no significativamente. Mientras que el incumplimiento es bastante inferior, esto nos permite encontrar que la cancelación de los cupos que no son utilizados es superior al resto de los lugares de entrega de la organización.

Por otro lado, los tipos de semillas descargados en el puerto de Renova por Viterra se dividen un total de 8926 unidades descargadas de la siguiente forma:

- Maíz: 1305 cupos descargados
- Soja común: 5429 cupos descargados
- Soja renovable: 2155 cupos descargados
- Soja EPA: 37 cupos descargados

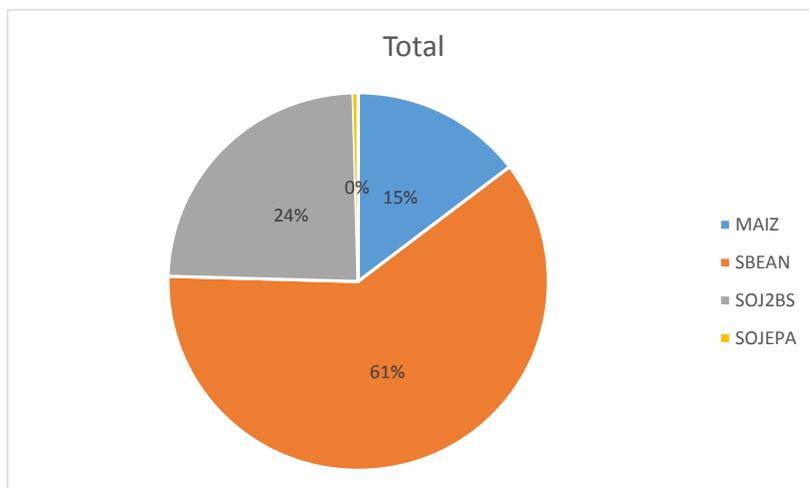


Gráfico 6: Semillas Renova

En este sentido se identifica que el 84% de las descargas del periodo se dieron en los distintos tipos de soja, siendo el tipo común el de mayor importancia con un 61%.

#### Puertos de Bahía Blanca

El segundo centro de descargas más importantes de la empresa es Bahía Blanca, en donde se descargan granos tanto en Ingeniero White, en donde se encuentra la fábrica de molienda de girasol y soja, como en Puerto Galván, sitio 2/3, donde se cargan las embarcaciones.

Sobre un total de 3324 cupos durante los meses de abril, mayo y junio, Bahía Blanca se aproxima mucho más al porcentaje de incumplimiento general de la empresa, en donde los cupos cancelados son menos que los incumplidos a diferencia de Renova.

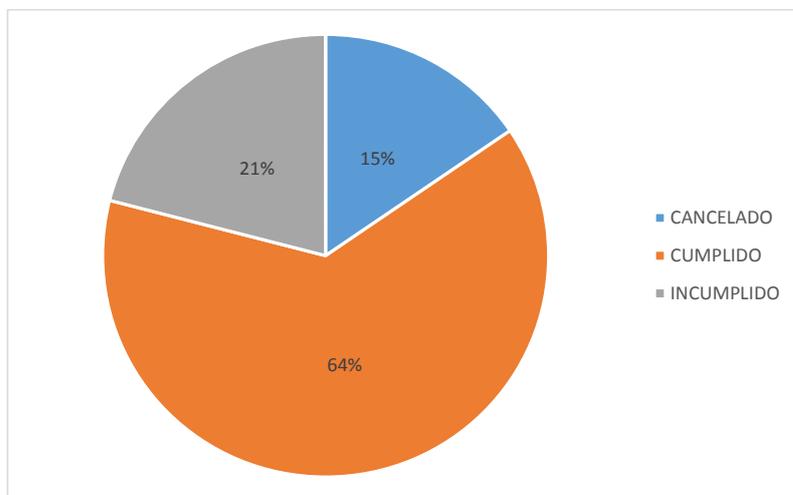


Gráfico 7: Cumplimiento Bahia Blanca

Se observa en el gráfico 7 que presenta una distribución de semillas bastante parecida a las de los puertos de Rosario, sin embargo, en esta zona aparece también una importante carga de girasol, tanto común como oleico.

- Cebada: 65 cupos descargados.
- Maíz: 1979 cupos descargados.
- Soja: 164 cupos descargados.
- Girasol: 896 cupos descargados.
- Trigo: 220 cupos descargados.

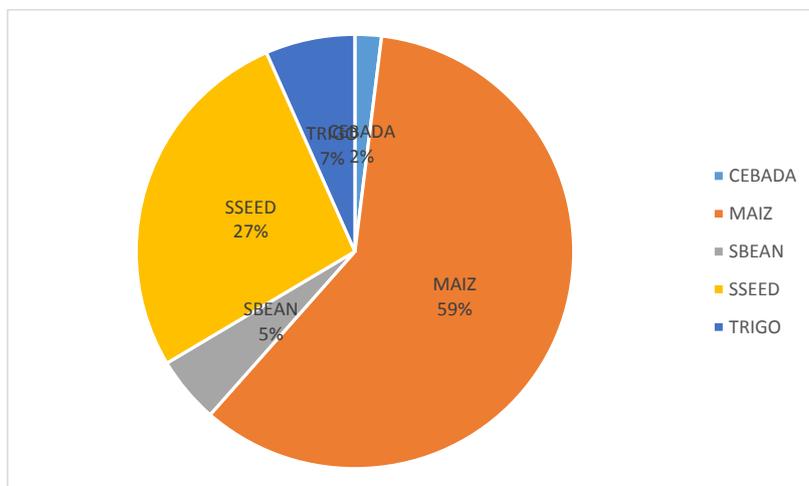


Gráfico 8: Semillas Bahía Blanca

Se identifica que a diferencia del puerto de Renova, cuya zona geográfica permite fácilmente la llegada de distintos tipos de soja, en Bahía Blanca el tipo de carga es muy distinta, siendo la soja uno de los granos menos cargados y es ampliamente superada tanto por la cebada (27%) como por el maíz (60%).

### Rendimientos comerciales

Una tarea específica realizada diariamente sobre los puertos de Rosario, principalmente en Renova, así como también esporádicamente sobre distintas localidades, fue el análisis del cumplimiento de cupos diferenciados por el comercial responsable de los mismos. Esto permitió el seguimiento cercano de los analistas de logística, incentivando la eficiencia del área a la hora de cumplir con los puertos de descarga.

Por ser datos propios de performance individual, no se adjuntan los nombres de los distintos comerciales por ser información confidencial de la empresa.

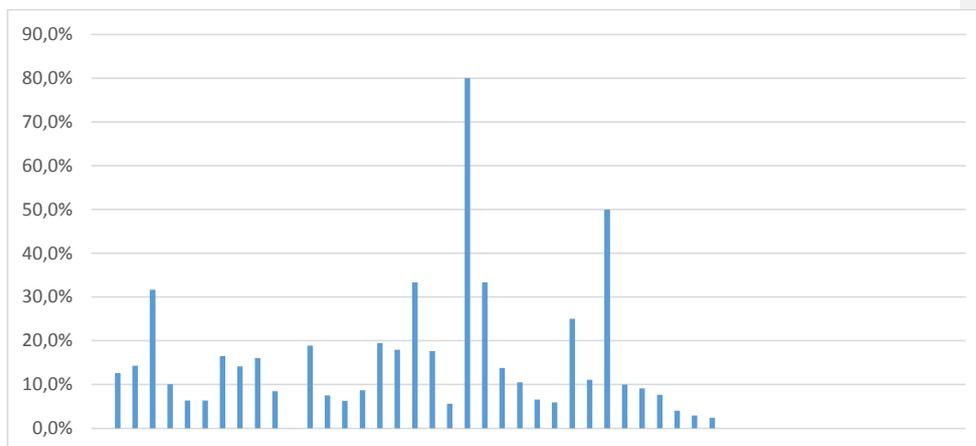


Gráfico 9: Incumplimiento individual

En el gráfico 9 se observa el promedio de incumplimiento por comercial del 11.3%, inflado principalmente por comerciales con pocos cupos de descarga, en donde un solo incumplimiento aumenta mucho el promedio individual. Adicionalmente, se realizó un análisis sobre la incidencia del comercial en el incumplimiento total de la empresa

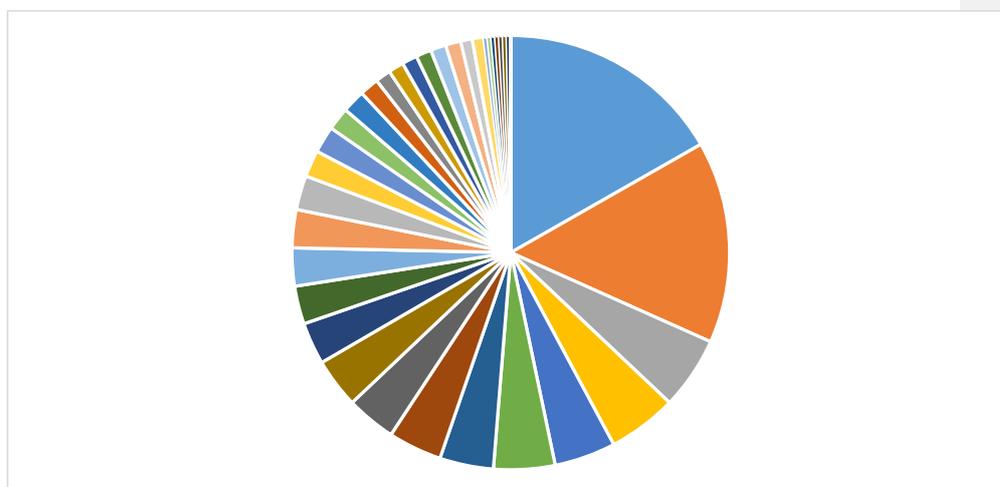


Gráfico 10: % de Incidencia de incumplimiento

El gráfico representa el % del incumplimiento de cada comercial sobre el total de la empresa, por una cuestión de privacidad no se adjuntará nombres, sin embargo el gráfico permite observar la variedad.

En el gráfico 10 se presenta que la mayor parte del incumplimiento de la empresa está dado por dos principales, el área celeste representa los cupos libres, son descargas que

mantiene en bolsa el área de logística en caso de distintos inconvenientes, y el área naranja es específicamente un comercial que se encarga de la propia producción de Viterra, por lo que sus cantidades son exponencialmente mayores al resto, esto explica su amplia incidencia en el incumplimiento general a pesar de tener, sobre sus propios envíos, un incumplimiento de 12.6%.

## Conclusiones

En el presente informe se describen las actividades realizadas en el marco de la práctica profesional supervisada realizada en Viterra S.A. A lo largo del trabajo se realiza una breve descripción de la empresa y se analiza la eficiencia en el cumplimiento de los cupos y descargas de los principales puertos del área logística. A través del trabajo realizado diariamente, junto con el análisis efectuado y la información proporcionada por la empresa, me ha permitido no solo el desarrollo en el puesto, sino también la adquisición de herramientas y conocimientos que complementan los adquiridos durante la carrera, resultando también útiles para todo el equipo.

El rol desempeñado es sumamente integrador, ya que abarca todos los sectores de la empresa y todos los eslabones involucrados en la comercialización de granos e insumos. Esto exige comprender las perspectivas y necesidades de cada uno para alcanzar el resultado deseado. En consonancia con esto, ha servido para reforzar y ampliar conocimientos en economía agraria, mercado de capitales y finanzas privadas, siendo fundamental para darle sentido a la teoría estudiada. Al mismo tiempo, se ha expandido la esfera de conocimiento, aprendiendo aspectos específicos relacionados con la logística de granos, comunicación con comerciales, aspectos legales y la necesidad imperiosa de mantenerse informado sobre cuestiones locales e internacionales.

Es un privilegio formar parte de una empresa de primer nivel como Viterra, que es un referente tanto a nivel local como mundial en el comercio de granos, y que cuenta con un capital humano sumamente valioso y comprometido con los valores de la empresa. Especialmente en el área logística, el conocimiento, la información y la disposición a enseñar están siempre al alcance de la mano.

Finalmente, la posibilidad de llevar a cabo el análisis en el marco del Trabajo Final de Carrera pone de manifiesto la importancia de este tipo de instrumentos que conjugan la

actividad de la Universidad Nacional del Sur y las empresas privadas. Este tipo de experiencias resultan sumamente útiles y enriquecedoras para todas las partes involucradas.

Solo queda agradecer tanto al equipo de Viterra como a las autoridades del Departamento de Economía por la oportunidad de cerrar esta etapa con una experiencia sumamente positiva, que proporcionó conocimiento, brindó claridad e incentivó los deseos de desarrollo profesional y la ambición de profundizar la formación académica.