

Universidad Nacional de Rosario

Facultad Ciencia Política y Relaciones Internacionales

Licenciatura en Relaciones Internacionales

Trabajo Integrador Final de Grado

Modalidad – Práctica Disciplinar

Diseño de la matriz de abastecimiento de la empresa La Rosarina S.A. a partir de la coyuntura internacional para el período 2020-2022.

Alumna: Florencia Denise Ernesto

Legajo: E-0243/7

Directora: María Candelaria Uría

Co-Directora: María Sol Baya

Argentina, Rosario, 18 de octubre de 2023

Florencia.ernesto@gmail.com

Resumen

Durante los años 2020 y 2022, el contexto internacional estuvo signado por la pandemia del SARS COVID y la invasión de Rusia a Ucrania, cuyos efectos han sido multidimensionales y con impacto global. El presente trabajo integrador final tiene como objetivo analizar de qué manera estos sucesos internacionales han afectado la cadena de abastecimiento de insumos importados extrazona para la empresa local La Rosarina S.A. y, en base a ello, evaluar estrategias de compras alternativas que habiliten mayor flexibilidad y resiliencia a su matriz de abastecimiento.

Palabras Claves

Abastecimiento estratégico, inflación economías centrales, comercio extrazona e intrazona.

Índice general

1.	Introducción	6
1.1.	Espacio de referencia institucional.....	6
1.2.	Recorte temporal	9
1.2.1.	Pandemia SARS COVID-19	10
1.2.1.1.	Disrupción en las cadenas abastecimiento	10
1.2.1.2.	Crisis en el transporte internacional	12
1.2.1.3.	Inflación en las economías centrales	17
1.2.1.4.	Invasión Rusia-Ucrania	18
1.3.	Situación Problemática.....	20
1.4.	Objetivo General	20
1.5.	Objetivos específicos.....	20
2.	Capítulo 1: Marco teórico	20
2.1.	Variables Macroeconómicas: inflación y tipo de cambio.	20
2.2.	Variables Microeconómicas: estructuras de mercado	23
2.3.	Teoría sobre Costos.....	25
2.4.	Comercio Internacional	26
2.5.	Economía internacional: acuerdos de preferencia arancelaria	29
2.6.	Teoría de Abastecimiento estratégico	31
3.	Capítulo 2: Metodología.....	33
4.	Capítulo 3: Impacto de la situación macroeconómica en las categorías de compra de La Rosarina.....	36
5.	Capítulo 4: Análisis de la factibilidad de implementación de fuentes alternativas de abastecimiento y su potencial económico y legal.	45
6.	Capítulo 5: Diagnóstico de oportunidades para La Rosarina	51
6.1	Diagnóstico de oportunidades específico para las Categorías Cacao y Té.....	58
6.1.1	Ahorros directos para la categoría Cacao.....	60
6.1.2	Ahorros directos para la categoría Té.....	65
6.1.3	Ahorros indirectos o intangibles y generación de valor para la categoría Cacao y Té	68
6.1.4	Plan de trabajo y cronograma de tareas.....	68
6.2	Diagnóstico de oportunidades específico para las Categorías Especies y Vegetales Varios.	69
6.2.1	Ahorros directos para la categoría Especies.....	71
6.2.2	Ahorros directos para la categoría Vegetales Varios	75
6.2.3	Ahorros indirectos o intangibles y generación de valor para las categorías Especies y Vegetales Varios	82

6.2.4	Plan de trabajo y cronograma de tareas.....	82
6.3	Diagnóstico de oportunidades específico para la Categoría Laminados Impresos.	83
6.3.1	Ahorros directos para la categoría Laminados Impresos	84
6.3.2	Ahorros indirectos o intangibles y generación de valor para la categoría Laminados Impresos.....	87
6.3.3	Plan de trabajo y cronograma de tareas.....	87
	Conclusiones	89
	Anexos.....	91
	Anexo 1. Variaciones interanuales en ambos indicadores para cada uno de los insumos importados extrazona de las categorías analizadas.	91
	Anexo 2. Descripción necesidad cliente interno insumos pertenecientes a las categorías seleccionadas.....	92
	Referencias bibliográficas y fuentes consultadas.....	97

Índice de tablas e figuras

Figura 1.	Distribución Gasto Total Abastecimiento La Rosarina.	6
Tabla 1.	Distribución Gasto Total Abastecimiento de La Rosarina en categorías de compra.	7
Figura 2.	Origen del Gasto Total de Abastecimiento de La Rosarina.....	8
Figura 3.	Porcentaje que representan las categorías abastecidas extrazona en el total del gasto de La Rosarina.	9
Figura 4.	¿Qué son las cadenas de valor globales y cómo las ha afectado la pandemia?	11
Figura 5.	Comportamiento del índice PHLX entre 2014 y 2023.	12
Figura 6.	Comportamiento del índice Baltic Container Index (FBX) entre enero 2010 y diciembre 2022.....	13
Figura 7.	Comportamiento del índice China Export Containerized Freight Index (CCFI) entre enero 2019 y noviembre 2022.....	14
Figura 8.	Demoras en los puertos comparadas con el período prepandemia.	15
Figura 9.	Aumento de <i>lead times</i>	16
Figura 10.	Aumento de <i>lead times</i>	17
Figura 11.	Inflación y distribución a través de los países (porcentajes anualizados).....	18
Figura 12.	Infografías Bloomberg del impacto de la Guerra Rusia-Ucrania en el precio de los <i>commodities</i>	19
Figura 13.	Modelo de abastecimiento estratégico.....	32
Figura 14.	Etapas del modelo de Kearney.....	33
Figura 15.	Matriz de Kraljic.....	34

Figura 16. Enfoque <i>Go to Market</i>	35
Tabla 2. Categorías de compra La Rosarina con fuentes de abastecimiento origen extrazona. ..	36
Figura 17. Costo Total Adquisición según Gartner.....	38
Figura 18. Descripción Incoterms.	39
Tabla 3. Valoración para el indicador “inflación” en economías centrales.....	40
Figura 19. Variación del Índice FBX entre enero 2019 y diciembre 2022.	41
Tabla 4. Valoración para el indicador aumento de costos logísticos.	41
Tabla 5. Comportamiento de los indicadores de estudio en las categorías de compra durante el período de estudio.	43
Tabla 6. Categorías de compra con variación considerable en ambos indicadores de estudio. ..	44
Tabla 7. Participación en el gasto de La Rosarina de las categorías de compra con variación considerable en ambos indicadores de estudio.....	46
Tabla 8. Clasificación Factibilidad fuentes de abastecimiento.	48
Figura 20: Matriz implementación fuentes de abastecimiento locales o intrazona.....	49
Tabla 9: Categorías con factibilidad de implementar fuentes de abastecimiento local o intrazonas.	50
Figura 21. Matriz de Kraljic.....	52
Figura 22. Categorías seleccionadas ubicadas en la Matriz de Kraljic.	53
Figura 23. Enfoque <i>go to market</i> y estrategias de abastecimiento.	55
Figura 24. Relación entre Matriz de Kraljic y Enfoque <i>go to market</i>	55
Figura 25. Posicionamiento de las categorías de La Rosarina en el enfoque <i>go to market</i>	56
Figura 26. Estrategias de abastecimiento para Cacao y Té.	57
Figura 27. Estrategias de abastecimiento para Especias, Laminados Impresos y Vegetales Varios.....	57
Tabla 10. Redistribución volúmenes entre proveedores en Cacao A.....	61
Figura 28. Composición del CTO y ahorro directo en Cacao A.	62
Tabla 11. Redistribución volúmenes entre proveedores en Cacao B.	63
Figura 29. Composición del CTO y ahorro directo en Cacao B.	64
Figura 30. Categoría Cacao, impacto del ahorro directo en el negocio.	64
Tabla 12. Redistribución volúmenes entre proveedores en Té Claro.....	65
Figura 31. Composición del CTO y ahorro directo en Te Claro.	67
Figura 32. Categoría Té, impacto del ahorro directo en el negocio.	67
Figura 33. Cronograma tareas para Cacao y Té.	68
Tabla 13. Redistribución volúmenes entre proveedores en Especia picante E.	72
Figura 34. Composición del CTO y ahorro directo en Especia picante E.....	73
Tabla 14. Redistribución de volúmenes entre proveedores en Aromática E.....	74
Figura 35. Composición del CTO y ahorro directo en Aromática E.....	75
Figura 36. Categoría Especias, impacto del ahorro directo en el negocio.	75

Tabla 15. Redistribución volúmenes entre proveedores en Vegetal Verde A.....	76
Figura 37. Composición del CTO y ahorro directo en Vegetal Verde A.	77
Tabla 16. Redistribución volúmenes entre proveedores en Vegetal Verde B.	78
Figura 38. Composición del CTO y ahorro directo en Vegetal Verde B.	79
Tabla 17. Redistribución volúmenes entre proveedores en Vegetal Naranja B.	80
Figura 39. Composición del CTO y ahorro directo en Vegetal Naranja B.	81
Figura 40. Categoría Vegetales Varios, impacto del ahorro directo en el negocio.	82
Figura 41. Cronograma de tareas para Especias y Vegetales Varios.	83
Tabla 18. Redistribución volúmenes entre proveedores laminados impresos.....	85
Figura 42. Composición del CTO y ahorro directo en laminados impresos.	86
Figura 43. Impacto de ahorro en el negocio para laminados impresos.	86
Figura 44. Cronograma de tareas para laminados impresos.....	87
Figura 45. Ahorro directo propuesto.	88

1. Introducción

1.1. Espacio de referencia institucional

La empresa La Rosarina se sitúa en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, Argentina. Su principal actividad es la elaboración de productos alimenticios en presentación para *retail* en las categorías de café, té, cacao, especias y alimentos preparados. Comercializa sus productos principalmente en el territorio nacional a través de canales tradicionales y no tradicionales del *retail* y destina un porcentaje muy bajo a la exportación (menor al 5% del total de sus ventas).

Comenzaremos por describir el perfil de abastecimiento de la compañía. El total del gasto de abastecimiento se divide en un 70% en insumos productivos y un 30% en insumos no productivos. Este trabajo se orientará a analizar las categorías de compra de los insumos productivos.

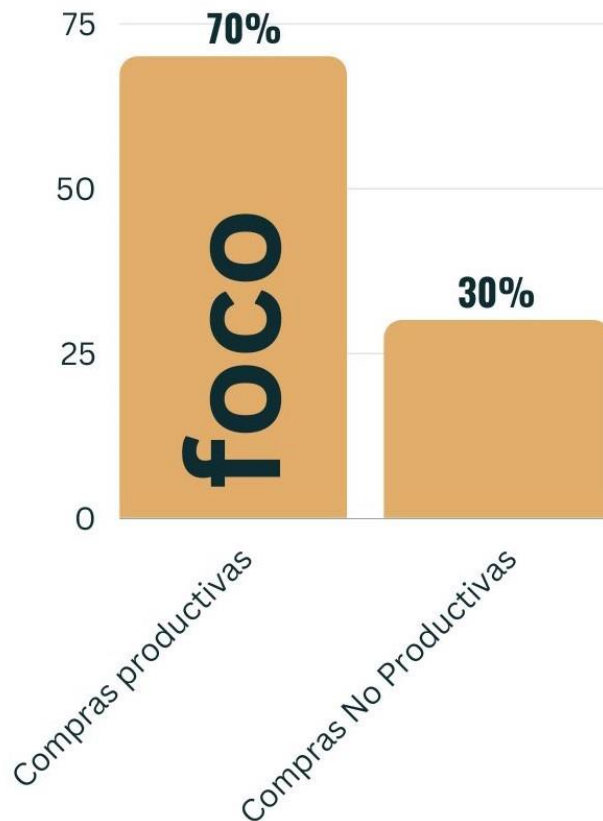


Figura 1. Distribución Gasto Total Abastecimiento La Rosarina.

Fuente: elaboración propia.

La Rosarina se abastece de 1957 insumos productivos, clasificados en 30 categorías de compra. De dichos insumos 1843 son de origen nacional, 12 son de origen alternativo, nacional e internacional y 102 insumos son importados intra o extra zona.¹

Tabla 1. Distribución Gasto Total Abastecimiento de La Rosarina en categorías de compra.

CATEGORÍA	TOTAL GASTO ANUAL (%)	NACIONAL	IMPORTADO INTRAZONA	IMPORTADO EXTRAZONA
CAFÉ EN GRANO	32		X	X
ESPECIAS	10	X	X	X
LAMINADOS IMPRESOS	8	X		X
TE	7	X		X
CAFÉ INSTANTÁNEO	5,5		X	
HERBORISTERÍA	5	X		X
ENVASES DE CARTULINA	4	X		
ADITIVOS	4	X		X
AZÚCAR	3	X		
LECHES Y HARINAS	3	X		
CACAO	2		X	X
ENVASES DE PLÁSTICO	2	X		X
LAMINADOS DE PAPEL	2		X	X
ENVASES DE CARTÓN	2	X		
SOBREENVOLTURAS	1	X		
AROMAS	1	X		
ENVASES DE VIDRIO	1	X		X
LAMINADOS NO IMPRESOS	1	X		
MATERIAS PRIMAS VARIAS	1	X		

¹ Con insumos importados intrazona hacemos referencia a que el origen del producto (es decir el 50% del valor de su composición) pertenece a un país con el cual Argentina posee acuerdo de preferencia arancelaria. Todos aquellos productos cuyo país de origen no posee un acuerdo de semejanza se denomina extrazona. Ello es independiente del país de procedencia del bien.

VEGETALES VARIOS	1	X		X
ETIQUETAS PARA PRODUCTOS	1	X		X
ENVASES DE MICROCORRUGADO	1	X		
HILO PARA ENVASES	1	X		X
MATERAL EMBAJALE	0,5	X		
ADHESIVOS	0,3	X		
ETIQUETAS PARA FRASCOS	0,3	X		
ENVASES DE HOJALATA	0,1	X		
ETIQUETAS AUTOADHESIVAS	0,1	X		
ENVASES/OTROS MATERIALES	0,1	X		
ETIQUETAS PARA PALLETS	0,1	X		
	100			

Fuente: elaboración propia.

A fin de brindar magnitud a estos datos, podemos indicar que el 81,5% del gasto se destina a insumos productivos de origen importado, del cual el 76% está compuesto por insumos importados extrazona.

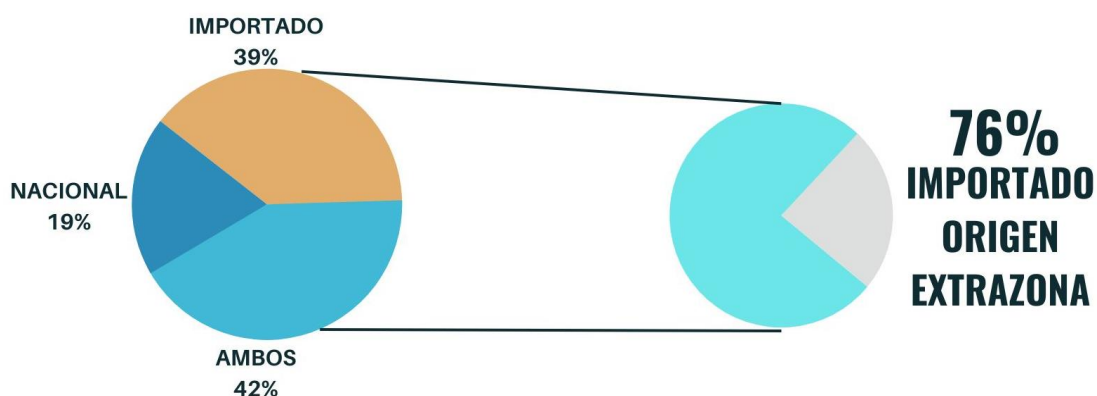


Figura 2. Origen del Gasto Total de Abastecimiento de La Rosarina.

Fuente: elaboración propia

Precisamente este 76% del gasto será el objeto de nuestro estudio, el cual componen 13 categorías de compra con la siguiente distribución en el gasto.

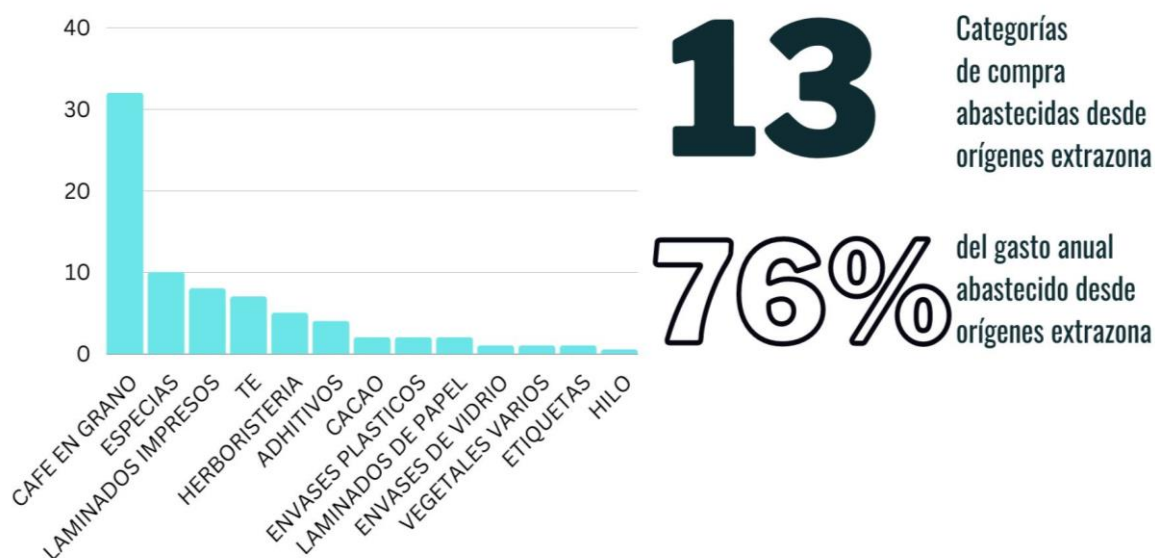


Figura 3. Porcentaje que representan las categorías abastecidas extrazona en el total del gasto de La Rosarina.

Fuente: elaboración propia.

En resumen, La Rosarina se abastece de 1957 insumos productivos, 114 de ellos son de origen importado, provenientes de 23 orígenes en 500 contenedores al año, componiendo el 81,5% del gasto total. Eso representa más de 2.7 millones de kilos de materia prima importada y 30 millones de unidades de envases.

Si describimos el perfil de abastecimiento de esta compañía, podemos indicar:

- Es altamente dependiente del sector externo, dado que el 76% de sus insumos son importados
- Es vulnerable dado que categorías que representan alto porcentaje en el gasto son importadas extrazona como ser: Café en Grano, Especias, Herboristería.
- Reviste complejidad logística operativa dado que requiere trasladar desde 23 orígenes 500 contenedores al año.

1.2. Recorte temporal

El presente estudio seleccionó como recorte temporal desde el 01/2020 al 02/2022. Durante dicho período sucedieron dos sucesos de relevancia a nivel internacional: la

Pandemia SARS COVID-19 y la invasión Rusia-Ucrania. Dada la interdependencia de la economía global y de las llamadas cadenas de valor globales (GVC en sus siglas en inglés), estos sucesos tuvieron múltiples efectos en la economía global.

A los efectos de construir variables e indicadores de análisis, realizaremos un zoom en algunos de ellos.

1.2.1. Pandemia SARS COVID-19

1.2.1.1. Disrupción en las cadenas abastecimiento

El origen del SARS COVID -19 en China y su extensión por el globo generaron un hecho histórico sin precedentes. El contagio del virus y su alta tasa de mortalidad exigió a los gobiernos decretar el confinamiento de la población.

Dada la complejidad de las cadenas productivas modernas, que implican a numerosos fabricantes a lo largo y ancho del mundo, la crisis del COVID paralizó el tejido productivo de las principales economías, debido al cierre de fábricas y las restricciones para movilizar personas y bienes.

Al mismo tiempo que las cadenas productivas enfrentaban grandes desafíos, la demanda de bienes de consumo asociados a la tendencia del *lock down* o “quédate en casa” aumentaba.

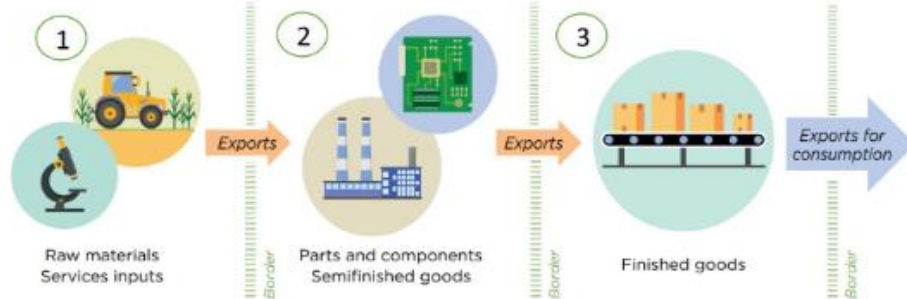
Esta combinación generó desabastecimiento de bienes, góndolas vacías y aumento de precios, sacando a la luz la falta de resiliencia de las cadenas de abastecimiento que usualmente operan en las sombras (*International Trade Center, 2020*).

Según el Banco Mundial (2020), el 66% del comercio internacional se efectúa a través de GVC. Es decir, los bienes atraviesan en su cadena productiva al menos una frontera.

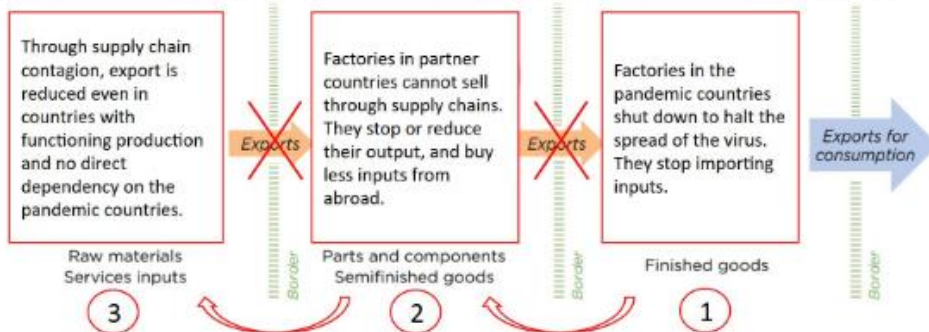
La pandemia afectó a las 3 principales GVC: China, USA y la UE, generando un shock en las cadenas de abastecimiento. Se calcula que las exportaciones se redujeron \$228 billones debido a estas disrupciones. El cierre de las fábricas y el confinamiento generaron una reacción en cadena rompiendo con las cadenas de abastecimiento globales.

What is the global value chains (GVCs) and how they react to the COVID-19 pandemic

A global value chain breaks up the production process across countries. Firms specialize in a specific task and do not produce the whole product.



The shutdown of factories due to the pandemic creates a chain reaction, affecting trade of other countries even if their manufacturing facilities are operational and borders are open to trade.



Source: Adapted from the World Development Report 2020. Trading for Development in the Age of Global Value Chains. World Bank.

Figura 4. ¿Qué son las cadenas de valor globales y cómo las ha afectado la pandemia?

Fuente: Banco Mundial (2020).

En términos de indicadores, durante la pandemia, el *PHLX Semiconductor Sector* (SOX) se convirtió en un indicador de la disrupción en la cadena de abastecimiento (Nasdaq, 2023), dado que la falta de semiconductores o chips generó el desabastecimiento de artículos como celulares, consolas de videojuego y autos, entre otros (King *et. al.*, 2021).

El SOX está compuesto por las 30 compañías de USA involucradas en el diseño, distribución, fabricación y venta de semiconductores

La industria de semiconductores reviste una importancia tal que se encuentra dentro de las prioridades estratégicas de las potencias mundiales.

Durante la pandemia el SOX se disparó. Según *Investing* (2023), entre febrero de 2020 y noviembre de 2021 el índice aumentó un 153%.

Resumen PHLX Semiconductor



Figura 5. Comportamiento del índice PHLX entre 2014 y 2023.

Fuente: *Investing* (2023).

Como consecuencia de esta disrupción en las cadenas de abastecimiento, el flujo de insumos, bienes intermedios y bienes finales se vio coartado o interrumpido, la oferta no pudo hacer frente a la demanda y las góndolas comenzaron a vaciarse, generando desabastecimiento de bienes a nivel global.

1.2.1.2. Crisis en el transporte internacional

Una segunda consecuencia que se generó a partir de la pandemia fue una crisis en el transporte internacional.

Esta crisis estuvo caracterizada por aumentos en los costos logísticos, atascos en los puertos, aumentos en los *lead times* y reducción del flujo de contenedores a lo largo y ancho del globo.

Respecto de la magnitud del aumento de los costos logísticos, según el *Baltic Container Index* (FBX), el índice de los fletes marítimos de carga a granel seca de hasta 20 rutas clave aumentó desde enero 2019 a septiembre 2021 un 612% (*Freightos, 2023*).

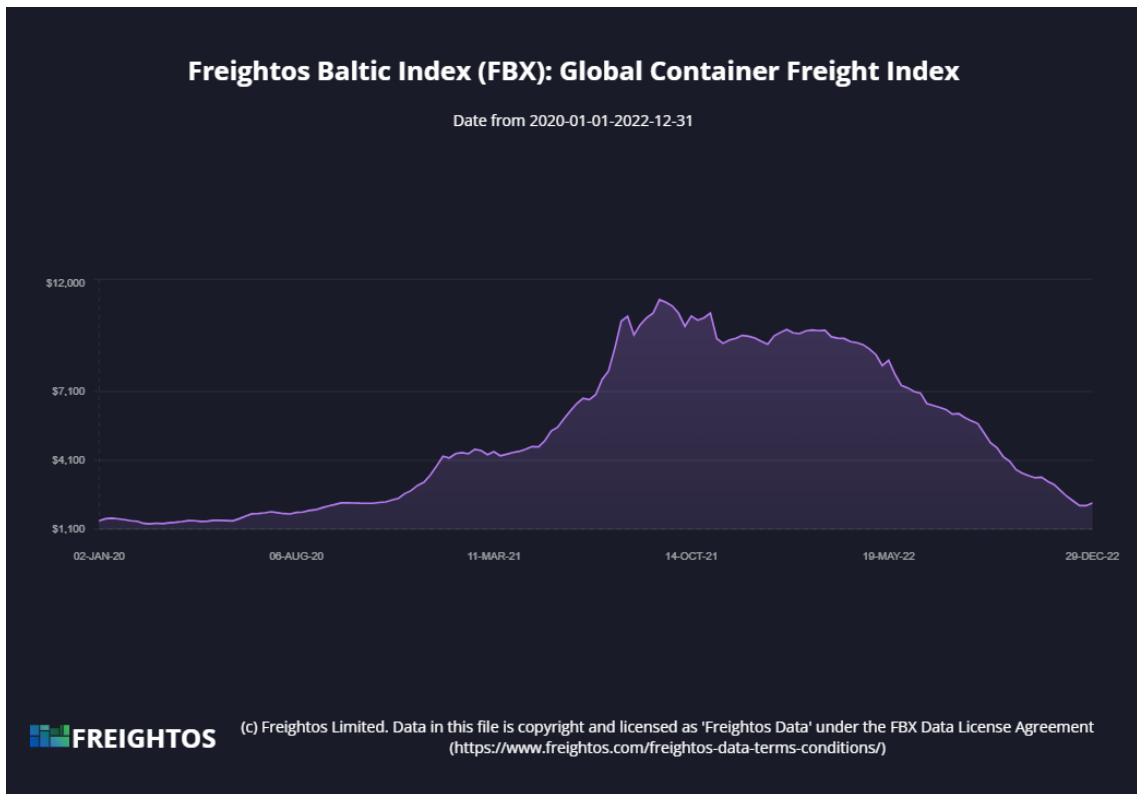


Figura 6. Comportamiento del índice Baltic Container Index (FBX) entre enero 2020 y diciembre 2022.

Fuente: *Freightos* (2023).

Otro indicador del aumento exponencial es el *China Export Containerized Freight Index* (CCFI), según el cual el costo del flete se ha incrementado un 433% desde el inicio de la pandemia hasta su pico máximo en diciembre de 2021 (*Statista, 2023*).

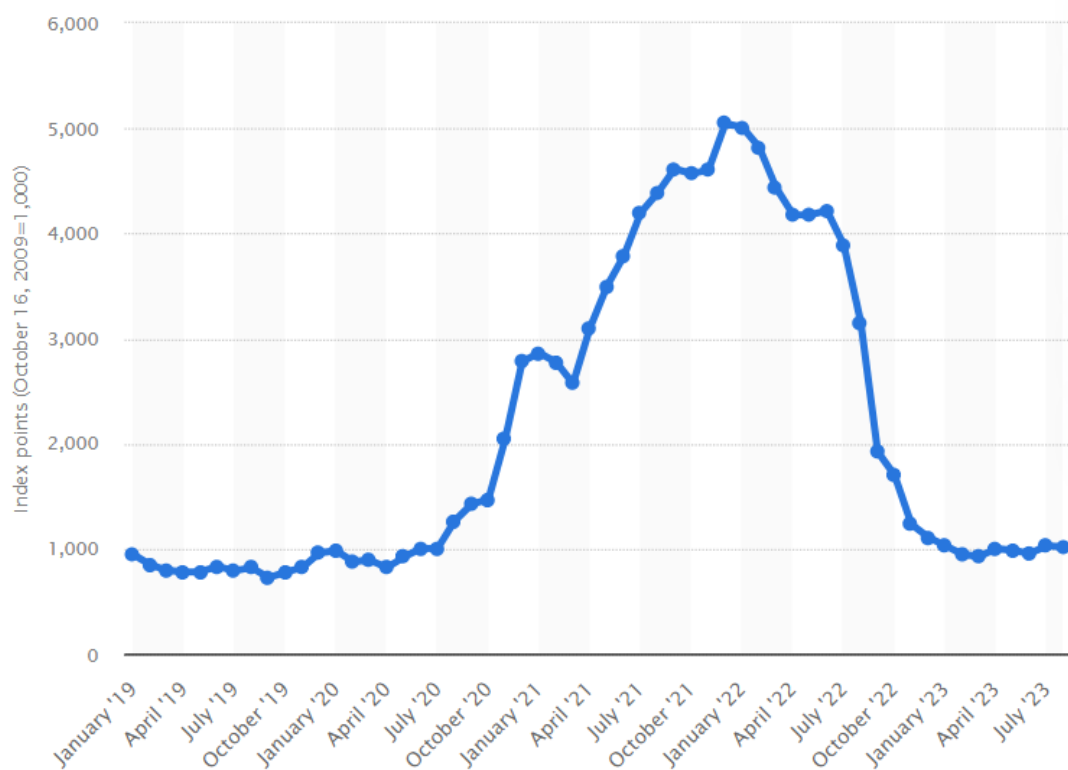


Figura 7. Comportamiento del índice China Export Containerized Freight Index (CCFI) entre enero 2019 y noviembre 2022.

Fuente: *Statista* (2023).

Debido a la decisión de los gobiernos de confinar a la población, el personal de los puertos se redujo tanto en cantidad de personal como en horas operativas, lo cual generó un atasco en los puertos debido a que comenzaron a acumularse a la vera de las terminales, barcos con necesidad de descargar contenedores.

Según un estudio del FMI, durante la pandemia se han disparado las demoras en los puertos. El 60% de ella se atribuye a barcos aguardando el ingreso al puerto. El 40% restante se debe a demoras en el procesamiento una vez ingresado el buque. Estas demoras no están asociadas necesariamente a un aumento de la demanda en el consumo, dado que muchos puertos muestran demoras a pesar de que el volumen de carga es menor a la pre-pandemia.

Los puertos más afectados han sido los de China y Estados Unidos (Komaromi *et. al.*, 2022).

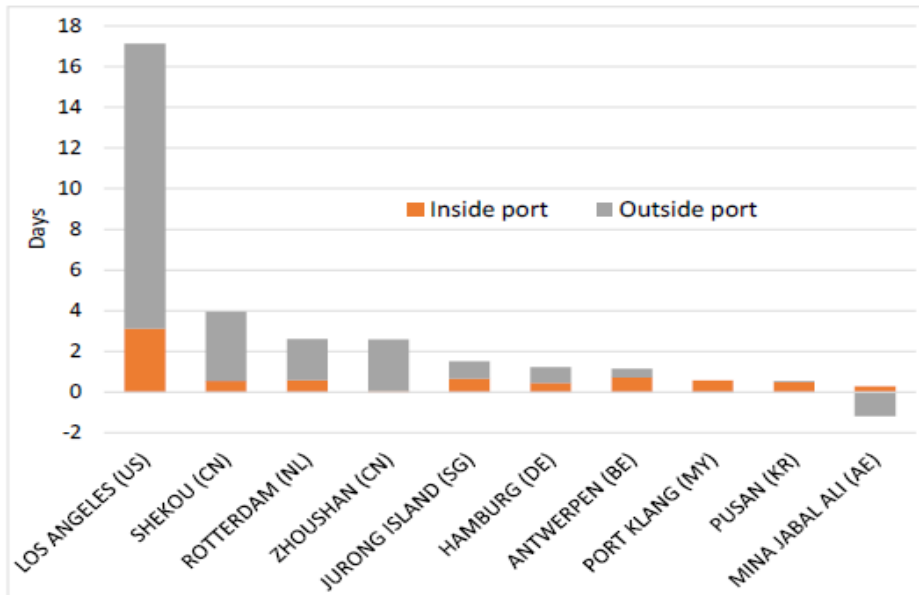
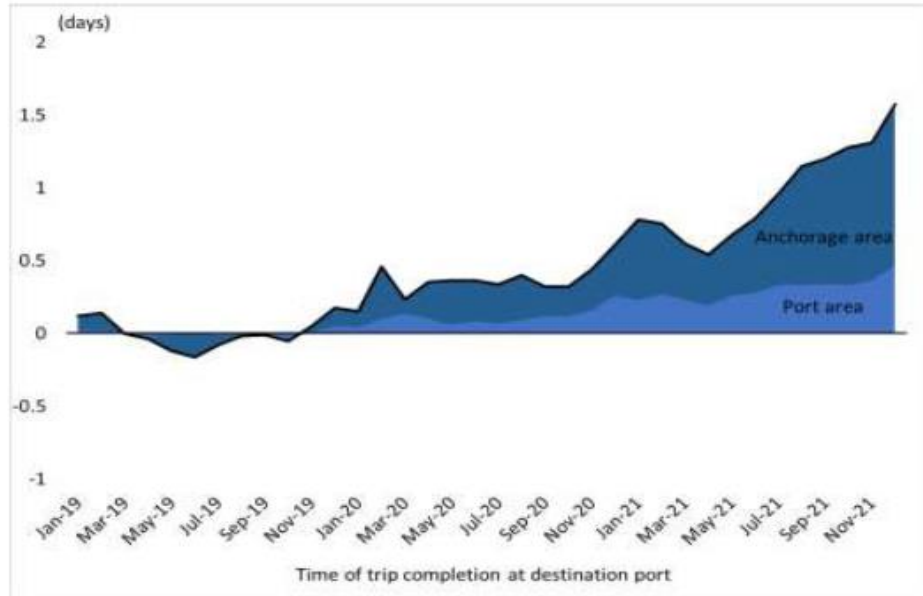


Figura 8. Demoras en los puertos comparadas con el período prepandemia.

Fuente: Komaromi *et. al* (2022).

La Rosarina importa las siguientes categorías de estos puertos: laminados de papel, aditivos, especias, envases de vidrio y vegetales varios.

Este atasco en los puertos, sumado a la reducción de las operaciones en las terminales portuarias, generó un aumento de los *lead times* de entrega.

El IHS *Market* es un indicador se construye a partir de las encuestas comerciales del índice de gerentes de compras y refleja el alcance de los en la cadena de suministro. Según sus mediciones, los valores por debajo de 50 implican demoras en las entregas respecto del mes anterior.

A partir de la pandemia, los aplazamientos en los *lead times* se han convertido en la norma y han sido incrementales con el paso del tiempo (El Economista.es, 2021).



Figura 9. Aumento de *lead times*.

Fuente: El Economista.es (2021).

Según el FMI, el aumento del *lead time* se ha convertido en la norma. Se estima que este incremento es del 25% entre 2019 y 2021. Si este aplazamiento se monetizase, el aumento del costo del flete iguala a las reducciones logradas entre 2003 y 2017 (Komaromi *et. al.*, 2022).

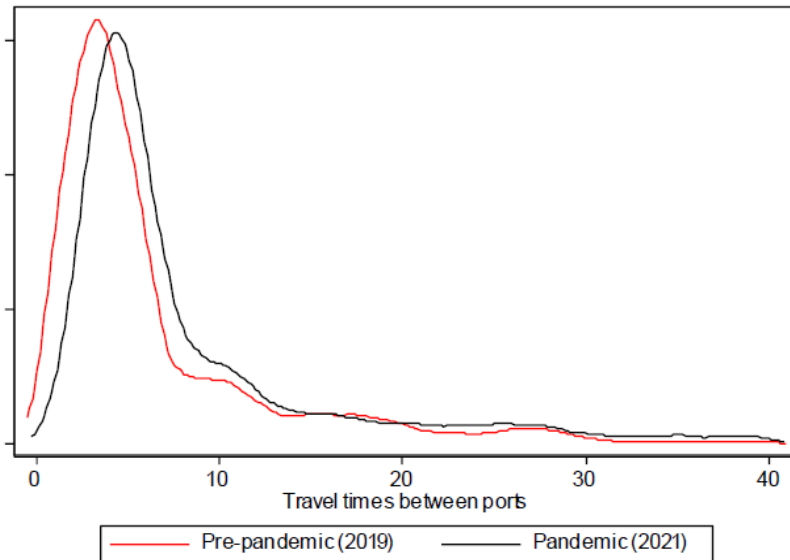


Figura 10. Aumento de *lead times*.

Fuente: Komaromi *et. al.*, (2022).

Entendiendo que el 80% de los bienes comercializados por volumen y el 70% por valor agregado son transportados por flete marítimo, podemos asumir que los indicadores antes descritos dan cuenta de una verdadera crisis del transporte internacional. Entre 2019 y 2020 se transportaron 15.613.330 contenedores menos (Banco Mundial, 2023).

1.2.1.3. Inflación en las economías centrales

De acuerdo al FMI, un tercio de la economía global se contraerá hacia el fin de la pandemia, siendo las 3 principales economías (China, UE y USA) se mantendrán estáticas.

El crecimiento global pronosticado para 2022 es de 3,2 y el estimado para 2023 es de 2,7.

Se estima que la inflación global aumente de 4.7 % en 2021 a un 8.8% en 2022 (Fondo Monetario Internacional, 2022).

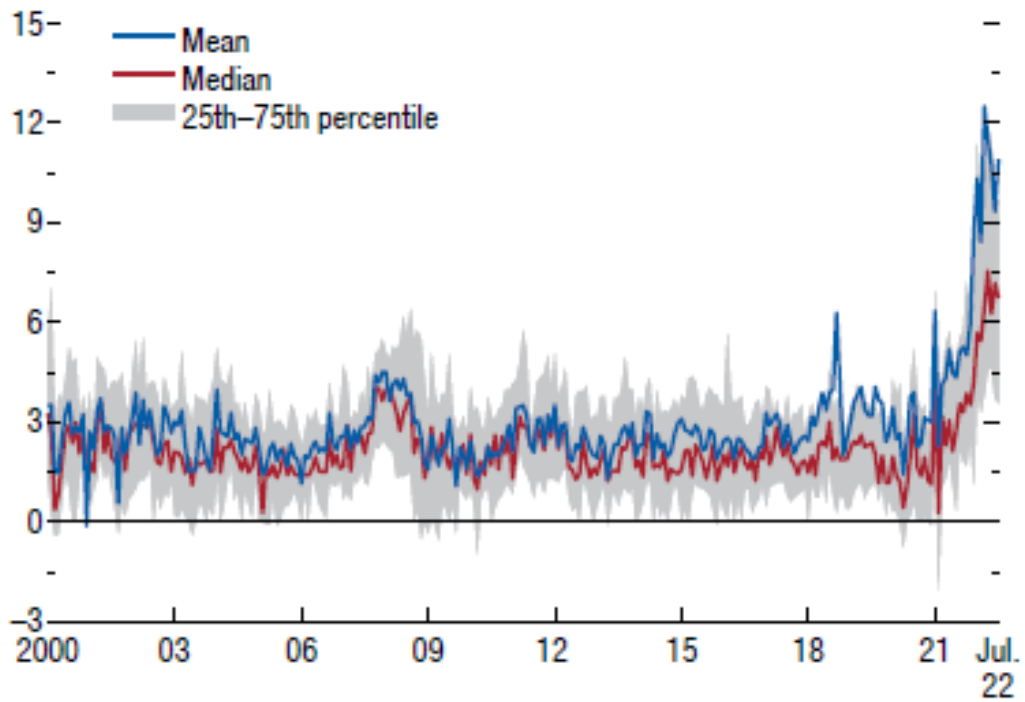


Figura 11. Inflación y distribución a través de los países (porcentajes anualizados).
 Fuente: Fondo Monetario Internacional (2022)

1.2.1.4. Invasión Rusia-Ucrania

El 24 de febrero de 2022, Rusia invadió Ucrania y así la guerra llegó a Europa. Como consecuencia de ello, el precio de los *commodities* se ha disparado, sumando complejidad al ya oscuro panorama económico internacional (Rodríguez Salcedo, 2022).

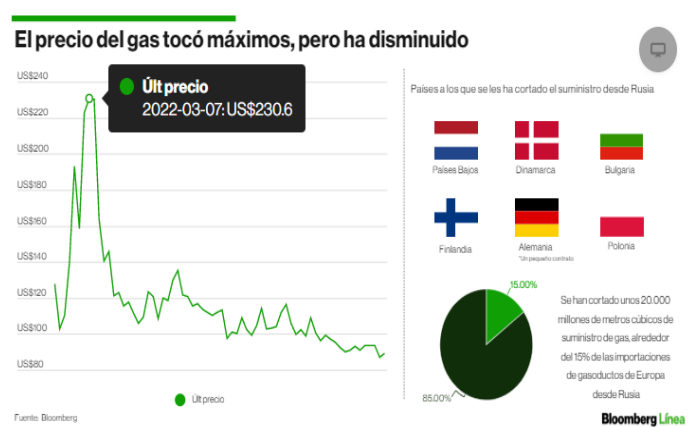
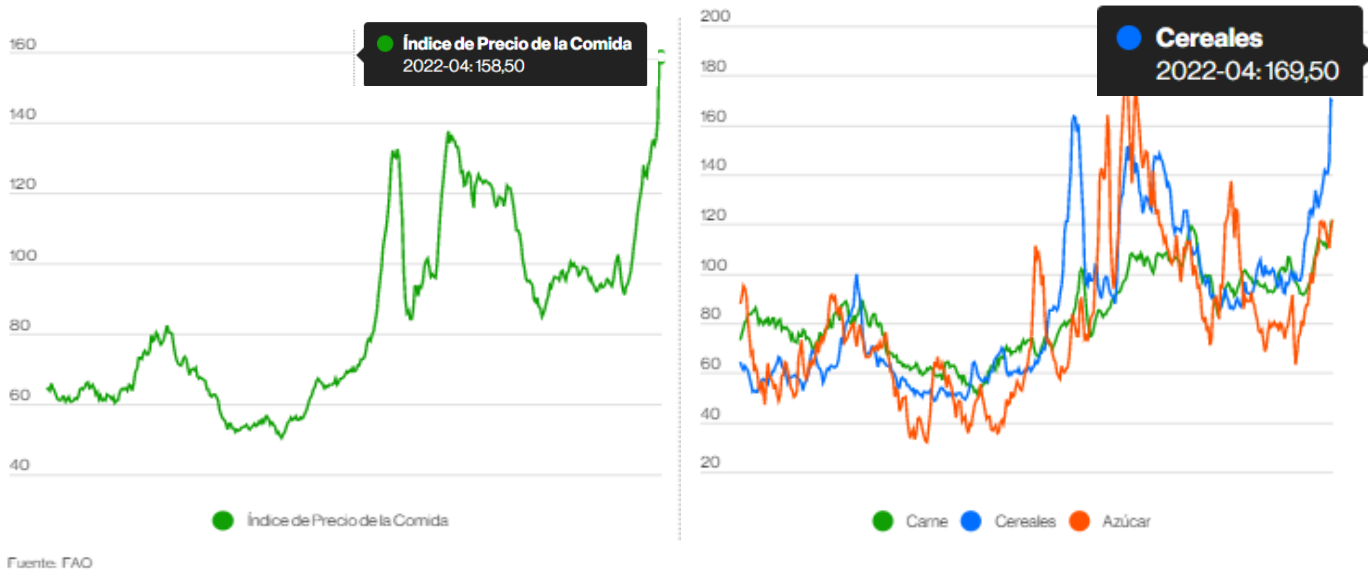


Figura 12. Infografías Bloomberg del impacto de la Guerra Rusia-Ucrania en el precio de los *commodities*.

Fuente: Rodríguez Salcedo C. (2022).

De todo lo antes dicho podemos aseverar que, durante el período de estudio, el contexto económico internacional no era propicio para cadenas de abastecimiento globales o altamente dependientes del Sector Externo.

Teniendo en cuenta que la unidad de análisis: La Rosarina, posee un perfil de abastecimiento dependiente del sector externo, con alta vulnerabilidad y gran

complejidad operativa y logística, avanzaremos en el desarrollo de los objetivos de este estudio.

1.3. Situación Problemática

La empresa La Rosarina S.A. posee en su matriz de abastecimiento de insumos productivos en su mayoría de origen extranjero.

Este perfil de abastecimiento en una economía local con control de precios y devaluación sostenida del tipo de cambio lleva a la compañía a enfrentar tensiones sobre su estructura de costos y rentabilidad siempre que se presentan incrementos en los costos logísticos e inflación en las economías centrales como sucedió en el período 01/2020 – 02/2022.

1.4. Objetivo General

Evaluar estrategias de compras alternativas que habiliten mayor flexibilidad y resiliencia a la matriz de abastecimiento de la empresa La Rosarina S.A. ante los cambios en el escenario internacional.

1.5. Objetivos específicos

Identificar aquellas categorías de compras, con abastecimiento extrazona, en las cuales la situación macroeconómica en el período de estudio haya generado modificaciones considerables en las variables de abastecimiento.

Seleccionar las categorías a desarrollar, a través de la construcción de una matriz que analice la factibilidad de implementación de fuentes de abastecimiento locales/ intrazona y el potencial económico de ellas.

Presentar un diagnóstico de oportunidades de mejoras que redunden en ahorros directos indirectos e intangibles para las categorías de insumos y materias primas seleccionadas.

2. Capítulo 1: Marco teórico

2.1. Variables Macroeconómicas: inflación y tipo de cambio.

A fines teóricos, definiremos dos variables macroeconómicas que serán referenciadas durante el desarrollo de este trabajo.

La primera variable a definir es la inflación, la cual se entiende “*como un proceso de aumento permanente y continuo en todos o casi todos los precios de la economía.*” (Novak, 2020: 314). Coincidimos con Novak en que la inflación es un fenómeno multicausal, y con variadas consecuencias, entre ellas la pérdida del poder de compra de la moneda.

El porcentual del aumento de precios es lo que determina si la inflación es alta o baja. Una baja inflación en las economías centrales se caracteriza por un aumento entre el 2 y el 4%, en las economías periféricas es del 8% al 10%. Más de dicho porcentaje se considera que la inflación es alta. Mientras que cuando hablamos de hiperinflación nos referimos a un proceso de crecimiento de los precios mensual elevado e incluso el porcentaje aumenta mes a mes.

También es posible que se dé el fenómeno opuesto en el cual los precios bajan de forma continuada, generalmente asociado a una recesión económica, el cual es conocido como deflación (Novak, 2020: 314).

La tasa de inflación es el porcentaje promedio de aumento de los precios en un período determinado y, dado que los aumentos son dispares entre los bienes y servicios que componen la economía, hay varias metodologías de medición. En este trabajo se utilizará el *Índice de precios al consumidor* (IPC) como referencia de la tasa de inflación, que mide, exclusivamente, la variación promedio ponderada de los bienes y servicios que demandan un consumidor promedio y es la que se utiliza en las negociaciones paritarias como referencia de la pérdida de valor real de los salarios.

Como efectos de la inflación en la economía podemos mencionar es la pérdida de poder adquisitivo del dinero, la reducción de la demanda del dinero, el cambio de la moneda nacional por divisa para el atesoramiento o ahorro de los agentes económicos, eliminación de los instrumentos de financiamiento a largo plazo en moneda local, la creciente dolarización de la economía y la agudización de la restricción externa, la reducción de la inversión y por ende impacto en el nivel de actividad económica y en el empleo (Novak, 2020: 318).

Respecto de las causas de la inflación, y dado que es un fenómeno multicausal, nos detendremos en la explicación de algunas de ellas que serán objeto de tratamiento en este trabajo.

El primero tipo de inflación a analizar es la “inflación por costos”, la cual se produce cuando el aumento en los costos de los productos es trasladado a su precio. Estos al ser insumos/componentes de otros productos, presionan la estructura de sus costos y las empresas para no perder ganancia ajustan sucesivamente los precios generando un aumento generalizado de los mismos.

Esta inflación por costos se puede producir porque los productos utilizan *commodities* cuyo precio está determinado por el mercado internacional por lo que “*las variaciones de*

sus precios son independientes de las condiciones internas de oferta y demanda de cada país” (Novak, 2020: 323). Un ejemplo gráfico que se produjo dentro del período de estudio de este trabajo fue el aumento del precio del trigo ante la invasión de Ucrania por Rusia en febrero 2022, dicho aumento generó una presión en la estructura de costos de todos los productos que utilizan el trigo como insumo como la harina, el pan, los fideos y las galletitas, el cual se trasladó a su precio.

La inflación por costos también puede generarse por un cambio tributario de impuestos indirectos o impuestos específicos, los cuales se trasladarán también al precio (Novak, 2020: 324).

Por último, un aumento de los salarios, los cuales, al ser un componente relevante y generalizado en una estructura de costos, también puede generar una inflación por costos.

Otro tipo de inflación a señalar es la “inflación por tipo de cambio”, la cual se genera cuando el precio de los bienes transables internacionalmente o el de insumos importados de bienes no transables aumentan en moneda extranjera o el tipo de cambio de la moneda local se deprecia, generando un aumento de costos que se traslada al precio de los productos que los utilizan (Novak, 2020: 325).

La segunda variable a definir es el tipo de cambio, entendido como la relación de valor entre la moneda local o doméstica y las demás monedas extranjeras. El valor del tipo de cambio se establece a través de diversos mecanismos del mercado de cambios, el cual es “*el espacio real o virtual en el cual se efectúan las transacciones de compra y venta de divisas*” (Novak, 2020: 385).

La relación entre la moneda local y la moneda extranjera se puede modificar en cuatro sentidos: depreciación, devaluación, apreciación o revaluación.

La depreciación y apreciación se producen en un mercado de cambio libre mientras que la devaluación o revaluación lo hace en un mercado de cambios regulado por el gobierno (como es el caso del mercado argentino). Si para comprar una unidad de moneda extranjera se necesitan más unidades de moneda local, se dice que ésta se devaluó o depreció. Si sucede lo inverso dicha moneda se revalúa o aprecia.

En el caso del mercado de cambios argentino el tipo de cambio es variable, es decir la moneda local varía su valor frente a la moneda extranjera por diferentes razones y es un mercado regulado en el cual el Estado o la autoridad monetaria influyen de alguna manera en el valor del tipo o de los tipos de cambio en función de determinados objetivos de política económica o monetaria. Puede decirse que el tipo de cambio del peso argentino es de flotación sucia (Novak, 2020: 290).

En el caso del mercado argentino, donde opera la empresa objeto de estudio de este trabajo, el peso del sector externo y del comercio internacional es importante en relación con el nivel de su actividad económica interna (Novak, 2020: 291). Dado que las

importaciones, o sea la compra de un bien o servicio del exterior, se efectúa en divisas, el tipo de cambio tiene una importante influencia en la estructura de costos y en la formación de precios de los bienes.

Siendo que es objeto de estudio de este trabajo el análisis del comportamiento del precio de los insumos importados extrazona, nos detendremos en su definición.

El precio interno de los bienes importados es el equivalente al precio internacional (expresado en divisa), multiplicado por el tipo de cambio, más el arancel de importación si rige para los bienes en cuestión.

En un contexto de libre mercado, si los bienes importados se producen localmente, el precio de los bienes locales no puede superar el de los importados. Ahora bien, en el caso del mercado argentino en el período de estudio, existe una política de restricción a las importaciones y al giro de divisas.

La transmisión del precio del bien importado al mercado local opera de la siguiente manera: si el bien se importa extrazona y posee derechos de importación, estos elevan el precio del bien por encima del precio local (para así beneficiar la industria nacional y aumentar la recaudación fiscal). Ahora bien, dado que la oferta local es insuficiente para satisfacer la demanda local, el precio se eleva por encima del precio internacional convertido a la moneda local por el tipo de cambio (Novak, 2020: 294).

Con esto queremos señalar que un aumento del tipo de cambio sumado a un contexto inflacionario en economías centrales, afectará el precio de los insumos importados extrazona (lo cual adquiere mayor magnitud debido a la aplicación de derechos de importación), los cuales presionan la estructura de costos de la empresa objeto de estudio.

2.2. Variables Microeconómicas: estructuras de mercado

La empresa objeto de estudio de este trabajo opera en once categorías de la industria alimenticia argentina. En estos rubros la oferta proviene de entre dos y cinco oferentes que dominan más del 80% de la venta en los canales tradicionales. Es por ello que consideramos que el mercado es un oligopolio.

El oligopolio es *“un mercado en el que sólo hay pocos vendedores o proveedores, cada uno de los cuales ofrece un producto idéntico o similar a los que ofrecen otros proveedores”* (Novak, 2020: 294). El dominio del mercado que ejerce este reducido número de oferentes puede medirse mediante una estadística llamada razón de concentración, que es el porcentaje de la producción total que ofrecen en el mercado las cuatro empresas más grandes (Mankiw, 2015: 331).

Dado que hay pocos oferentes, las acciones de cualquiera de ellos tiene un gran impacto en los beneficios de sus competidores. Es decir, son interdependientes y por ello es un mercado donde prima la estrategia.

Dentro de los oligopolios, las empresas pueden “coludir” es decir acordar el precio del bien y/o la cantidad que ofrecerán y qué cuota del mercado tendrá cada uno, actuando, así como un “cártel”. Esta situación no se produce en todos los oligopolios ya sea por desacuerdo de sus miembros o por leyes antimonopólicas de los gobiernos ya que los oligopolios al regular la oferta son socialmente ineficientes. Es el interés propio de cada compañía el que lleva a los participantes de un oligopolio a la competencia, según demuestra Mankiw (2015: 355) a través de la teoría del dilema del prisionero.

Sin embargo, según Mankiw, aun no logrando un acuerdo, en el oligopolio se logra un equilibrio denominado, Equilibrio de Nash en el que *“los agentes económicos, que interaccionan unos con otros, seleccionan su mejor estrategia, dadas las estrategias que seleccionaron todos los demás agentes”* (Mankiw, 2015: 351).

Dentro de los mercados de competencia imperfecta también podemos mencionar al monopolio, en el cual hay un único oferente que *“es propietaria de un recurso fundamental, cuando el gobierno le otorga a una sola empresa el derecho exclusivo de producir un bien o cuando una sola empresa puede abastecer a todo el mercado a un costo menor que si lo hicieran varias empresas”* (Mankiw, 2015: 323).

Dado que su curva de demanda tiene pendiente negativa, la empresa produce la cantidad en la cual el ingreso marginal iguala al costo marginal, y elige el precio al que se demanda esa cantidad. De este modo la empresa monopolística maximiza sus beneficios determinando el precio y la cantidad ofertada del bien.

La empresa que es objeto de estudio de este trabajo, no opera en un mercado monopolístico como oferente, aunque sí es demandante de algunos bienes de mercados monopolísticos, como los envases de vidrio.

Otro mercado imperfecto es el de “competencia monopolística”, donde las empresas presentan características monopolísticas y, al mismo tiempo, características competitivas.

Este tipo de mercado combina características de los dos extremos: competencia perfecta y monopolio. A saber: cada empresa típica enfrenta competencia, pero ésta no es tan severa como para hacer que dicha empresa sea tomadora de precios y tiene cierto grado de poder de mercado, pero éste no es tan grande como para describirla con precisión con el modelo de monopolio.

El mercado de competencia monopolística es aquel *“existen numerosas empresas que venden productos similares, pero no idénticos. En un mercado de competencia monopolística cada empresa tiene un monopolio sobre el producto que fabrica, pero muchas otras empresas ofrecen productos similares que compiten por los mismos*

clientes” (Mankiw, 2015: 330). A diferencia del monopolio, en estos mercados hay libre entrada y salida de competidores.

Cuando uno se refiere a un mercado de competencia monopolística, indica que es un mercado con exceso de capacidad. Las empresas no producen a escala eficiente, sino que producen una cantidad menor que aquella cantidad que minimizaría el costo total promedio. Esto es así porque si la empresa aumentase la cantidad ofrecida, para llegar a su máxima eficiencia y producir a un menor costo (por economías de escala), debería reducir el precio para vender esa cantidad excedente. A las empresas les resulta más rentable ofrecer menor cantidad de producto producido a un costo total promedio mayor y contar con capacidad ociosa.

2.3. Teoría sobre Costos

Dado que este trabajo analiza el aumento del precio en los insumos importados durante un período determinado de tiempo, resulta relevante definir los costos.

Según Cartier (2017), el costo es *“es un vínculo coherente entre los objetivos de un proceso de producción y los factores considerados de consumo necesario para su desarrollo”* (Cartier, 2017: 33). Podemos completar la definición con el concepto de Yardin, quien señala que *“es el sacrificio económico inherente a una acción con vistas a la creación de valor”* (Yardin, 2019: 28).

Este concepto es fundamental si consideramos que, en el sistema capitalista, las empresas ofrecen productos escasos *“con el propósito de obtener un beneficio o renta surgido por el excedente neto entre el ingreso total de dinero recibido a cambio de los productos entregados en las relaciones de intercambio en los mercados en que actúan como oferentes y el total de pagos necesarios para posibilitar aquellos ingresos”* (Cartier, 2017: 9).

Dichos productos son el resultado colectivo del desarrollo del sistema de acciones que es el proceso de su producción. Para llevar adelante dicho proceso se requieren factores de producción. El costo está dado por el valor económico y por la cantidad de dichos factores necesarios para llevar adelante el proceso productivo. El costo individual se denomina costo unitario y el costo agregado de todos los factores se denomina costo total.

A efectos referenciales, denominaremos el costo de cada factor como la *cantidad de unidades monetarias por unidad de factor*. Y entenderemos su costo como sus *“valores de cambio” o “precios” que el sujeto organizador de la producción (emprendedor, ente, empresa, etc.) haya pagado por el factor en una relación de intercambio previa para tenerlo disponible para su consumo* (Cartier, 2017: 35).

En términos de clasificación, hay costos variables o fijos, directos e indirectos. Los costos fijos son aquellos que presentan una correlación nula, o muy débil, ante cambios

en los volúmenes de producción objetivos, mientras que los costos variables son aquellos factores que presentan una correlación positiva fuerte ante cambios en los volúmenes de producción de objetivos (Cartier, 2017: 55).

Los costos variables reúnen las siguientes condiciones. En primer lugar, que el factor presente un encadenamiento de relaciones de productividad del tipo "marginal" en todas las acciones que vinculan sus unidades de empleo con la producción del objetivo y que sea "divisible", total o parcialmente. Adicionalmente, que el factor no sea, simultáneamente, de "adquisición comprometida" y "no almacenable". Por último, que puedan acreditar que la demanda de sus "unidades de empleo" sea en función del volumen de producción (encadenamiento de relaciones de productividad del tipo marginal en la fase de combinación" (Cartier, 2017: 62).

Respecto de los costos directos, podemos decir que *“son aquellos que corresponden a factores cuya apropiación a un objetivo determinado es posible realizarla en forma inequívoca, precisa y excluyente”*. En contraposición los costos indirectos son *“los que corresponden a los factores que no brindan esta posibilidad”* (Cartier, 2017: 90).

El presente trabajo se enfocará en el análisis de costos variables directos: insumos (considerando tanto materias primas como envases y embalajes) para la producción de los productos fabricados en la empresa La Rosarina S.A.

Una clasificación adicional a la antes mencionada podría ser la de Yardin (2019: 30), utilizando como criterios:

- la función del costo: en nuestro caso es de producción
- el tipo de función: en nuestro caso es de función principal
- su grado de evitabilidad: en nuestro caso es no evitable
- su impacto financiero: en nuestro caso es erogable

Por último, definiremos la acción de costear como *“encontrar caminos que unan, en forma razonable y fundada, los factores y los productos de un proceso de producción. El territorio por donde esos caminos cruzan es, obviamente, el proceso de producción que consume los factores y de donde surgen los productos* (Cartier, 2017: 97).

2.4. Comercio Internacional

El intercambio transfronterizo de bienes y servicios entre países es lo que se denomina comercio internacional, en el cual se efectúan dos operaciones: las importaciones y las exportaciones. Las primeras son las compras de bienes y servicios realizadas por una persona residente a otra no residente; es decir, compradas a otros países, mientras que las exportaciones son *“las ventas de bienes y servicios realizadas por una persona, humana o jurídica, residente en nuestro país a otra no residente* (Novak, 2020: 231).

En un contexto de economía cerrada, la frontera de posibilidad de producción de una economía se convierte también en la frontera de posibilidad de consumo (Mankiw, 2015:50). Según este autor, el comercio entre naciones genera un efecto multiplicador que da ganancias a los que participan basándose en el principio de “ventaja comparativa”, el cual se define como la “*habilidad para producir un bien con un costo de oportunidad menor que otro*” (Mankiw, 2015:53). Así cada nación se especializaría en la producción de aquellos bienes sobre los que posee ventaja comparativa respecto de otra nación y comerciaría el bien producido por otros bienes que no posee pero desea consumir.

Según Mankiw, el comercio beneficia a todos en la sociedad porque permite que los países se especialicen en las actividades en las que tienen ventaja comparativa debido a dos razones. Primero, cuando cada nación se especializa en producir aquel bien en el que tiene ventaja comparativa, el total de la producción de la economía se incrementa, es decir hay más bienes en el mundo. Por otro lado, las ganancias se incrementan debido a que cada nación compra un bien a un precio más bajo que el costo de oportunidad que tiene para ella la producción de dicho bien.

Ahora bien, para que cada nación tenga beneficios, el precio de los bienes debe situarse por encima de su costo de oportunidad de producirlo.

De acuerdo con Mankiw cuando una economía no puede operar en los mercados internacionales, el precio se ajusta para equilibrar la demanda nacional con la oferta nacional. En un mercado aislacionista que no intercambia bienes ni servicios con otras naciones, la curva de oferta nacional se cruza con la curva de demanda nacional en un precio y cantidad de equilibrio. La suma de los excedentes de cada curva mide los beneficios totales que compradores y vendedores reciben por participar del mercado (Mankiw, 2015: 172).

Ahora bien, en un mercado internacional como el actual, los países si intercambian bienes y servicios a un “precio mundial”, el cual consiste en el precio al cual un producto prevalece en el mercado mundial de dicho producto.

Para determinar si un país importará o exportará un bien en condiciones de libre mercado, se debe comparar el precio de equilibrio del bien al cual se comercializa en el mercado nacional con el precio mundial del bien. Si el primero resulta menor el país posee ventaja comparativa y exportará, de lo contrario importará.

Novak (2020: 234) plantea que los países deciden intercambiar bienes y servicios por diferentes razones: el clima, los recursos naturales, el capital productivo, la fuerza de trabajo, su tecnología, por marcas o diseño o por competitividad entre otras. Pueden hacerlo libremente, lo que se conoce como librecambio o pueden decidir intervenir el comercio internacional a través de herramientas de política comercial.

En un contexto de libre comercio, cuando una economía se abre al comercio internacional, el precio de equilibrio anterior se ve modificado en base al precio mundial.

Esto genera un nuevo cruce de las curvas de oferta y demanda y, por ende, nuevos excedentes.

Siguiendo el razonamiento, si el precio mundial del bien es mayor que el precio nacional de bien y el país posee una ventaja comparativa y exporta, los oferentes tendrán un beneficio ya que la demanda aumentará (porque a la demanda nacional se sumará la internacional) y los consumidores se encontrarán en una situación peor dado que el precio aumentará y la cantidad demandada se reducirá. En el caso de Argentina el ejemplo más representativo en este sentido es el del trigo. Cuando aumenta el precio internacional del trigo, la oferta exportable también lo hace, repercutiendo en una disminución de la demanda nacional de los productos asociados a él como lo es el pan.

Ahora bien, según Mankiw (2015: 174), en una situación de libre comercio y competencia perfecta, el comercio internacional mejora el bienestar económico del país en su conjunto ya que las ganancias de los oferentes son mayores que las pérdidas de los demandantes.

Sin embargo, la compensación entre oferentes y demandantes no sucede en la realidad y los sectores perdedores por el comercio internacional pujan por imponer medidas gubernamentales para protegerse. Es ahí donde surgen herramientas de la política comercial como los aranceles o las medidas parancelarias.

El arancel es un impuesto a los bienes producidos en el extranjero y que se venden en el mercado nacional”. El análisis de los economistas se centra en la aplicación del arancel a los bienes importados, ya que se entiende que una economía se ve perjudicada cuando importa bienes que podrían producirse en el país. Ahora bien, en el caso de Argentina también se aplican aranceles a las exportaciones, como es el caso de los granos.

Un país importador cuyo precio nacional del bien es mayor al precio mundial, aplica un arancel a las importaciones y, así el precio mundial del bien se iguala al precio nacional, por lo que los productores nacionales podrán vender al precio de equilibrio sin comercio. En este sentido el arancel opera como una medida proteccionista para garantizar la actividad de la industria nacional.

Según Mankiw, el efecto de la aplicación del arancel a las importaciones se determina sumando el aumento de la oferta nacional y la recaudación fiscal del gobierno por el impuesto, restando la reducción en la demanda por el aumento del precio. El arancel desvirtúa la posición de equilibrio que se logra con el libre comercio. Si bien la oferta nacional aumenta su volumen, no logra cubrir el total de la demanda nacional, la cual a su vez cae por el aumento del precio. La reducción del excedente total del comercio es conocida como *“pérdida de eficiencia económica o de peso muerto”*. En este sentido *“el arancel provoca una pérdida de eficiencia económica simplemente porque un arancel es un tipo de impuesto. Como la mayoría de los impuestos, distorsiona los incentivos y aleja del nivel óptimo la asignación de los recursos escasos”* (Mankiw, 2015: 178).

La literatura económica tiene posturas a favor y en contra de la aplicación de los aranceles. Las razones esgrimidas por aquellos a favor de proteger la industria nacional son, entre otras: protección de los empleos de las industrias afectadas, protección de la seguridad nacional en industrias claves como la energía o los metales, desarrollo de una industria incipiente, competencia desleal o dumping.

En este sentido podemos citar a Novak quien considera que en general las políticas de intervención al comercio exterior tienen el objetivo de proteger la industria nacional y se aplican a las importaciones. Pero también pueden ser utilizadas para regular los precios nacionales de determinados productos exportables como es el caso de la retención a las exportaciones de soja en Argentina.

Novak (2020: 235) menciona como herramientas de política comercial:

- Aranceles de importación. El arancel es básicamente un impuesto que se aplica a los bienes importados de otro país. Este arancel es un porcentaje que se calcula sobre el valor FOB de la mercadería, su flete y el seguro.
- Cuotas de importación. A través de este instrumento, el gobierno limita la cantidad de producto que ingresa al país, limitando la oferta importada.
- Autorizaciones previas. Este instrumento se ha vuelto más frecuente en Argentina. Inicialmente se requería Licencia No Automática para determinadas posiciones arancelarias, pero a partir de la implementación de la SIMI/SIRA, trámite que se solicita a través de AFIP, todas las importaciones requieren autorización previa.
- Barreras no arancelarias/ parancelarias. Estas son requisitos administrativos, medioambientales y sanitarios, generalmente trámites aduaneros o controles de organismos sanitarios o normas ISO, que controlan la calidad y estado de los bienes. En el caso de la empresa en cuestión, al tratarse de alimentos o materiales de envase en contacto con alimentos, los organismos que intervienen son SENASA o INAL/ANMAT.
- Antidumping. Esta medida se aplica de país a país, a través de un mecanismo de reclamos habilitado por la OMC para denunciar mecanismos de competencia desleal.
- Reintegro de impuestos a las exportaciones. En este caso el gobierno devuelve a las empresas exportadoras impuestos que gravan el bien en el mercado nacional a los fines de no exportar impuestos.
- Derechos de exportación o retenciones. Esta medida también es un impuesto que se aplica a determinados bienes que se exportan y poseen elevada competitividad en los mercados internacionales.

2.5. Economía internacional: acuerdos de preferencia arancelaria

En contra de las políticas proteccionistas se encuentra el paradigma del libre comercio, personificado institucionalmente por la OMC (y su antecedente el GATT), y su cláusula

de nación más favorecida por el cual cualquier reducción de aranceles a un país miembro debía también extenderse al resto de los países miembros del Acuerdo.

En su interacción hay estados que deciden cooperar entre sí. La cooperación internacional se entiende como el *“conjunto de acciones que derivan de los flujos de intercambio que se producen entre sociedades nacionales diferenciadas en la búsqueda de beneficios compartidos en los ámbitos del desarrollo económico y el bienestar social, o bien, que se desprenden de las actividades que realizan tanto los organismos internacionales que integra el Sistema de las Naciones Unidas como aquellos de carácter regional, intergubernamentales o no gubernamentales, en cumplimiento de intereses internacionales particularmente definidos”* (Londres-Osorio et. al., 2018: 2).

Dentro del paradigma de cooperación internacional, es que se enclava el proceso de integración regional.

Definiremos la integración regional como *“un proceso por el cual los Estados nacionales se mezclan, confunden y fusionan voluntariamente con sus vecinos, de modo tal que pierden ciertos atributos fácticos de la soberanía, a la vez que adquieren nuevas técnicas para resolver conjuntamente sus conflictos”* (Malamud, 2011: 219).

Según Malamud, el integracionismo se produce por condiciones de demanda, donde son los actores transnacionales los principales interesados en integrar las economías, o por condiciones de oferta, entendida *“como la capacidad y voluntad de uno o más actores de pagar una parte desproporcionada de los costos requeridos por el emprendimiento regional (habitualmente se trata de Estados) o de proveer monitoreo, implementación y coordinación colectiva (usualmente, agentes supranacionales)”* (Malamud, 2011: 225). Los procesos de integración latinoamericanos surgen por condiciones de oferta, donde son los Estados los que marcaron el ritmo y nivel de integración.

Se puede clasificar los procesos de integración regional según su gradualismo, a saber:

- Zona o área de libre comercio: los países que la conforman no aplican aranceles entre sí, pero conservan libertad de aplicarlos a terceros países. Un ejemplo es el NAFTA.
- Uniones aduaneras: a diferencia de las zonas de libre comercio, estas poseen un arancel externo común para terceros países. Mercosur es una unión aduanera (imperfecta para algunos autores)
 - Mercado Común: estos incorporan además de la anterior libre movilidad de bienes y factores y legislaciones unificadas en determinadas áreas. La Unión Europea es un ejemplo clásico.
 - Unión Económica: que incorpora una moneda y una política monetaria común.

Respecto de América Latina, la región experimenta procesos de integración desde 1950, no sin encontrar dificultades debido a la heterogeneidad de los países que la conforman, las grandes masas marginales que integran sus poblaciones, la carencia de mecanismos formales de resolución de controversias, con bajos niveles de confianza

interpersonal y de altos niveles de desconfianza en la aplicación de los acuerdos celebrados. La región pasó de un proceso de regionalismo cerrado entre los años 50 y 60, asociada al proceso de sustitución de importaciones para proteger la industria nacional, al regionalismo abierto a partir de los '70s con énfasis en los mercados externos y más de carácter neoliberal.

Dentro de la región, Argentina en particular es socia del Mercosur, cuyo hito fundacional es el Tratado de Asunción de 1991, firmado además por Brasil, Uruguay y Paraguay. Esta una Unión Aduanera fue *“un proceso dinámico que muestra cómo la interdependencia se va haciendo necesaria en cada vez más áreas y, por tanto, se institucionaliza con el ánimo de fijar una dirección para ese spill over”* (Caballero, 2011: 32) y su enfoque principalmente económico legitimó el proyecto de los gobiernos neoliberales de la región en los '90.

En la actualidad los Estados miembros del Mercosur son Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay y Venezuela. Mientras que son miembros asociados Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Perú y Surinam.

Los Estados miembros son los que conforman la Unión Aduanera, por la cual el intercambio de bienes y servicios cuyo origen² sea de un país miembro gozan de arancel 0% de importación. A su vez, los miembros establecen un Arancel Externo Común para los bienes producidos en un país no miembro.

Los estados asociados son aquellos miembros de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), que han firmado con el Mercosur acuerdos de Libre Comercio.

2.6. Teoría de Abastecimiento estratégico

Para definir abastecimiento estratégico, comenzaremos por la definición de Estrategia. Según Kenneth Andrews (1977), en una empresa la estrategia es el patrón de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, produce las principales políticas y planes con el fin de lograrlos y define la gama de negocios que la empresa debe perseguir, el tipo de organización económica humana que es o pretende ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que pretende hacer a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.

Respecto del abordaje metodológico del abastecimiento estratégico de la empresa La Rosarina S.A., utilizaremos la metodología de la consultora Kearney (Clegg & Montgomery, 2005), a partir de la cual se implementa un proceso de mejora continua para

² Para atribuir el origen de un producto, el 50% del valor del mismo debe estar compuesto por factores (insumos + mano de obra) de ese país. Dependiendo del Estado, diferentes organismos emiten Certificados de Origen (en Argentina son las Cámaras de Comercio Exterior) que se presentan al importar el bien a un país y así hacer uso de los beneficios impositivos.

la reducción del costo total de materiales, bienes y servicios, manteniendo o mejorando los niveles de calidad y servicios, aumentando así la ganancia total de la empresa en el corto plazo y sosteniéndolo en el futuro a partir de la maximización del valor de cada peso gastado.

Esta metodología tiene cuatro pilares:

1. Alinear la estrategia de compras con las estrategias de la empresa.
2. Reducir el costo total manteniendo o mejorando los niveles de calidad y servicio.
3. Mejorar el control efectivo de las compras.
4. Identificar oportunidades de mejoras en los procesos y la organización.

A través de la implementación de sus siete pasos, el objetivo es tener impacto a corto plazo en los ahorros directos, indirectos e intangibles y, a largo plazo, generación de valor, minimización del riesgo y mejora continua a partir del monitoreo de indicadores críticos.

El foco de esta metodología es alinear la operación con la estrategia corporativa y maximizar la ganancia. Los objetivos de su implementación son generar ahorros directos, indirectos e intangibles con un impacto directo en el corto plazo, pero modificando el modelo de gestión para hacerlo sustentable en el largo plazo.



Figura 13. Modelo de abastecimiento estratégico.

Fuente: Inter Consultores Bayá, S. (2019).

Las 7 etapas del modelo de Kearney son las que se presentan en la imagen a continuación.

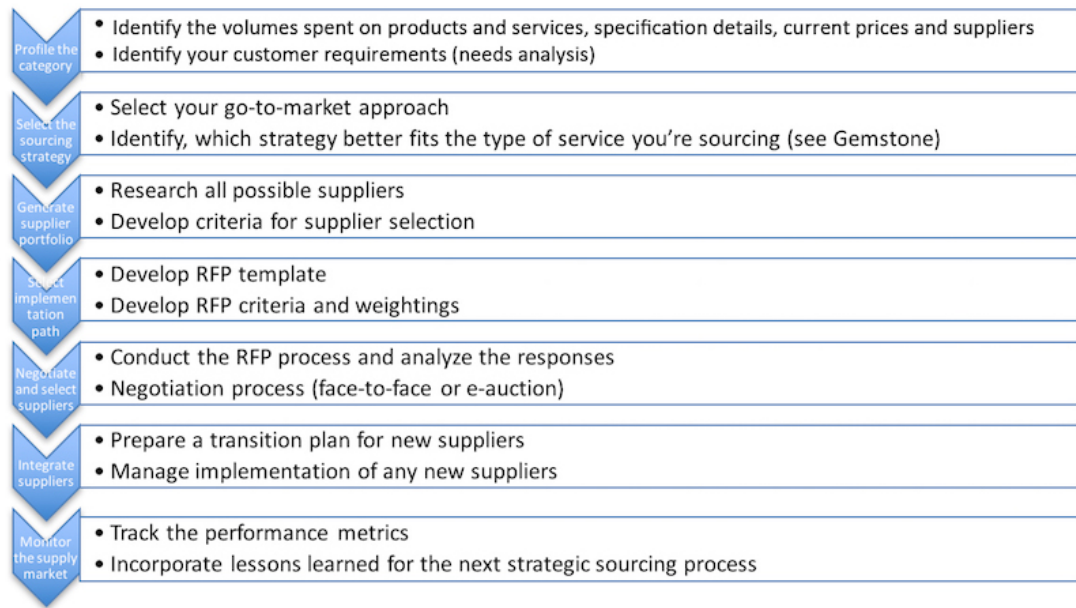


Figura 14. Etapas del modelo de Kearney.

Fuente: Association of international procurement technology (2023).

3. Capítulo 2: Metodología

La metodología seleccionada para desarrollar los objetivos es la de Abastecimiento Estratégico de Kearney, la cual se ha detallado en el apartado anterior.

A los efectos de este trabajo, avanzaremos en el desarrollo de las primeras 3 etapas o pasos de esta metodología, dejando el resto para un desarrollo ulterior.

Pasaremos a describirlas brevemente:

- Etapa 1. La misma requiere de la ejecución del siguiente análisis interno de la compañía (unidad de análisis).

✓ Identificar la necesidad del cliente interno: “determinar cuál es la necesidad a satisfacer. Esta revisión de la necesidad debe ser parte del proceso de mejora continua, es decir es un proceso recurrente.

✓ Agrupar los insumos en categorías de compra: Las categorías de compras son grupos de materiales/servicios que comparten una característica como ser composición técnica, fuente de aprovisionamiento, tipo de proveedor o industria que la abastece y que por tal motivo pueden evaluarse en conjunto para obtener mejores resultados en su abastecimiento.

✓ Analizar la composición del gasto interno: Indagar sobre el mercado de cada categoría, conocer a los proveedores, cómo se compone el gasto total y cuáles son las tendencias o efectos externos que afectan a cada una.

Esta etapa resulta en una introspección, de análisis profundo de las necesidades de la compañía y su resultado será el mayor impacto para el negocio.

- Etapa 2. Seleccionar el enfoque de *go to market* (aproximación al mercado) e identificar cuál es la mejor estrategia para cada categoría de compra.

Esta etapa requiere definir o establecer la estrategia de abordaje de cada categoría considerando las características de la misma.

Para ello se utiliza como herramienta la Matriz de Kraljic, la cual permite clasificar las categorías bajo análisis, considerando el riesgo de abastecimiento e impacto financiero sobre el negocio.

A partir de esto se clasificarán las categorías en materiales/ servicios:

- 1 Apalancados (alto impacto, bajo riesgo).
- 2 Estratégicos (alto impacto y alto riesgo).
- 3 Rutinarios o no críticos (bajo impacto, bajo riesgo).
- 4 Cuello de botella (bajo impacto y alto riesgo).



Figura 15. Matriz de Kraljic.

Fuente: Quiroa (2021).

- **Etapa 3.** En esta etapa la unidad de análisis, la compañía, sale hacia el exterior a analizar el mercado de proveedores.

En ella identifica a los proveedores viables para cada tipo de categoría, identifica aquellas categorías donde el riesgo de abastecimiento es alto por la alta concentración de proveedores o por la dificultad que requiere su abastecimiento, desarrolla un criterio de selección de proveedores y evalúa la factibilidad de diversificación de las fuentes de abastecimiento.

En esta etapa intentaremos determinar si existe una estrategia de abastecimiento que impacte en ahorro directo, indirecto o intangible y/o que mitigue el riesgo y genere resiliencia en la cadena de abastecimiento de La Rosarina.

Para esta etapa utilizaremos el siguiente enfoque *go to market*.



Figura 16. Enfoque Go to Market.

Fuente: elaboración propia.

Entonces, entendiendo que el contexto internacional no era propicio para empresas con cadenas de abastecimiento globales o altamente dependientes del Sector Externo. Entendiendo que el perfil de abastecimiento de La Rosarina es dependiente del sector externo, con alta vulnerabilidad y gran complejidad operativa y logística.

Las categorías de compra de La Rosarina, cuyo origen es extrazona, ¿se han visto afectadas por el contexto internacional durante el período de estudio?

Avanzaremos así sobre los 3 objetivos específicos planteados al inicio de este trabajo.

4. Capítulo 3: Impacto de la situación macroeconómica en las categorías de compra de La Rosarina

El primer objetivo de este trabajo es identificar aquellas categorías de compras, con abastecimiento extrazona, en las cuales la situación macroeconómica en el período de estudio haya generado modificaciones considerables en las variables de abastecimiento.

A través del análisis del perfil de abastecimiento de la compañía, hemos clasificado a 13 categorías de compra que están compuestas por insumos de origen extrazona.

Tabla 2. Categorías de compra La Rosarina con fuentes de abastecimiento origen extrazona.

CATEGORÍA	TOTAL GASTO ANUAL	IMPORTADO EXTRAZONA
CAFÉ EN GRANO	32	X
ESPECIAS	10	X
LAMINADOS IMPRESOS	8	X
TE	7	X
HERBORISTERÍA	5	X
ADITIVOS	4	X
CACAO	2	X
ENVASES DE PLÁSTICO	2	X
LAMINADOS DE PAPEL	2	X
ENVASES DE VIDRIO	1	X
VEGETALES VARIOS	1	X
ETIQUETAS PARA PRODUCTOS	1	X
HILO PARA ENVASES	1	X
	76	

Fuente: elaboración propia.

A efectos de clarificar, diferenciaremos en este punto a los insumos origen intrazona o extrazona:

- Insumos Origen Intrazona: son aquellos bienes cuyo origen es un país que posee acuerdos de desgravación arancelaria con Argentina y por el cual, al ingreso al país, no se ven grabados con los impuestos asociados a los derechos de importación.
- Insumos Origen Extrazona: son aquellos bienes cuyo origen es un país que no posee acuerdos de desgravación arancelaria con Argentina y por el cual, al ingreso al país, se ven grabados con los impuestos asociados a los derechos de importación. El porcentual de grabación es variable y depende de la posición arancelaria del bien.

El costo de los insumos está determinado por Costo total de Adquisición (TCO -*Total Cost of Ownership* en inglés). Este concepto fue creado en 2005 por la consultora Gartner (Jeetendra, 2020).

El Costo total de Adquisición (de ahora en adelante CTA) refiere a una visión global de todos los costos que componen a un bien/servicio más allá de los estipulados en el precio de compra del mismo. En algunos bienes también incluyen los costos en los cuales se debe incurrir para garantizar su correcto funcionamiento durante la vida útil del mismo. Este modelo se utiliza de modo extendido en compras a fin de evaluar los costos directos e indirectos que están relacionados con la compra de cualquier material, servicio o activo de capital y efectuar comparaciones más precisas entre diferentes materiales/servicios o proveedores/prestadores que aquellas que consideran sólo el precio.



Figura 17. Costo Total Adquisición según Gartner.

Fuente: elaboración propia.

En base a este concepto, podemos decir que el CTA los insumos de las categorías cuyo abastecimiento es extrazona se compone de:

$$\text{CTA} = \text{PRECIO DE VENTA} + \text{COSTO LOGÍSTICOS} + \text{COSTOS ADUANEROS}$$

Donde el PRECIO DE VENTA es el valor que el proveedor le asigna al bien en base al INCOTERM definido en la negociación comercial, los COSTOS LOGÍSTICOS es el costo del flete desde el origen al puerto de destino (dependiendo del INCOTERM el lugar de origen puede variar desde la fábrica del proveedor a la borda del buque o camión) y los COSTOS ADUANEROS son los costos que gravan al bien en el proceso de nacionalización.

A fin de identificar si las variables macroeconómicas de estas categorías se han visto considerablemente modificadas entre 2020 y 2022, hemos seleccionados dos variables, las cuales se desprenden del contexto histórico antes relatado y del concepto de CTA:

1- Variable Inflación en Economías Centrales:

2- Variable Aumento de costos logísticos

Los indicadores que demostrarán el comportamiento de estas variables son:

1- Indicador Variación interanual del precio de venta FOB/FCA

2- Indicador Variación interanual del precio CFR o variación del costo logístico o flete internacional para las operaciones FOB.

A efectos de definición, los Incoterm son reglas creadas por la Cámara de Comercio Internacional ICC que se utilizan de modo generalizado en las operaciones de compraventa internacional. El objetivo de dichas reglas es atribuir derechos y obligaciones a compradores y oferentes y determinar la transmisión del riesgo de la mercadería en las diferentes etapas de una operación de impo-exportación (Cámara de Comercio Internacional. (2023).

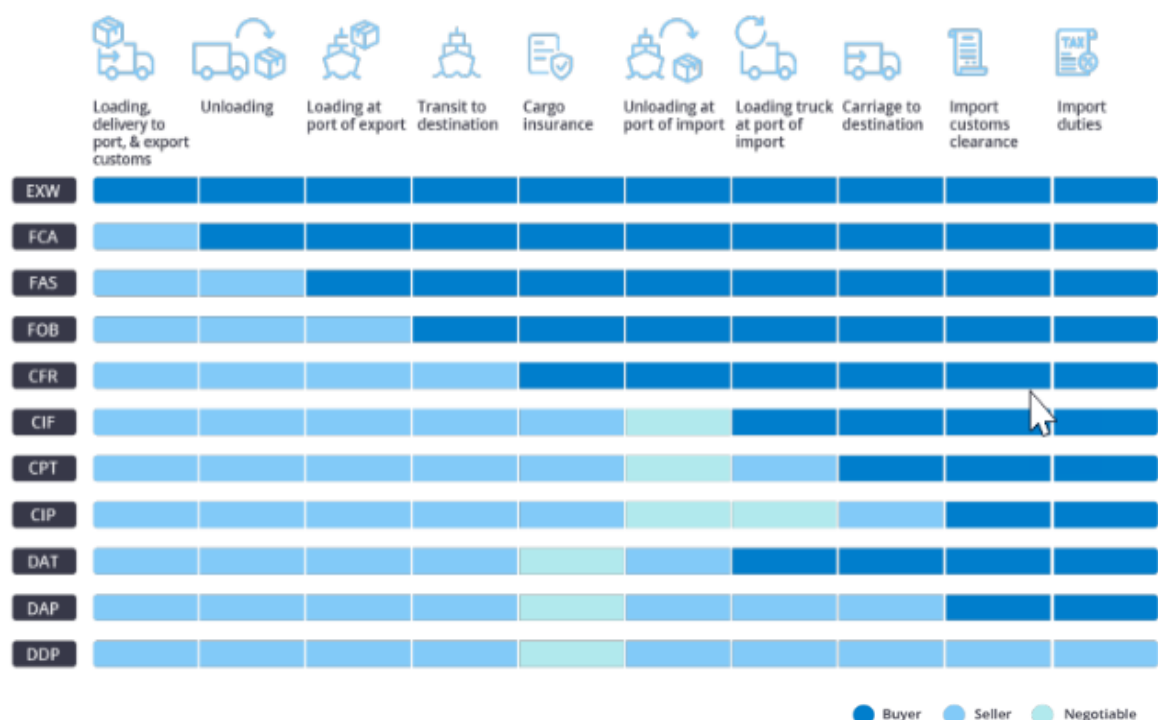


Figura 18. Descripción Incoterms.

Fuente: *Freightos* (2021).

Para el análisis de los datos de las operaciones de importación de La Rosarina, hemos utilizado dos Incoterms.

El Incoterm FOB o *Free on Board* establece que el vendedor es responsable de entregar los bienes en la borda del buque. Es decir, cargados en el transporte internacional. Este incoterm determina que el precio de la mercadería incluye el costo de la misma más la carga del bien en el contenedor, su traslado hasta la terminal portuaria y los gastos de exportación. El Incoterm FCA posee las mismas características que el FOB, sólo que mientras este se utiliza para transporte marítimo, el otro lo hace para transporte terrestre.

Una vez cargado el bien en el transporte, toda la responsabilidad se transfiere al comprador. El costo del flete y seguro internacional y los gastos de terminal y aduana en destino son a cargo del comprador.

Utilizamos entonces la variación interanual del Incoterm FOB para determinar si existió o no inflación en las economías centrales dado que todos los costos asociados a él son generados en origen y además está compuesto mayormente por el costo de adquisición/fabricación del bien.

Por otro lado, hemos utilizado el Incoterm CFR, el cual establece que el riesgo se transmite en el mismo momento, a la borda del buque, aunque por el mismo el vendedor también es responsable de los gastos de flete marítimo hasta la terminal de destino.

Los gastos de seguro, terminal, gastos de nacionalización y transporte terrestre en destino son a cargo del comprador

Con el Incoterm CFR analizaremos si los costos logísticos han sufrido variación en el período de estudio.

En caso de que las operaciones se hayan concertado bajo el Incoterm FOB, se utilizó como indicador de la segunda variable la variación interanual del costo del flete marítimo.

A fin de clasificar las variaciones interanuales en el valor FOB consideraremos el porcentaje que el Fondo Monetario Internacional informó como inflación global media en 2022: 8.8% (Fondo Monetario Internacional, 2022).

Con el objetivo de lograr clasificar el comportamiento de las 13 categorías preseleccionadas, definiremos la siguiente tabla de valores

Tabla 3. Valoración para el indicador “inflación” en economías centrales.

Valor del Indicador	Inflación en Economías Centrales
Menor al 8,8%	No hay variación
Mayor o igual al 8,8%	Existe variación

Fuente: elaboración propia.

Respecto del indicador variación interanual del precio CFR o variación del costo del flete internacional para las operaciones FOB, hemos considerado la variación interanual de la tasa global de flete entre 2019 y 2022. Según el índice FBX, la variación entre enero 2019 y diciembre 2022 es del 44% (*Freightos*, 2023).

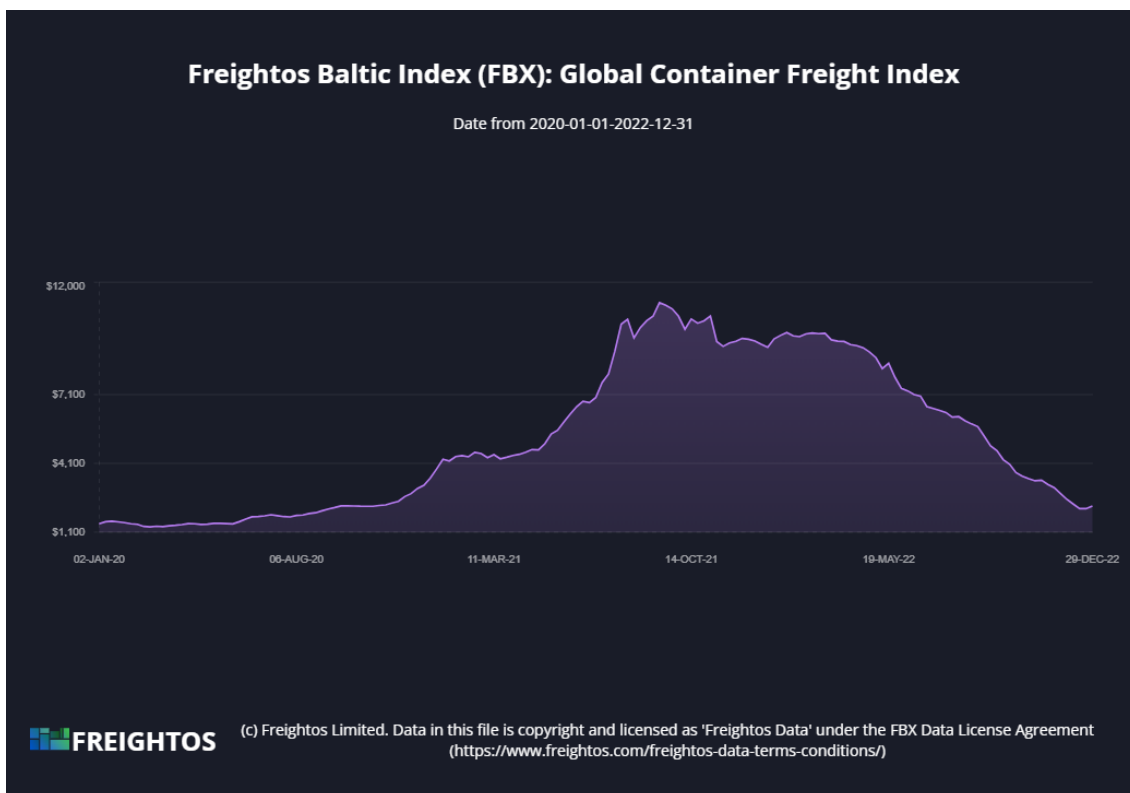


Figura 19. Variación del Índice FBX entre enero 2019 y diciembre 2022.
Fuente: *Freightos* (2023).

Con el objetivo de lograr clasificar el comportamiento de las 13 categorías preseleccionadas, definiremos la siguiente tabla de valores.

Tabla 4. Valoración para el indicador aumento de costos logísticos.

Valor del Indicador	Aumento de costos logísticos
Menor al 44%	No hay variación
Mayor o igual al 44%	Existe variación

Fuente: elaboración propia.

Habiendo definido las variables y construido los indicadores, avanzaremos entonces con el análisis pormenorizado de cada categoría para así identificar aquellas cuyas condiciones macroeconómicas sufrieron variaciones considerables.

La categoría Café en Grano representa el 32% del gasto total de la compañía en insumos productivos. El precio FOB ha variado hasta un máximo de 85% mientras que del Costo logístico un 400%.

La categoría Especias es de las más atomizadas de la compañía. Posee 31 insumos y 60 fuentes de abastecimiento asociadas. Es la segunda en nivel de gasto, representa el 10% del total. Se importan extrazona 18 insumos, es decir el 58% de más de 11 orígenes diferentes. Durante el período de estudio 12 insumos vieron su FOB incrementado hasta por encima del 5%. Los porcentajes de variación se encuentran entre el 14% y el 68% y pueden mencionarse entre los orígenes asociados a ellos China, Egipto, España, India, Singapur, Indonesia, Irán, Sri Lanka y Turquía. Respecto del costo logístico, se registraron variaciones entre el 66% al 646%, dependiendo del origen.

Los laminados impresos son la tercera categoría en orden de participación en el gasto de la compañía. Está compuesta por 517 insumos de origen nacional e importado. Actualmente se importan 7 insumos extrazona, más precisamente desde España y Austria. En el período de estudio sólo los 2 insumos importados desde Austria han sufrido un 39% de aumento en el período de estudio, mientras que el costo logístico ha incrementado un 177%.

En cuanto a la categoría Té, comporta el 7% del total del gasto de la compañía. De los 8 insumos que la componen, 3 se importan extrazona desde Asia. En el período de estudio el insumo importado desde Sri Lanka aumentó un 19% mientras que el importado desde China un 6%. Respecto de los costos logísticos de esta categoría, han sufrido variaciones de hasta 400%.

Avanzando con la categoría Herboristería, ella insume el 5% del total del gasto de la compañía. Se importan extrazona 4 de los 9 insumos que la componen. Si bien el precio FOB ha variado por debajo del 8%, sus costos logísticos se vieron incrementados en un 114%.

Respecto de Aditivos al igual que la anterior, 43 insumos representan el 4% del gasto. El abastecimiento es tanto nacional como importado. Solo 4 insumos se importan extrazona, aunque es necesario aclarar que los insumos de abastecimiento nacional también son o poseen componentes importados. Sólo que no se han considerado en este análisis debido a la clasificación metodológica efectuada. De 3 insumos importados desde Europa y Asia han visto su precio FOB no más de un 7% en el período de estudio. Sin embargo, los costos logísticos han variado entre un 50% y un 700%.

La categoría Cacao representa el 2% del gasto total. Los dos insumos que componen esta categoría son importados tanto intra como extrazona. En el caso de las operaciones extrazona, su precio FOB aumentó entre un 73% y un 80% en el período de estudio y los gastos logísticos desde Europa un 170%.

Respecto de los laminados de papel, es una categoría que impacta sólo en un 2% del gasto, pero es importada en su totalidad, con la dependencia externa que ello significa. De los 9 insumos que la componen 7 se importan extrazona. En el período de estudio el precio FOB no incrementó más allá del 6%, aunque los costos logísticos comportaron una suba entre el 60% y el 300%.

La categoría envases plásticos representa el 2% del total del gasto. De los 46 insumos que la comprenden, 14 son importados extrazona desde Europa y Asia. En el período de estudio el costo FOB de los insumos no han aumentado más allá de un 5% mientras que gastos logísticos si lo han hecho entre un 130% y un 606%.

La categoría Vegetales Varios representa sólo el 1% del gasto de la compañía, pero es una categoría compleja dado que contiene 45 insumos y es crítica dado que interviene en una gran cantidad de recetas de la unidad de negocios alimentos. Por lo cual su abastecimiento se vuelve crucial en la cadena logística de la compañía. De los 45 insumos se importan extrazona 13 con diversos orígenes de Asia, Europa y África. 9 de ellos han sufrido un incremento entre el 4% y el 83% en el período de estudio. Lo mismo aconteció con los gastos logísticos, los cuales han variado entre un 10% y un 707%.

Las categorías Etiquetas está compuesta por insumos son de abastecimiento nacional e importado representando el 1% del gasto. Los 5 insumos son de origen extrazona se importan desde Asia y Europa. En el período de estudio el precio FOB sufrió variaciones de hasta el 31% pero los costos logísticos no más de un 25%.

Los envases de vidrio representan un 1% del total del gasto y son abastecidos nacionalmente e importados extrazona desde Asia. En este último caso el precio FOB se ha mantenido mientras que los costos logísticos han aumentado un 403%.

La última categoría a analizar es la de Hilo para Envases la cual representa el 1% del gasto y está compuesta por insumos nacionales e importados. El precio FOB ha variado hasta un 19%, pero los costos logísticos no incrementaron más allá de un 25%.

A modo de resumen de lo anteriormente expuesto podemos indicar que, de las 13 categorías, 8 han sufrido incrementos mayores al 8.8% en el indicador Variación interanual del precio FOB/FCA de la variable inflación en economías centrales, mientras que, 11 categorías han tenido una variación interanual del precio CFR o variación del costo del flete internacional para las operaciones FOB, por encima del 44% en el período de estudio para la variable aumento de costos logísticos.

La siguiente tabla resume lo antes expuesto de modo general.

Tabla 5. Comportamiento de los indicadores de estudio en las categorías de compra durante el período de estudio.

CATEGORIAS	INFLACIÓN EN ECONOMÍAS CENTRALES	AUMENTO DE COSTOS LOGÍSTICOS
	VARIACIÓN INTERANUAL DEL PRECIO FOB/FCA	VARIACIÓN INTERANUAL DEL PRECIO CFR O VARIACIÓN DEL COSTO DEL FLETE INTERNACIONAL PARA LAS OPERACIONES FOB.
CAFÉ EN GRANO	85%	400%
ESPECIAS	68%	646%
LAMINADOS IMPRESOS	39%	177%
TE	19%	400%
HERBORISTERIA	5%	114%
ADITIVOS	7%	700%
CACAO	80%	170%
LAMINADOS PAPEL	6%	300%
ENVASES DE PLASTICO	5%	606%
VEGETALES VARIOS	83%	707%
ETIQUETAS	31%	25%
ENVASES DE VIDRIO	0%	403%
HILO PARA ENVASES	19%	25%

Fuente: elaboración propia.

A modo de detalle, hemos incluido como Anexo I una tabla comprendida por las variaciones interanuales en ambos indicadores en cada uno de los insumos importados extrazona de las categorías analizadas.

Respondiendo entonces al primer objetivo de este trabajo, hemos identificado que, en las 13 categorías de compra con abastecimiento extrazona, la situación macroeconómica en el período de estudio generó modificaciones considerables en las variables de abastecimiento.

Debido a la extensión de este trabajo, efectuaremos un segundo recorte metodológico y avanzaremos en el análisis del segundo objetivo sólo con aquellas categorías que han sufrido modificaciones en los dos indicadores, a saber.

Tabla 6. Categorías de compra con variación considerable en ambos indicadores de estudio.



Fuente: elaboración propia.

5. Capítulo 4: Análisis de la factibilidad de implementación de fuentes alternativas de abastecimiento y su potencial económico y legal.

El segundo objetivo específico de este trabajo es seleccionar las categorías a desarrollar, a través de la construcción de una matriz que analice la factibilidad de implementación de fuentes de abastecimiento locales/ intrazona y el potencial económico y legal de ellas.

Dado que hemos definido como enfoque metodológico el modelo de Abastecimiento Estratégico de Kearney, avanzaremos hacia la etapa uno como paso previo y necesario para la construcción de la matriz de factibilidad.

Según la consultora antes mencionada, la etapa uno del modelo implica lo siguiente:

- Identificar la composición del gasto interno a partir de la construcción de un perfil de categorías de gastos, detallar especificaciones, precios y proveedores actuales.
- Identificar las necesidades del cliente interno.

Debido a razones de confidencialidad, y dado que este trabajo será de pública difusión, obviaremos detallar especificaciones, precios y proveedores de los insumos productivos que componen las categorías de compra a estudiar. Pero sí construiremos un perfil de categorías de gastos, detallaremos la composición del gasto interno e identificaremos las necesidades del cliente interno de las seis categorías que hemos seleccionado en base al desarrollo del objetivo uno.

Dado que la gestión del departamento de compras de La Rosarina cuenta con cierto grado de desarrollo avanzado, ya posee un perfil de categorías de gastos construido y un detalle de la composición del gasto interno.

Tabla 7. Participación en el gasto de La Rosarina de las categorías de compra con variación considerable en ambos indicadores de estudio.

CATEGORÍAS	% GASTO INTERNO
CAFE EN GRANO	32%
ESPECIAS	10%
LAMINADOS IMPRESOS	8%
TE	7%
CACAO	2%
VEGETALES VARIOS	1%

Fuente: elaboración propia.

Al no ser objeto de este trabajo indagar sobre la construcción de las categorías y diagnosticar si es necesario una re-clasificación, consideraremos como válida la clasificación actual de la empresa.

Ahora avanzaremos en identificar la necesidad del cliente interno sobre los insumos importados extrazona que componen estas categorías. En el Anexo 2 se presenta la descripción necesidad cliente interno - insumos para cada una de las categorías seleccionadas.

El análisis interno de la necesidad nos servirá para determinar si las categorías seleccionadas en el objetivo 1 son o no susceptibles de implementar una fuente de abastecimiento local/ intrazona.

Como herramienta de análisis de este segundo objetivo hemos elegido construir una matriz con las siguientes dos variables:

- Ahorro / creación de valor potencial
- Variable factibilidad de implementación

Respecto de la variable ahorro/creación de valor potencial, se tomaron como datos el historial relevado de operaciones comerciales efectuadas en el período de estudio. No se han indagado ni solicitado cotización a potenciales fuentes de abastecimiento locales o intrazona.

Respecto de la variable factibilidad de implementación, hemos construido los siguientes indicadores:

1. Producto agrícola con zona geográfica de cultivo exclusiva: hace referencia a aquellos insumos de origen agrícola cuya producción está sindicada a una zona o región geográfica específica y donde su traslado a una zona de cultivo nacional o de un país intrazona es inviable.

2. Insumo homologado por fabricante de equipo: hace referencia a aquellos insumos de origen industrial cuyas características técnicas han sido homologadas por el fabricante del equipo y que, por tanto, se exige su utilización durante la producción.

3. Insumo no desarrollado por la industrial local/ regional: hace referencia a aquellos insumos de origen agrícola o industria cuya producción exige un proceso industrial no desarrollado aún por la industrial local o intrazona.

4. Producción local regional deficiente / ineficiente: hace referencia a aquellos insumos de origen agrícola o industria que son producidos a nivel local o intrazona pero cuya cantidad o calidad no es suficiente para cubrir la demanda.

A estos indicadores le asignaremos un valor de la siguiente clasificación:

1. Alta
2. Media
3. Baja
4. Inviabile

La valoración del indicador de implementación de fuentes abastecimiento locales/ intrazona determina la variable factibilidad.

Dada que algunas de las categorías están compuestas por insumos heterogéneos, el análisis de cada uno de sus insumos da lugar a que se ubiquen en uno o más espacios de la matriz. En la siguiente tabla adjunta se encuentra el detalle del análisis a nivel de insumo.

Tabla 8. Clasificación Factibilidad fuentes de abastecimiento.

CATEGORIA	INSUMO	FACTIBILIDAD ABASTECIMIENTO NACIONAL / INTRAZONA	INDICADOR	¿SE ABASTECE ACTUALMENTE DE FUENTES NACIONALES O INTRAZONA?	PRECIO PROVEEDOR IMPORTADO EXTAZONA VS PRECIO PROVEEDOR NACIONAL O INTRAZONA EN 2022	% DE ABASTECIMIENTO EXTRAZONA	POTENCIAL AHORRO
CAFE EN GRANO	CAFÉ AFRICANO	INVIABLE	PRODUCTO AGRÍCOLA CON ZONA GEOGRÁFICA DE CULTIVO EXCLUSIVA (no indicada por confidencialidad)	NO			
	CAFÉ CENTROAMERICANO			NO			
ESPECIAS	AROMATICA E	BAJA	PRODUCCION LOCAL REGIONAL DEFICIENTE / INEFICIENTE	SI	110%	63%	116%
	ESPECIA PICANTE E			SI	19%	86%	15%
	AROMATICA A			SI	-63%	88%	-55%
	AROMATICA D	INVIABLE	PRODUCTO AGRÍCOLA CON ZONA GEOGRÁFICA DE CULTIVO EXCLUSIVA (no indicada por confidencialidad)	SI	-20%	97%	-19%
	ESPECIA PICANTE A			NO			
	ESPECIA PICANTE B			NO			
	ESPECIA PICANTE C			NO			
	AROMATICA B			NO			
	AROMATICA F			NO			
	ESPECIA PICANTE D			NO			
	ESPECIA PICANTE F			NO			
	ESPECIA PICANTE G			NO			
	ESPECIA PICANTE H			NO			
	ESPECIA PICANTE I			NO			
	AROMATICA C			NO			
	ESPECIA DULCE A			NO			
ESPECIA DULCE B	NO						
ESPECIA DULCE C	NO						
LAMINADOS IMPRESOS	LAMINADO GRIS A	INVIABLE	INSUMOS HOMOLOGADO POR FABRICANTE DE EQUIPO	NO			
	LAMINADO GRIS B			NO			
	LAMINADO FUCSIA	MEDIA	PRODUCCION LOCAL REGIONAL DEFICIENTE / INEFICIENTE	NO		100%	149%
	LAMINADO VERDE			NO		100%	149%
	LAMINADO NARANJA			NO		100%	149%
	LAMINADO MARRON			NO		100%	149%
	LAMINADO BORDÓ			NO		100%	149%
TE	TE NEGRO	INVIABLE	PRODUCTO AGRÍCOLA CON ZONA GEOGRÁFICA DE CULTIVO EXCLUSIVA (no indicada por confidencialidad)	NO			
	TE OSCURO			NO			
	TE CLARO	ALTA	SI	18%	16%	8%	
CACAO	CACAO A	ALTA	PRODUCTO AGRÍCOLA CON ZONA GEOGRÁFICA DE CULTIVO EXCLUSIVA (no indicada por confidencialidad)	SI	17%	83%	15%
	CACAO B	ALTA		SI	17%	50%	9%
VEGETALES VARIOS	VEGETAL NARANJA B	MEDIA	PRODUCCION LOCAL REGIONAL DEFICIENTE / INEFICIENTE	SI	15%	37%	13%
	VEGETAL VERDE A			SI	109%	74%	7%
	VEGETAL VERDE B			SI	54%	51%	52%
	VEGETAL AMARILLO	INVIABLE	INSUMO NO DESARROLLADO POR LA INDUSTRIAL LOCAL/REGIONAL	NO			
	VEGETAL GRIS A			NO			
	VEGETAL GRIS B			NO			
	VEGETAL GRIS C			NO			
	VEGETAL NARANJA A			NO			
	VEGETAL AMARILLO B			NO			
	VEGETAL BLANCO A			NO			
	VEGETAL BLANCO C			NO			
	VEGETAL BLANCO D			NO			
	VEGETAL NARANJA C			NO			

Fuente: elaboración propia.

En base a esta clasificación, avanzaremos sobre la construcción de la matriz de factibilidad de implementación de fuentes de abastecimiento locales o intrazonas.

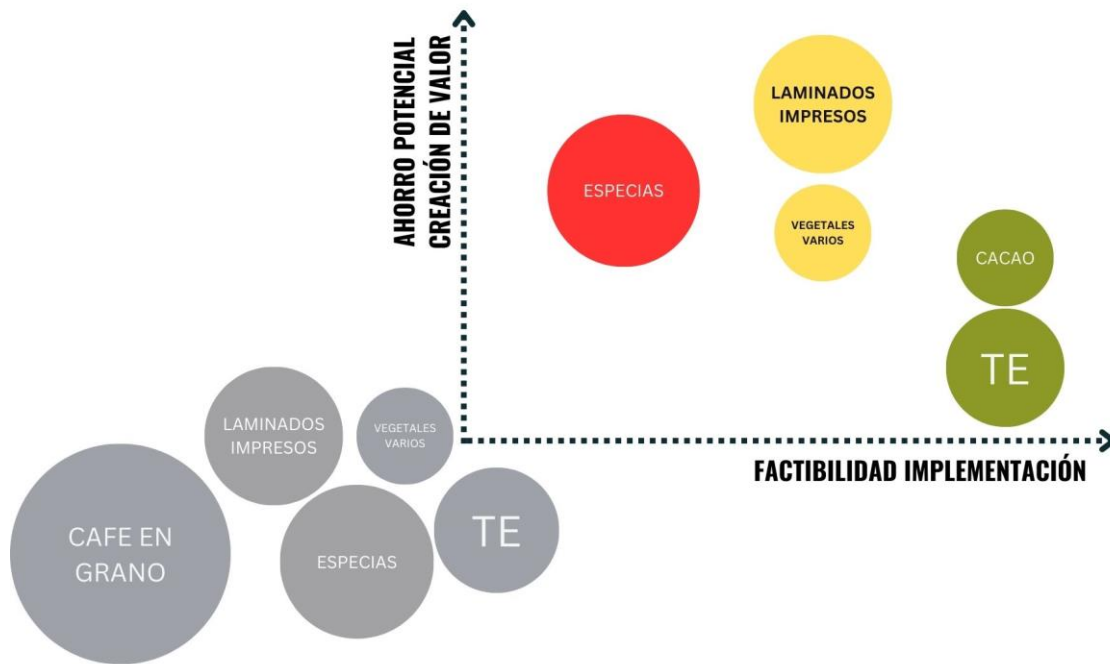


Figura 20: Matriz implementación fuentes de abastecimiento locales o intrazona.
Fuente: elaboración propia.

Luego de haber entonces indagado sobre las necesidades del cliente interno de las categorías seleccionadas y de haber identificado mediante una matriz de clasificación cuáles son factibles de implementar una fuente de abastecimiento local o regional, hemos identificado que no todos los insumos de las categorías analizadas permiten ubicar a la categoría en un solo espacio de la matriz, lo cual le otorga al análisis cierta heterogeneidad.

Respondiendo entonces al segundo objetivo de este trabajo, las categorías que poseen factibilidad de implementar fuentes abastecimiento locales/ intrazona son las que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 9: Categorías con factibilidad de implementar fuentes de abastecimiento local o intrazonas.

CATEGORIAS	INSUMO	FACTIBILIDAD	AHORRO POTENCIAL
ESPECIAS	AROMATICA E ESPECIE PICANTE E	BAJA	116% 15%
LAMINADOS IMPRESOS	LAMINADO FUCSIA LAMINADO VERDE LAMINADO NARANJA LAMINADO MARRON LAMINADO BORDÓ	MEDIA	149%
TE	TE CLARO	ALTA	8%
VEGETALES VARIOS	VEGETAL NARANJA B VEGETAL VERDE A VEGETAL VERDE B	MEDIA	13% 7% 52%
CACAO	CACAO A CACAO B	ALTA	15% 9%

Fuente: elaboración propia.

Si repasamos lo efectuado hasta este punto del análisis, respondiendo al objetivo uno identificamos aquellas categorías de compra, con abastecimiento extrazona, en las cuales la situación macroeconómica en el período de estudio generó modificaciones considerables en las variables de abastecimiento. Luego avanzando hacia el objetivo dos seleccionamos, a través de la construcción de una matriz, aquellas categorías sobre las cuales es factible implementar fuentes de abastecimiento intrazona o nacional.

Dado que analizar 13 categorías y 81 insumos *excede la capacidad de este trabajo*, hemos definido efectuar un recorte del objeto de estudio en base a los siguientes criterios que se desprenden del análisis del objetivo 1 y 2:

1. Categorías cuyas variables macroeconómicas han sufrido modificaciones considerables en el período de estudio.
2. Categorías con factibilidad de implementación fuentes de abastecimiento local/regional y ahorro potencial.

Independientemente de ello, consideramos necesario presentar un diagnóstico integral a la compañía, el cual será objeto de un próximo estudio.

6. Capítulo 5: Diagnóstico de oportunidades para La Rosarina

Durante el desarrollo de este trabajo hemos caracterizado el perfil de abastecimiento de La Rosarina como dependiente del sector externo, con alta vulnerabilidad económica y complejidad logística. Además, hemos identificado que, durante el período de estudio los indicadores económicos asociados al comercio exterior sufrieron abruptas variaciones hacia el alza.

Esas variaciones impactan a una compañía que posee el perfil de abastecimiento como La Rosarina, y eso lo hemos demostrado a través de las variables e indicadores del primer objetivo.

Ahora bien, a través de la identificación de las necesidades del cliente interno de cada insumo participante de las categorías preseleccionadas y de su clasificación en la matriz construida en el segundo objetivo, hemos detectado que no todas las categorías son susceptibles de abastecerse con mayor o menor grado de desarrollo, de fuentes locales o intrazona de abastecimiento.

Entonces la pregunta que surge es, ¿cómo generamos resiliencia en la cadena de abastecimiento de La Rosarina? Según la RAE (2023), la resiliencia es la “capacidad de un material, mecanismo o sistema para recuperar su estado inicial cuando ha cesado la perturbación a la que había estado sometido”.

En la cadena de abastecimiento, en términos de Según Kearney (2023), resiliencia significa ser capaz de adaptarse rápidamente flexibilizando o reponiendo los activos de la cadena de abastecimiento en respuesta a shocks de suministros y cambios competitivos, como nuevas necesidades de clientes, canales que emergen, desafíos de innovación y tecnología. La esencia de una cadena de abastecimiento resiliente es la habilidad de sentir/identificar/visualizar lo que está sucediendo tanto en el contexto externo como en los eventos que afectan la propia cadena de abastecimiento mientras se pivotea continuamente sobre las dimensiones que posibilitan o habilitan esa respuesta.

Entonces, entendiendo qué impacto ha tenido en la cadena de abastecimiento de La Rosarina, el shock generado en la economía internacional el inicio de la pandemia, presentaremos un diagnóstico de oportunidades de mejoras que redunden en ahorros directos indirectos e intangibles para las categorías de insumos y materias primas seleccionadas.

Debido a la extensión de este trabajo, hemos definido abordar las cinco categorías seleccionadas en el segundo objetivo, que poseen algún grado de factibilidad de implementar fuentes alternativas de abastecimiento.

Sin embargo, consideramos que la generación de resiliencia no estaría completa sin considerar el total de las categorías de compra de La Rosarina, por lo que recomendamos en un futuro trabajo completar el análisis con aquellas que no están comprendidas en este.

Para responder al objetivo tres planteado, avanzaremos en la etapa dos del modelo de Kearney, según el cual es necesario “seleccionar el enfoque *go to market* e identificar, cuál estrategia es la mejor para el tipo de insumo o servicio requerido” (Montgomery, 2005). A fin de poder seleccionar el enfoque *go to market* y definir la estrategia, necesitamos primero clasificar las categorías seleccionadas para el análisis.

Como herramienta de clasificación utilizaremos la matriz de Kraljic, de uso extendido en el ámbito de supply chain,

Esta matriz nos permitirá determinar la criticidad de cada categoría en la cadena de abastecimiento y su impacto en el negocio.



Figura 21. Matriz de Kraljic.
Fuente: Quiroa (2021)

Si ubicamos las categorías seleccionadas dentro de la matriz el resultado es el siguiente:



Figura 22. Categorías seleccionadas ubicadas en la Matriz de Kraljic.

Fuente: elaboración propia

En base al diagnóstico de la matriz de Kraljic, identificaremos el enfoque de *go to market*, es decir, cuál es la mejor estrategia que se adapta al tipo de productos seleccionados.

El enfoque de *go to market* posee dos tipos de orientaciones: la comercial y la técnica.

La orientación comercial es aquella a través de la cual se explora el poder de compra y negociación.

Esta orientación se enfoca en las siguientes estrategias:

1. Concentración de volúmenes: algunas de las acciones que se pueden ejecutar son:
 - Reducir el número de proveedores
 - Unificar volúmenes de unidades distintas de negocio
 - Redistribuir volúmenes entre los proveedores
 - Combinar volúmenes de CA distintas
 - Desarrollar alianzas entre compradores
 - Racionalización/Estandarización (combinando con la mejora de las especificaciones)

2. Evaluación del mejor precio: algunas de las acciones que se pueden ejecutar son:
 - Benchmarking de precios internos
 - Renegociar precios actuales

- Descomposición de los precios y cálculo del “costos objetivo”
 - Licitación de la CA para generar competencia
 - Comparar costo total entre proveedores potenciales
 - Desarrollar contratos a largo plazo
3. Abastecimiento global: algunas de las acciones que se pueden ejecutar son:
- Expandir el territorio geográfico de los proveedores
 - Considerar/analizar nuevos proveedores
 - Aprovechar las fluctuaciones de la tasa de cambio
 - Aprovechar los incentivos financieros
 - Alcanzar a los proveedores de nuestros proveedores

El segundo enfoque es el de orientación técnica, cuyo objetivo es crear ventaja competitiva.

Esta orientación se enfoca en las siguientes estrategias:

4. Mejora de especificación de producto: algunas de las acciones que se pueden ejecutar:
- Racionalizar/estandarizar ítems
 - Substituir/cambiar materiales o partes
 - Aplicar análisis de valor del producto
 - Aplicar ingeniería de valor al producto
 - Desarrollar contratos a largo plazo
5. Mejora conjunta de procesos: algunas de las acciones que se pueden ejecutar:
- Reingeniería de procesos
 - Optimizar flujo físico de materiales
 - Integrar la logística
 - Desarrollar contratos a largo plazo
 - Generar incentivos para aumentar la productividad junto áreas usuarias.
6. Reestructuración de la relación: algunas de las acciones que se pueden ejecutar:
- Analizar competencias esenciales
 - Examinar decisiones estratégicas de “hacer vs. comprar”
 - Ajustar el nivel de integración vertical
 - Establecer “acuerdos de asociatividad”
 - Utilizar alianzas estratégicas
 - Establecer/desarrollar proveedores claves.



Figura 23. Enfoque go to market y estrategias de abastecimiento.

Fuente: elaboración propia.

Dependiendo donde se ubique la categoría en la matriz de Kraljic existe un posible enfoque y tres posibles estrategias de abastecimiento. Ambas herramientas de análisis se relacionan del siguiente modo:



Figura 24. Relación entre Matriz de Kraljic y Enfoque go to market.

Fuente: elaboración propia.

Habiendo clasificado las categorías de La Rosarina en la matriz de Kraljic, el enfoque *go to market* que les correspondería sería el siguiente:



Figura 25. Posicionamiento de las categorías de La Rosarina en el enfoque *go to market*.

Fuente: elaboración propia.

Lo que identificamos es que diferentes categorías de abastecimiento de La Rosarina pueden compartir las mismas estrategias de abastecimiento para generar resiliencia.

Las categorías Té y Cacao comparten el enfoque de “Explorar el poder de compra y negociación” y las siguientes estrategias de abastecimiento:

Explorar el poder de compra y negociación

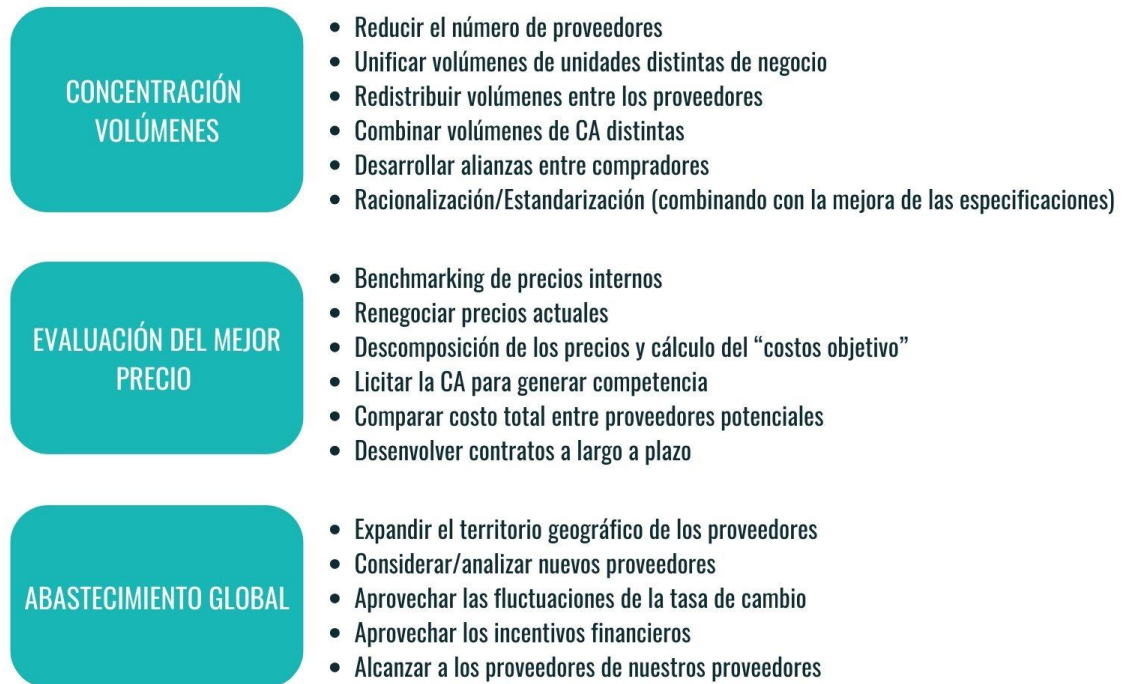


Figura 26. Estrategias de abastecimiento para Cacao y Té.

Fuente: elaboración propia.

Las categorías Especias, Laminados Impresos y Vegetales Varios comparten el enfoque de “Crear Ventaja Competitiva” y las siguientes estrategias de abastecimiento:

Crear Ventaja Competitiva



Figura 27. Estrategias de abastecimiento para Especias, Laminados Impresos y Vegetales Varios.

Fuente: elaboración propia.

Luego de haber recorrido la etapa dos del modelo de Kearney, seleccionado el enfoque *go to market* de cada categoría y las estrategias de abastecimiento posibles a aplicar, avanzaremos hacia presentar un diagnóstico de oportunidades de mejoras que redunden en ahorros directos indirectos e intangibles para las categorías de insumos seleccionadas.

6.1 Diagnóstico de oportunidades específico para las Categorías Cacao y Té.

La primera categoría que analizaremos será la de Cacao.

El cacao representa el 2% del gasto total de compras productivas para La Rosarina.

Es un insumo de bajo impacto financiero y de bajo riesgo en su abastecimiento, las fuentes de abastecimiento están desarrolladas y con una robusta relación comercial. Los proveedores son grandes exportadores cuyos volúmenes de producción multiplican la demanda de La Rosarina y los insumos que la empresa demanda son estándares para la industria, es decir no significan un desarrollo a medida para La Rosarina.

La principal fuente de abastecimiento es europea, extrazona (87% sobre el volumen total de compra) y durante el período de estudio el precio FOB aumentó un 80% y los costos logísticos un 170%, eso es indicador de la vulnerabilidad y dependencia del sector externo.

La Unión Europea no es zona de producción de cacao, por lo que el insumo se triangula desde su origen productivo hasta Europa y, desde ahí a Argentina, triangulando la operación.

Esto genera una duplicación de las cadenas logísticas y una doble imposición de gravámenes.

Al operar además con grandes empresas exportadoras se desconoce el origen del cacao y la sostenibilidad de su cadena productiva.

Por último, al ser el insumo de origen extrazona, está gravado con derechos extrazona del 10%.

La segunda categoría a analizar es la de Té, la cual es apalancada según nuestro análisis dado que es de bajo riesgo de abastecimiento, pero alto impacto financiero. La categoría té representa el 7% de gasto total de la compañía y, además, es una categoría muy asociada a la identidad marcara de la empresa e insumo de una de las principales líneas productivas de la compañía.

Sin embargo, es de bajo riesgo de abastecimiento dado que la cadena de abastecimiento tiene un desarrollo de más de 50 años, sosteniendo relaciones comerciales maduras y estables con los principales proveedores.

El insumo más representativo de la categoría es de origen nacional, siendo el resto importados extrazona desde Asia. Al igual que en cacao, los insumos origen extrazona de Té, son comprados a grandes empresas exportadoras, los cuales son *traders* del insumo y no productores. Además, el costo logístico de la ruta marítima es de los más altos del mercado y los insumos están gravados con un 10% de derecho extrazona, lo cual incrementa su CTO.

Por último, en Argentina hay una industria agrícola de té con gran nivel de desarrollo tecnológico y extensión territorial y una capacidad productiva que supera la demanda nacional siendo el excedente exportado. Esta industria tiene desarrollado y además abastece parcialmente a La Rosarina el insumo Te Claro, el cual también es importado desde Asia.

Según el análisis de la matriz de Kraljic, la categoría Té es apalancada y la de Cacao es rutinaria. Ambas comparten el enfoque de abastecimiento estratégico de explorar el poder de compra y negociación. Es por ello que nuestra recomendación es aplicar las mismas estrategias a ambas categorías a fin de generar ahorros directos, indirectos, valor y, por consecuencia, una cadena de abastecimiento más resiliente.

Las estrategias serían las siguientes:

1. Concentración de volúmenes

1.1 Redistribución volúmenes entre proveedores. Modificar la relación de Abastecimiento extrazona favor del proveedor intrazona tanto para Cacao como para Té. Inicialmente esto tendrá un impacto de ahorro directo en el negocio, el cuál mostraremos más adelante.

2. Evaluación del mejor del precio

2.1 Descomposición de los precios y cálculo del “costo objetivo”. Analizar la cadena de comercialización y determinar el costo de cada etapa. Identificar el impacto de los intermediarios.

2.2 Comparar el costo total entre proveedores potenciales

3. Aprovisionamiento global/ regional

3.1 Para Cacao específicamente, expandir el territorio geográfico de los proveedores. Sourcing de proveedores en países latinoamericanos productores de Cacao. Latinoamérica produce el 80% del cacao premium del mundo. Ecuador es el cuarto

productor a nivel mundial y primero en la región. También se produce cacao en Brasil (actualmente nos abastecemos de un proveedor de este origen), Colombia y Perú.

3.2 Considerar alianzas con nuevos proveedores tanto para Cacao como para Té. Analizar potenciales proveedores, sus ventajas y desventajas, comparar el CTO y generar nuevas alianzas dado que el Cacao actualmente es un insumo apalancado y no debe convertirse en uno estratégico (alto riesgo abastecimiento).

Nuestra recomendación es que estas estrategias sean monitoreadas, su impacto medurado y que, de ser necesario, a mediano plazo se ajusten, sean redefinidas o modificadas por otras a fin de mantener la eficiencia del proceso de mejora continua.

La estrategia 1.1 estrategia redundante en ahorros directos los cuales describimos a continuación.

6.1.1 Ahorros directos para la categoría Cacao

El proveedor extrazona abastece el 87% del Cacao A y a partir de este proceso estaremos evaluando la posibilidad de diversificar la asignación del volumen según el siguiente esquema.

En el año 1 se incrementa la cuota de volumen del 13% al 30% al proveedor intrazona. Durante este año se deben llevar adelante negociaciones con el proveedor actual y desarrollar un material que se asemeje al material del proveedor extrazona a fin de garantizar la calidad de la fórmula.

Durante el año 2 se dividirá el 50% del volumen para cada uno de los proveedores actuales y se comenzará el desarrollo de nuevos proveedores intrazonas.

Asumiendo un escenario donde el CTO del resto de los proveedores intrazonas es = o menor que el proveedor intrazona actual se le asignará una cuota del 10% al proveedor nuevo.

En el año 3 se propone una asignación del 100% a proveedores intrazonas.

Los ahorros proyectados son del 15%.

Tabla 10. Redistribución volúmenes entre proveedores en Cacao A.

ESCENARIOS	TOTAL ANUAL	PROV EXTRAZONA	PROV INTRAZONA	GASTO ANUAL	EXTRACOSTO VS ABA 100% INTRAZONA	ACCIONES
ESCENARIO 0	100% EXTRAZONA	USD 117	USD 100	USD 117	USD 17	
ACTUAL	87% EXTRAZONA 13% INTRAZONA	USD 102	USD 13	USD 115	USD 15	
AÑO 1	70% EXTRAZONA 30% INTRAZONA	USD 82	USD 30	USD 112	USD 12	Negociación proveedor actual/ Desarrollo producto adecuado a fórmula La Rosarina
AÑO 2	50% EXTRAZONA 50% INTRAZONA	USD 59	USD 50	USD 109	USD 9	Desarrollo proveedor intrazona
AÑO 3	100% INTRAZONA	USD 0	USD 100	USD 100	USD 0	Alianza estratégica proveedor intrazona

Fuente: elaboración propia.

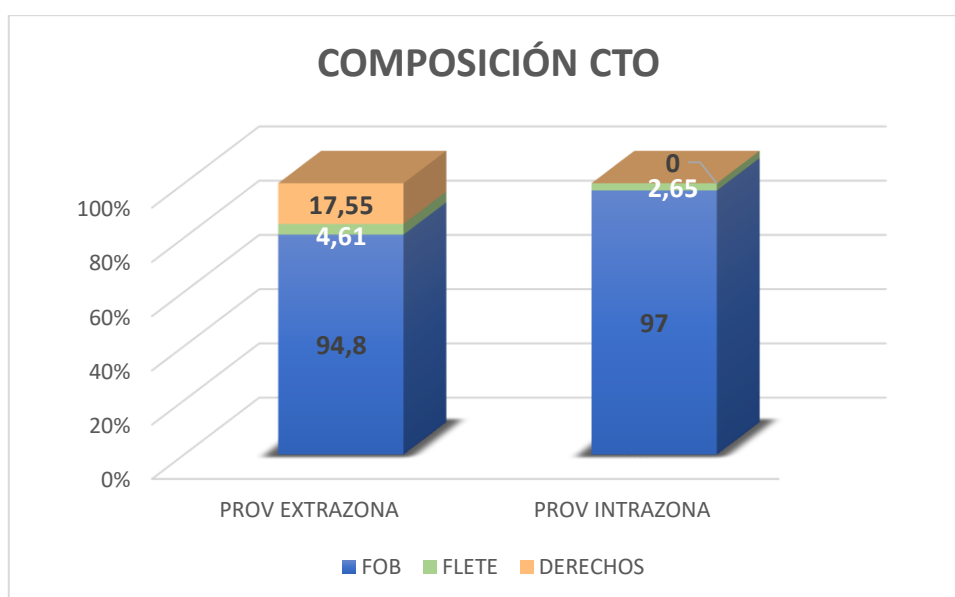




Figura 28. Composición del CTO y ahorro directo en Cacao A.

Fuente: elaboración propia.

El proveedor extrazona abastece el 50% del Cacao B y a partir de este proceso estaremos evaluando la posibilidad de diversificar la asignación del volumen según el siguiente esquema.

En el año 1 se le aumentará la cuota de volumen del 50% al 70% al proveedor intrazona.

Durante este año se deben llevar adelante negociaciones con el proveedor actual y se comenzará el desarrollo de nuevos proveedores intrazonas. Asumiendo un escenario donde el CTO del resto de los proveedores intrazonas es = o menor que el proveedor intrazona actual se le asignará una cuota del 10% al proveedor nuevo.

En el año 2 se propone una asignación del 100% a proveedores intrazonas.

Los ahorros proyectados son del 9%. Comentario del autor: El CTO de este material está asociado no sólo al precio internacional del *commodities* (afectado por los rindex de cosecha a nivel global) sino también a la variación del tipo de pase USD/EUR y a los costos logísticos. Es por ello que sugerimos efectuar al menos cada 6 meses el ejercicio de CTO a fin de garantizar que el ahorro es sostenido.

Tabla 11. Redistribución volúmenes entre proveedores en Cacao B.

ESCENARIOS	TOTAL ANUAL	PROV EXTRAZONA	PROV INTRAZONA	GASTO ANUAL	EXTRA COSTO VS ABA 100% INTRAZONA	ACCIONES
ESCENARIO 0	100% EXTRAZONA	USD 117	USD 100	USD 117	USD 17	
ACTUAL	50% EXTRAZONA 50% INTRAZONA	USD 59	USD 50	USD 109	USD 9	
AÑO 1	30% EXTRAZONA 70% INTRAZONA	USD 35	USD 70	USD 105	USD 5	Negociación proveedor actual/ Desarrollo producto adecuado a fórmula La Rosarina
AÑO 2	100% INTRAZONA	USD 0	USD 100	USD 100	USD 0	Alianza estratégica proveedor intrazona

Fuente: elaboración propia.

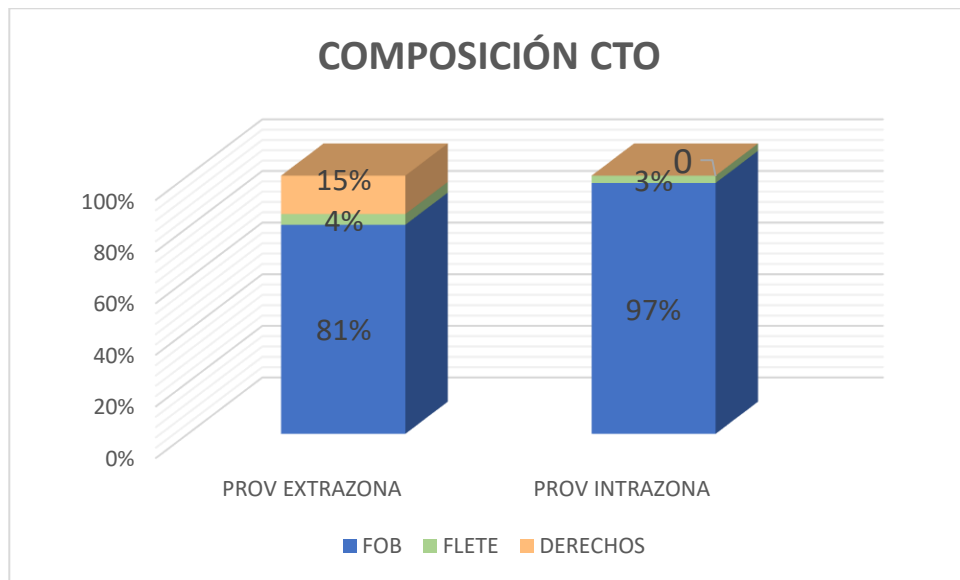




Figura 29. Composición del CTO y ahorro directo en Cacao B.

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, ¿cómo impacta este ahorro directo en el total del gasto de compras de La Rosarina?

El Cacao A representa el 23% del volumen de compra de la categoría, y según el esquema de ahorro, se obtendría un 15% de ahorro en el presupuesto.

El Cacao B representa el 77% del volumen de compra de la categoría, y según el esquema de ahorro, se obtendría un 9% de ahorro en el presupuesto.

El total de ahorro directo obtenido para la categoría es el 10%. Como la categoría representa el 2% del total del presupuesto del negocio, el impacto de esta estrategia representaría un ahorro del 0.2% del presupuesto de compras.

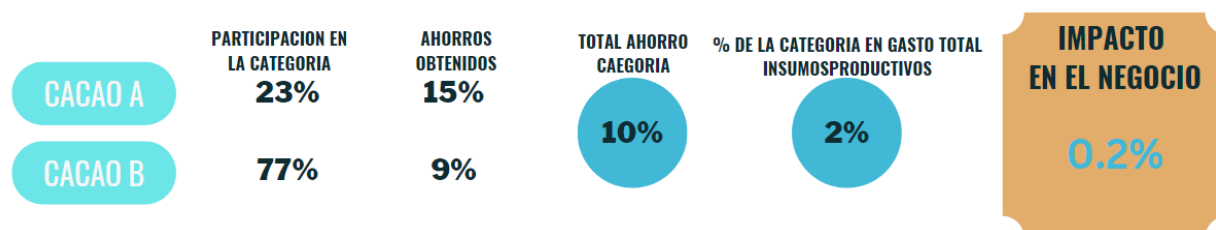


Figura 30. Categoría Cacao, impacto del ahorro directo en el negocio.

Fuente: elaboración propia.

Dado que el CTO de este material está asociado no sólo al precio internacional del *commodities* (afectado por los ríndex de cosecha a nivel global) sino también a la variación del tipo de pase USD/EUR y a los costos logísticos.

Es por ello que sugerimos efectuar al menos cada 6 meses el ejercicio de CTO a fin de garantizar que el ahorro es sostenido.

6.1.2 Ahorros directos para la categoría Té

El proveedor extrazona abastece el 30% del Té Claro y a partir de este proceso estaremos evaluando la posibilidad de concentrar la asignación del volumen en el proveedor nacional según el siguiente esquema.

En el año 1 se incrementa la cuota de volumen del 70% al 85% al proveedor nacional y se reduce el abastecimiento extrazona en un 15%. Durante este año se deben llevar adelante negociaciones con el proveedor nacional para desarrollar una alianza estratégica y así garantizar el abastecimiento.

En el año 2 se propone una asignación del 100% a proveedores intrazonas.

Asumiendo un escenario donde el CTO del resto de los proveedores intrazonas es = o menor que el proveedor extrazona se le asignará una cuota del 100% al proveedor nacional.

Los ahorros proyectados son del 8%.

Tabla 12. Redistribución volúmenes entre proveedores en Té Claro.

ESCENARIOS	TOTAL ANUAL	PROV EXTRAZONA	PROV INTRAZONA	GASTO ANUAL	EXTRA COSTO VS ABA 100% INTRAZONA	ACCIONES
ESCENARIO 0	100% EXTRAZONA	USD 191	USD 149	USD 191	USD 42	
ACTUAL	30% EXTRAZONA 70% INTRAZONA	USD 57	USD 105	USD 161	USD 12	Negociación proveedor actual/ Alianza estratégica.
AÑO 1	15% EXTRAZONA 85% INTRAZONA	USD 29	USD 127	USD 155	USD 6	Monitoreo CTO
AÑO 2	100% INTRAZONA	USD 0	USD 149	USD 149	USD 0	Diversificación fuentes abastecimiento nacionales

Fuente: elaboración propia.

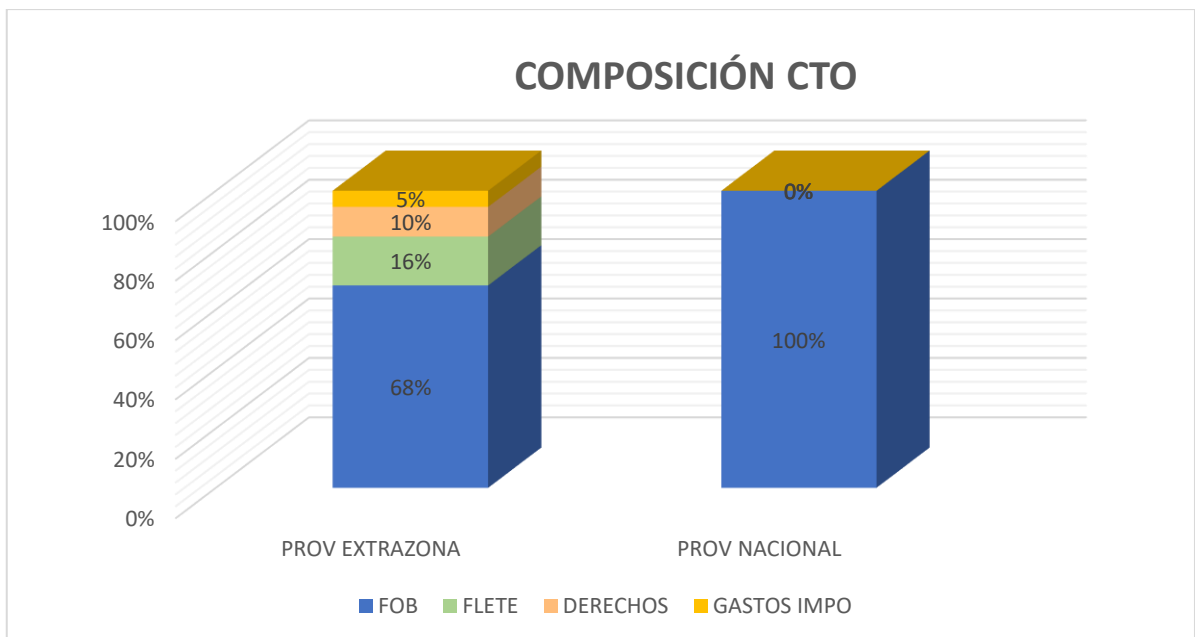




Figura 31. Composición del CTO y ahorro directo en Te Claro.

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, ¿cómo impacta este ahorro directo en el total del gasto de compras de La Rosarina?

El Té Claro representa el 8% del volumen de compra de la categoría, y según el esquema de ahorro, se obtendría un 8% de ahorro en el presupuesto.

El total de ahorro directo obtenido para la categoría es el 0.64%. Como la categoría representa el 7% del total del presupuesto del negocio, el impacto de esta estrategia representaría un ahorro del 0.046% del presupuesto de compras.

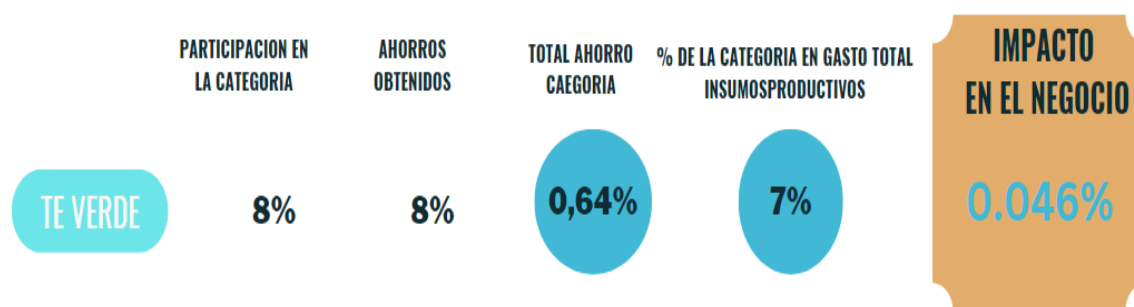


Figura 32. Categoría Té, impacto del ahorro directo en el negocio.

Fuente: elaboración propia.

6.1.3 Ahorros indirectos o intangibles y generación de valor para la categoría Cacao y Té

Por otro lado, entendemos que la estrategia también redundaría en ahorros intangibles y generación de valor, a saber:

- Desarrollo de fuentes de abastecimiento directas eliminando intermediarios o *traders*
 - Robustecimiento de relaciones comerciales con países de la región
 - Desarrollo y fomento de la industria agrícola local.
 - Reducción de *lead times*.
 - Reducción del riesgo al desarrollar fuentes de abastecimiento en diversos países, menor exposición a desastres climáticos y diversificación de rutas logísticas.
 - Generación de potenciales alianzas estratégicas con proveedores pequeños invirtiendo la relación de poder.

6.1.4 Plan de trabajo y cronograma de tareas

Con el objetivo de lograr los objetivos propuestos, hemos diseñado un plan de trabajo y un cronograma de tareas para llevar adelante el proyecto.

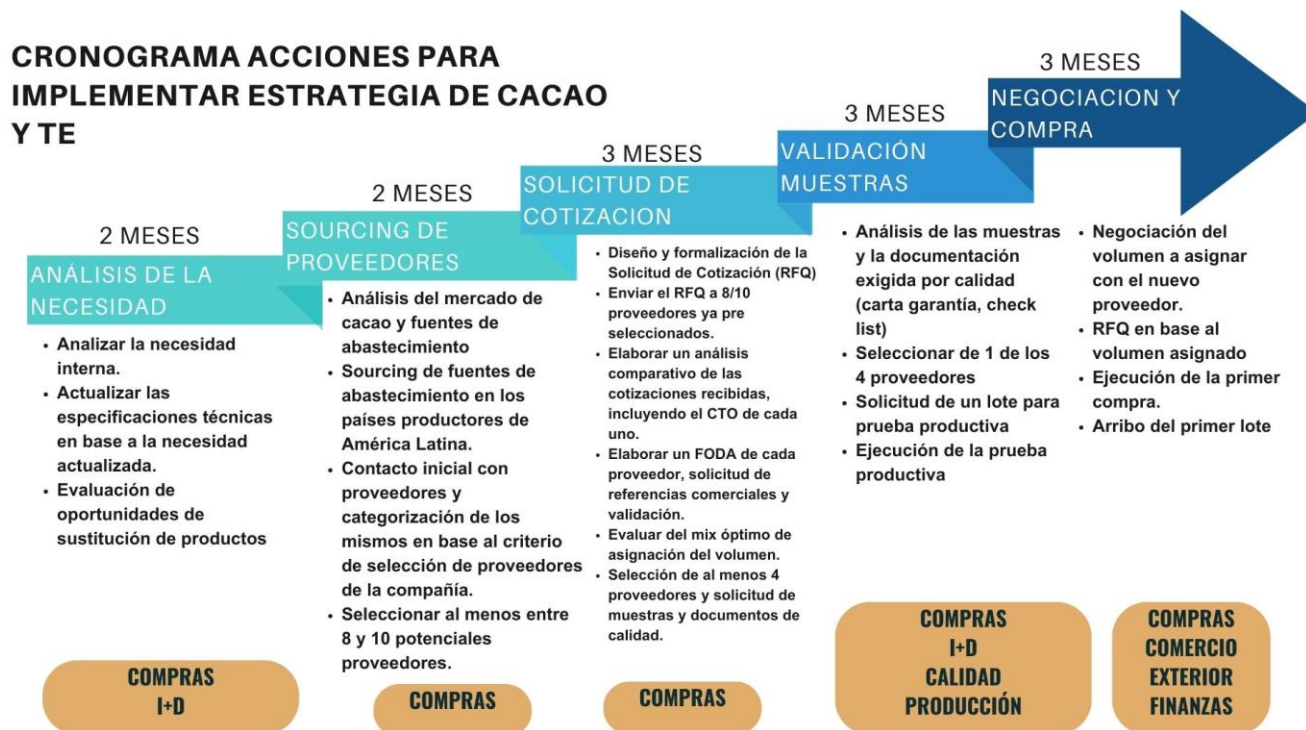


Figura 33. Cronograma tareas para Cacao y Té.

Fuente: elaboración propia.

6.2 Diagnóstico de oportunidades específico para las Categorías Especias y Vegetales Varios.

Avanzaremos hacia nuestra propuesta para la categoría de Especias y Vegetales Varios.

La categoría Especias representa el 10% del gasto total de la compañía, es una categoría muy atomizada, está compuesta por más de 50 insumos originados en más de 12 países de todos los continentes.

Los insumos que componen esta categoría son de origen agrícola y tienen la particularidad de que su cultivo es dependiente a una zona geográfica específica que no puede ser reemplazada si no se reproducen las condiciones climatológicas.

Esta condición limita nuestro objeto de estudio a sólo aquellos insumos que poseen factibilidad de ser cultivados en los climas y zonas geográficas locales o de países intrazona.

En la categoría Vegetales Varios el impacto financiero para la compañía es bajo, sólo representa el 1% del total del gasto en compras productivas. Pero está compuesta por 39 insumos de muy bajo volumen de compra y provenientes de múltiples orígenes lo cual la convierte en una categoría compleja operativamente.

Esta categoría tiene en particular que los insumos no son recepcionados en su estado natural, sino que requieren por especificación técnica algún tratamiento industrial (como deshidratación o liofilización) y una granulometría o formato particular. Esto genera que las fuentes de abastecimiento sean muy específicas ya que deben poseer un nivel de desarrollo industrial y tecnológico, las cuales no abundan en la región, pero sí en países más desarrollados de Europa y Asia.

Ambas categorías al ser de origen agrícola comparten el hecho de que en el ámbito doméstico el cultivo de estos insumos no es extensivo en territorio. Requieren alta dedicación, de rindex bajo y son muy sensibles a las condiciones meteorológicas.

Estos cultivos atraen a pequeños productores que efectúan la labor de modo cuasi artesanal, por lo que en general su organización es informal. Ante el aumento de las exigencias de la industria alimenticia, fomentada por la adopción de normas internacionales de calidad como la FSSC22000 por mencionar una, se dificulta que estos pequeños productores se adapten a los requerimientos y que su producción esté apta para ser comprada por las empresas alimenticias.

Se suman a las exigencias de calidad las exigencias productivas de los insumos para garantizar su maquinabilidad en la planta fabril. Esto exige del productor que invierta en infraestructura para procesar los cultivos.

Por último, estos insumos compiten con cultivos como la soja, el trigo, el maíz que están comodotizados, son de cultivo extensivo, poseen mayor demanda y su comercialización no está atada a exigencias de normas de calidad ni especificaciones técnicas. Esto atenta contra el aumento de productores agrícolas interesados en este tipo de cultivos.

Respecto a su clasificación, la categoría especias es de alto impacto financiero (es la segunda categoría de gastos en el ranking de categorías de compras) y de alto riesgo de abastecimiento debido a la complejidad de la cadena de comercialización y la logística para su importación. Sumado a ello, de su aprovisionamiento dependen varias unidades de negocios. La categoría vegetales varios es de bajo impacto financiero, pero de alto riesgo de abastecimiento por los motivos antes mencionados.

Según el análisis de la matriz de Kraljic, la categoría especias es Estratégica y la de Vegetales Varios es Cuello de botella. Ambas comparten el enfoque de abastecimiento estratégico técnico de crear Ventaja Competitiva. Es por ello que nuestra recomendación es aplicar las mismas estrategias a ambas categorías a fin de generar ahorros directos, indirectos, valor y, por consecuencia, una cadena de abastecimiento más resiliente

Según este enfoque, lo más fructífero para el negocio no es solamente reemplazar fuentes de abastecimiento extrazona por unas intrazonas y obtener ahorros directos sino desarrollar fuentes de abastecimiento sostenibles a mediano y largo plazo.

La disrupción de la cadena de abastecimiento ocasionada durante el período de estudio ha sido la punta de un iceberg de muchas amenazas que enfrentan los cultivos como ser: los desastres ecológicos asociados al cambio climático, la concentración de la oferta en grandes *traders* que se ofrecen de intermediarios, la falta de incentivos para los pequeños y rudimentarios productores.

Es por ello que nuestra estrategia propuesta a mediano y largo plazo con el objetivo de robustecer y brindar sostenibilidad a la cadena de abastecimiento de esta categoría es:

1. Mejora de especificación de producto: algunas de las acciones que se pueden ejecutar:

- Racionalizar/estandarizar ítems y aplicar ingeniería de valor al producto. Efectuar un análisis profundo de las necesidades comerciales y técnicas de los insumos, compararlas con los estándares del mercado (oferta) y adecuar nuestras necesidades a ellos.
- Desarrollar contratos a largo plazo con proveedores estratégicos para aquellos insumos desarrollados a medida o cuyas especificaciones no sean viables de ser modificadas.

2. Mejora conjunta de procesos: algunas de las acciones que se pueden ejecutar:

- Generar incentivos para aumentar la productividad junto áreas usuarias. Acerca las áreas productivas usuarias a los proveedores a través de visitas y reuniones técnicas a fin de identificar oportunidades de mejoras en indicadores productivos de los insumos, efectuar seguimiento para garantizar su iteración.

3. Reestructuración de la relación: algunas de las acciones que se pueden ejecutar:

- Establecer “acuerdos de asociatividad”: con aquellos proveedores que requieran asistencia técnica, inversión en infraestructura para mejorar la calidad o aumentar su escala productiva.

- Utilizar alianzas estratégicas con grandes oferentes

- Establecer/desarrollar proveedores claves en aquellos insumos más expuestos a riesgos de abastecimiento.

Además de generar este agregado de valor intangible, también hallamos la posibilidad de generar ahorros directos, los cuales describimos a continuación.

6.2.1 Ahorros directos para la categoría Especias

El proveedor extrazona abastece el 70% de la Especia picante E y a partir de este proceso estaremos evaluando la posibilidad de diversificar la asignación del volumen según el siguiente esquema.

En el año 1 se incrementa la cuota de volumen del 50% al 50% al proveedor intrazona. Durante este año se deben llevar adelante negociaciones con el proveedor actual y desarrollar un material que se asemeje al material del proveedor extrazona a fin de garantizar la calidad de la fórmula.

En el año 2 se propone una asignación del 100% a proveedores intrazonas.

Asumiendo un escenario donde el CTO del resto de los proveedores intrazonas es = o menor que el proveedor intrazona actual se le asignará una cuota del 10% al proveedor nuevo.

Los ahorros proyectados son del 15%.

Tabla 13. Redistribución volúmenes entre proveedores en Especia picante E.

ESCENARIOS	TOTAL ANUAL	PROV EXTRAZONA	PROV INTRAZONA	GASTO ANUAL	EXTRA COSTO VS ABA 100% INTRAZONA	ACCIONES
ESCENARIO 0	100% EXTRAZONA	USD 122	USD100	USD 122	USD 22	
ACTUAL	70% EXTRAZONA 30% INTRAZONA	USD 85	USD 30	USD 115	USD 15	Negociación proveedor actual/ Desarrollo producto adecuado a ficha técnica La Rosarina
AÑO 1	50% EXTRAZONA 50% INTRAZONA	USD 61	USD 50	USD 111	USD 11	Desarrollo proveedor intrazona
AÑO 2	100% INTRAZONA	USD 0	USD 100	USD 100	USD 0	Alianza estratégica proveedores intrazona

Fuente: elaboración propia.





Figura 34. Composición del CTO y ahorro directo en Especia picante E.

Fuente: elaboración propia.

En el caso del segundo insumo, Aromática E, el proveedor extrazona abastece el 70% del volumen y a partir de este proceso estaremos evaluando la posibilidad de diversificar la asignación del volumen según el siguiente esquema.

En el año 1 se incrementa la cuota de volumen del 50% al 50% al proveedor intrazona. Durante este año se deben llevar adelante negociaciones con el proveedor actual y desarrollar un material que se asemeje al material del proveedor extrazona a fin de garantizar la calidad de la fórmula.

En el año 2 se propone una asignación del 100% a proveedores intrazonas.

Asumiendo un escenario donde el CTO del resto de los proveedores intrazonas es = o menor que el proveedor intrazona actual se le asignará una cuota del 10% al proveedor nuevo.

Los ahorros proyectados son del 116%.

Tabla 14. Redistribución de volúmenes entre proveedores en Aromática E.

ESCENARIOS	TOTAL ANUAL	PROV EXTRAZONA	PROV INTRAZONA	GASTO ANUAL	EXTRA COSTO VS ABA 100% INTRAZONA	ACCIONES
ESCENARIO 0	100% EXTRAZONA	USD 265	USD100	USD 265	USD 165	
ACTUAL	70% EXTRAZONA 30% INTRAZONA	USD 186	USD 30	USD 216	USD 116	Negociación proveedor actual/ Desarrollo producto adecuado a ficha técnica La Rosarina
AÑO 1	50% EXTRAZONA 50% INTRAZONA	USD 133	USD 50	USD 183	USD 83	Desarrollo proveedor intrazona
AÑO 2	100% INTRAZONA	USD 0	USD 100	USD 100	USD 0	Alianza estratégica proveedores intrazona

Fuente: elaboración propia.

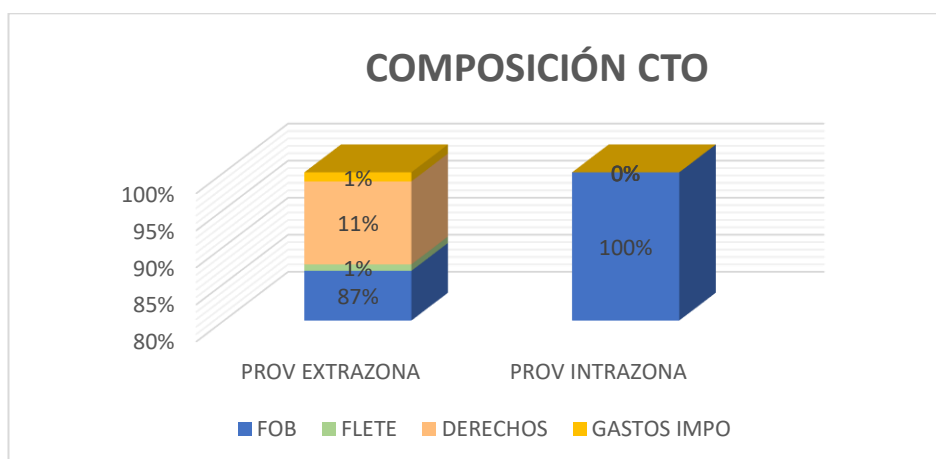


Figura 35. Composición del CTO y ahorro directo en Aromática E.

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, ¿cómo impacta este ahorro directo en el total del gasto de compras de La Rosarina?

La Especia picante E representa el 0,34% del volumen de compra de la categoría, y según el esquema de ahorro, se obtendría un 15% de ahorro en el presupuesto.

La Especia aromática E representa el 0,32% del volumen de compra de la categoría, y según el esquema de ahorro, se obtendría un 116% de ahorro en el presupuesto.

El total de ahorro directo obtenido para la categoría es el 0,4%. Como la categoría representa el 10% del total del presupuesto del negocio, el impacto de esta estrategia representaría un ahorro del 0,04% del presupuesto de compras.

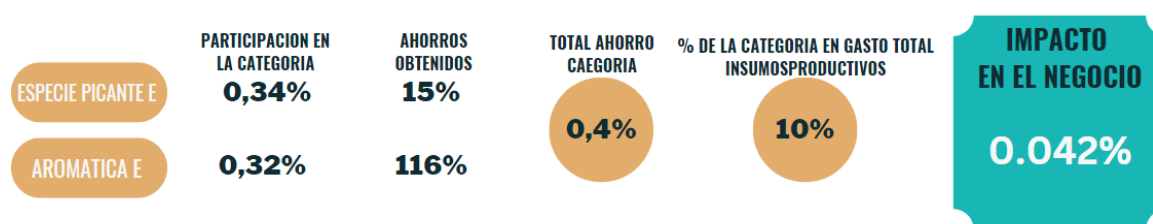


Figura 36. Categoría Especies, impacto del ahorro directo en el negocio.

Fuente: elaboración propia.

6.2.2 Ahorros directos para la categoría Vegetales Varios

Avanzamos con la categoría Vegetales Varios.

El proveedor extrazona abastece el 74% del Vegetal Verde A, y a partir de este proceso, estaremos evaluando la posibilidad de diversificar la asignación del volumen según el siguiente esquema.

En el año 1 se incrementa la cuota de volumen del 50% al 50% al proveedor intrazona. Durante este año se deben llevar adelante negociaciones con el proveedor actual y desarrollar un material que se asemeje al material del proveedor extrazona a fin de garantizar la calidad de la fórmula.

En el año 2 se propone una asignación del 100% a proveedores intrazonas.

Asumiendo un escenario donde el CTO del resto de los proveedores intrazonas es = o menor que el proveedor intrazona actual se le asignará una cuota del 10% al proveedor nuevo.

Los ahorros proyectados son del 7%.

Tabla 15. Redistribución volúmenes entre proveedores en Vegetal Verde A.

ESCENARIOS	TOTAL ANUAL	PROV EXTRAZONA	PROV INTRAZONA	GASTO ANUAL	EXTRA COSTO VS ABA 100% INTRAZONA	ACCIONES
ESCENARIO 0	100% EXTRAZONA	USD109	USD100	USD109	USD 9	
ACTUAL	74% EXTRAZONA 26% INTRAZONA	USD 81	USD 26	USD 107	USD 7	Negociación proveedor actual/ Desarrollo producto adecuado a ficha técnica La Rosarina
AÑO 1	50% EXTRAZONA 50% INTRAZONA	USD 55	USD 50	USD 105	USD 5	Desarrollo proveedor intrazona
AÑO 2	100% INTRAZONA	USD 0	USD 100	USD 100	USD 0	Alianza estratégica proveedores intrazona

Fuente: elaboración propia.

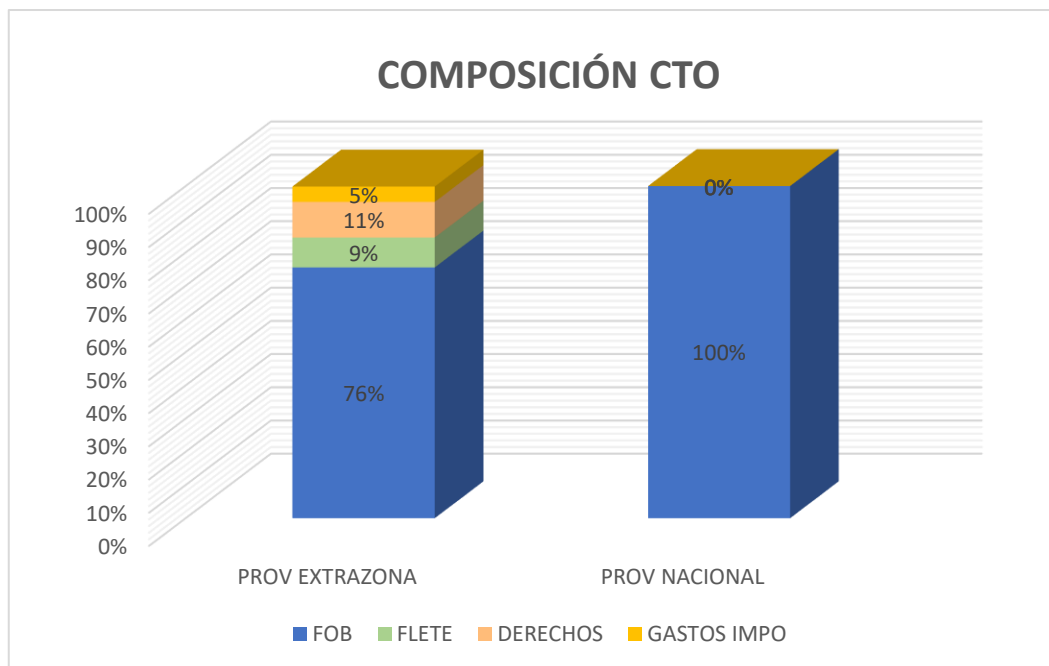


Figura 37. Composición del CTO y ahorro directo en Vegetal Verde A.
Fuente: elaboración propia.

El proveedor extrazona abastece el 50% del Vegetal Verde B y a partir de este proceso estaremos evaluando la posibilidad de diversificar la asignación del volumen según el siguiente esquema.

En el año 1 se propone una asignación del 100% a proveedores intrazonas. Durante este año se deben llevar adelante negociaciones con el proveedor actual y desarrollar un

material que se asemeje al material del proveedor extrazona a fin de garantizar la calidad de la fórmula.

Asumiendo un escenario donde el CTO del resto de los proveedores intrazonas es = o menor que el proveedor intrazona actual se le asignará una cuota del 10% al proveedor nuevo.

Los ahorros proyectados son del 52%.

Tabla 16. Redistribución volúmenes entre proveedores en Vegetal Verde B.

ESCENARIOS	TOTAL ANUAL	PROV EXTRAZONA	PROV INTRAZONA	GASTO ANUAL	EXTRA COSTO VS ABA 100% INTRAZONA	ACCIONES
ESCENARIO 0	100% EXTRAZONA	USD 203	USD100	USD 203	USD 103	
ACTUAL	74% EXTRAZONA 26% INTRAZONA	USD 102	USD 50	USD 152	USD 52	Negociación proveedor actual/ Desarrollo producto adecuado a ficha técnica La Rosarina
AÑO 1	100% INTRAZONA	USD 0	USD 100	USD 100	USD 0	Desarrollo proveedor intrazona

Fuente: elaboración propia.

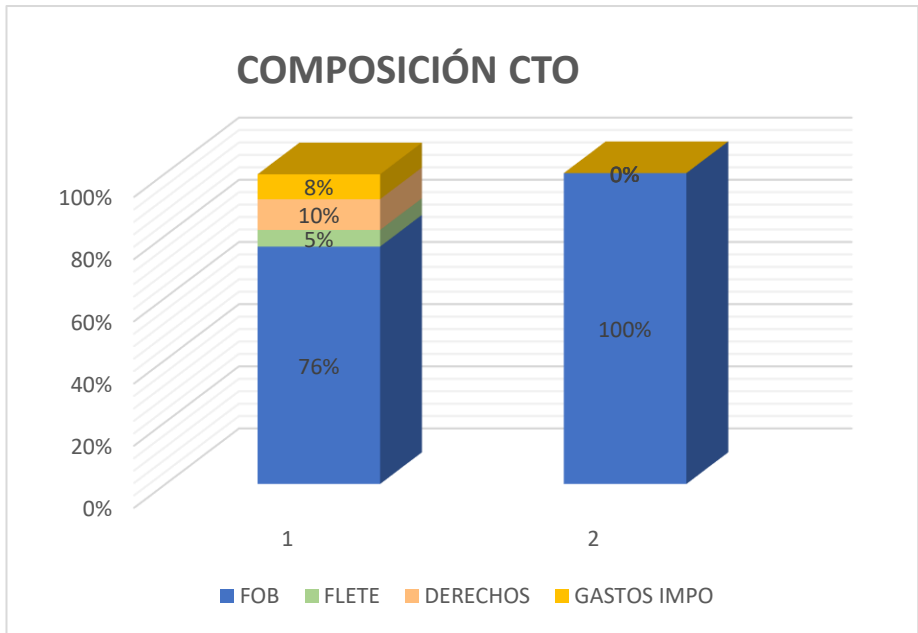


Figura 38. Composición del CTO y ahorro directo en Vegetal Verde B.
Fuente: elaboración propia.

El proveedor extrazona abastece el 30% del Vegetal Naranja B y a partir de este proceso estaremos evaluando la posibilidad de diversificar la asignación del volumen según el siguiente esquema.

En el año 1 se propone una asignación del 100% a proveedores intrazonas. Durante este año se deben llevar adelante negociaciones con el proveedor actual y desarrollar un

material que se asemeje al material del proveedor extrazona a fin de garantizar la calidad de la fórmula.

Asumiendo un escenario donde el CTO del resto de los proveedores intrazonas es = o menor que el proveedor intrazona actual se le asignará una cuota del 10% al proveedor nuevo.

Los ahorros proyectados son del 13%.

Tabla 17. Redistribución volúmenes entre proveedores en Vegetal Naranja B.

ESCENARIOS	TOTAL ANUAL	PROV EXTRAZONA	PROV INTRAZONA	GASTO ANUAL	EXTRA COSTO VS ABA 100% INTRAZONA	ACCIONES
ESCENARIO 0	100% EXTRAZONA	USD 143	USD100	USD 143	USD 43	
ACTUAL	30% EXTRAZONA 70% INTRAZONA	USD 43	USD 70	USD 113	USD 13	Negociación proveedor actual/ Desarrollo producto adecuado a ficha técnica La Rosarina
AÑO 1	100% INTRAZONA	USD 0	USD 100	USD 100	USD 0	Desarrollo proveedor intrazona

Fuente: elaboración propia.

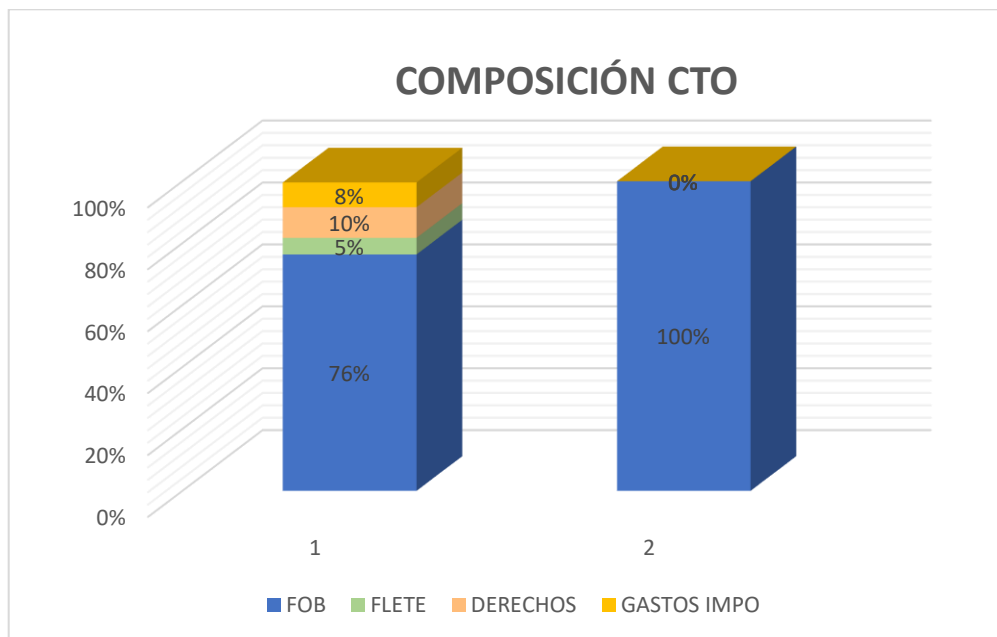




Figura 39. Composición del CTO y ahorro directo en Vegetal Naranja B.
 Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, ¿cómo impacta este ahorro directo en el total del gasto de compras de La Rosarina?

El vegetal verde A representa el 0,56% del volumen de compra de la categoría, y según el esquema de ahorro, se obtendría un 7% de ahorro en el presupuesto.

El vegetal verde B representa el 0,41% del volumen de compra de la categoría, y según el esquema de ahorro, se obtendría un 52% de ahorro en el presupuesto.

El vegetal naranja B representa el 5,17% del volumen de compra de la categoría, y según el esquema de ahorro, se obtendría un 13% de ahorro en el presupuesto.

El total de ahorro directo obtenido para la categoría es el 0,92%. Como la categoría representa el 1% del total del presupuesto del negocio, el impacto de esta estrategia representaría un ahorro del 0,009% del presupuesto de compras.

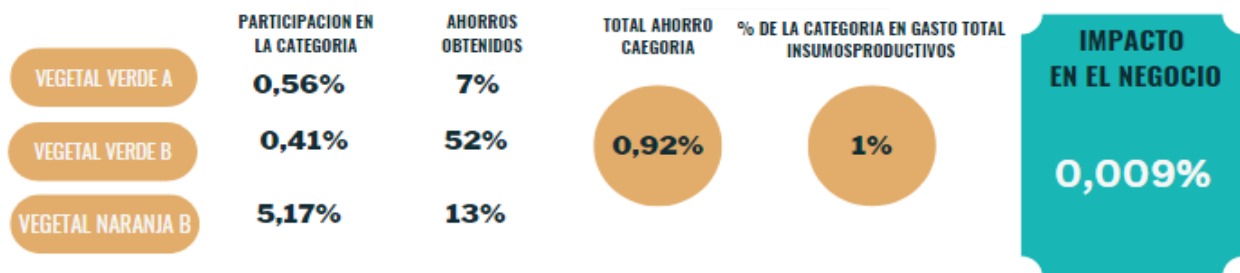


Figura 40. Categoría Vegetales Varios, impacto del ahorro directo en el negocio.

Fuente: elaboración propia.

6.2.3 Ahorros indirectos o intangibles y generación de valor para las categorías Especias y Vegetales Varios

Además de los ahorros directos antes descriptos, entendemos que la aplicación de la estrategia propuesta redundaría en ahorros intangibles y en generación de valor para la cadena de abastecimiento de La Rosarina.

- *Fit* de la demanda con la oferta. Reducción de costos y lote mínimos de producción por adquisición de productos customizados.
- Previsibilidad en el flujo de bienes customizados al desarrollar alianzas estratégicas.
- Cadenas logística integrada y más eficiente, desarrollo de *hubs* a nivel global, potencialidad de asociarse con otros importadores de Argentina, y reducción de costos al optimizar los lotes transportados.
- Generación de sinergia entre el área usuaria y el proveedor para optimizar el uso de los insumos.
- Desarrollo y fomento de la industria agrícola local.
- Reducción de *lead times*.
- Generación de potenciales alianzas estratégicas con proveedores pequeños invirtiendo la relación de poder
- Desarrollo de una estrategia ESG

6.2.4 Plan de trabajo y cronograma de tareas

Para estas dos categorías también hemos diseñado un plan de ejecución en un año a fin generar resiliencia en la cadena de abastecimiento.

CRONOGRAMA ACCIONES PARA IMPLEMENTAR ESTRATEGIA DE ESPECIAS Y VEGETALES VARIOS

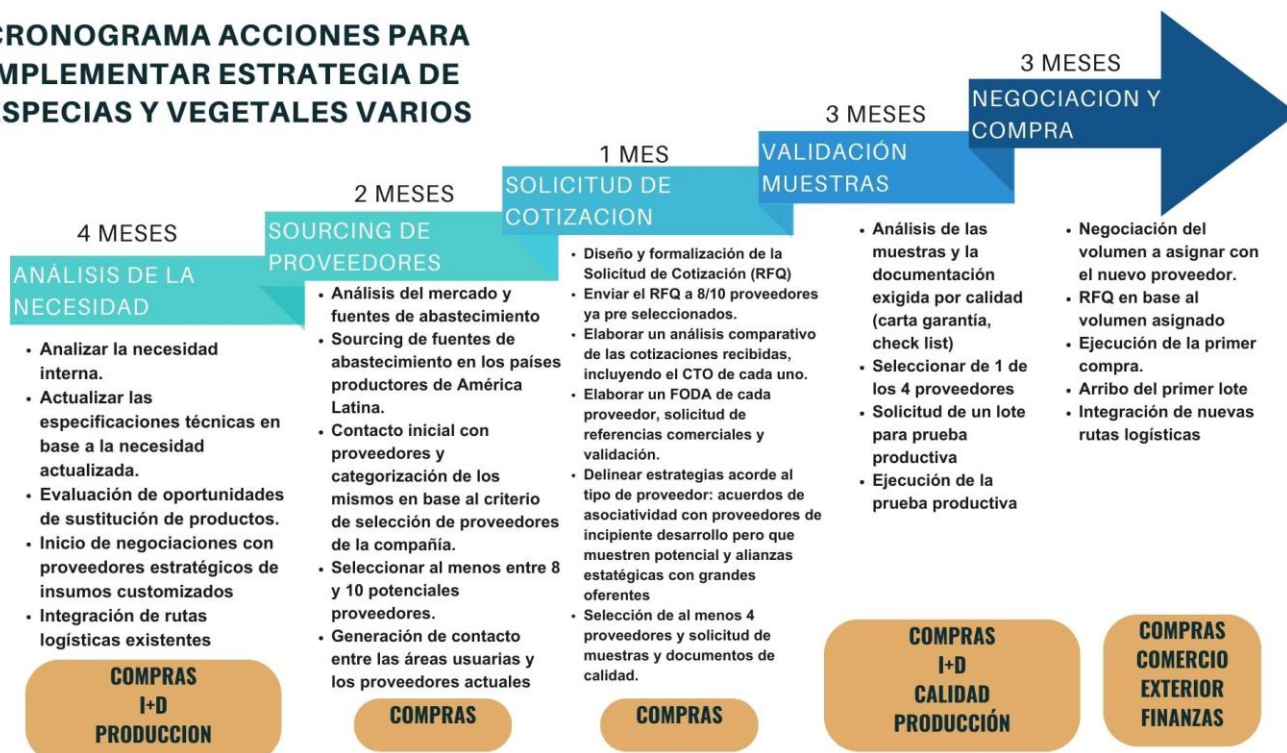


Figura 41. Cronograma de tareas para Especias y Vegetales Varios.

Fuente: elaboración propia.

6.3 Diagnóstico de oportunidades específico para la Categoría Laminados Impresos.

Por último, avanzaremos hacia nuestra propuesta para la categoría Laminados Impresos.

Esta categoría representa el 8% del gasto total de la compañía, con alto grado de criticidad y dependencia, y se abastece el 99% de proveedores locales. Si bien en su cadena productiva hay insumos importados, la fabricación es local.

El 1% se importa desde fuentes extrazona producto de que son insumos homologados por el fabricante de la máquina envasadora. El abastecimiento de esos insumos es disruptivo: lotes de producción pequeños, cargas consolidadas con *lead times* más largos que los marítimos, altos niveles de cobertura.

El laminado es de una estructura compleja, de incipiente desarrollo en la industria local.

Esta misma situación la enfrentan otros envases como etiquetas e hilos. Si bien fueron descartados del análisis por el recorte metodológico, podría aplicarse la misma estrategia como un pool de categorías.

Según el análisis de la matriz de Kraljic, la categoría laminados impresos es Estratégica dado que es de alto riesgo de abastecimiento, sobre todo en la actualidad provocado por la disrupción en la cadena de abastecimiento generado por el efecto de la pandemia extendido y por la restricción de las importaciones y es de alto impacto financiero. Por lo cual el enfoque de abastecimiento estratégico es el técnico de crear Ventaja Competitiva.

Al igual que para especias y vegetales varios, lo más fructífero para el negocio no es solamente reemplazar fuentes de abastecimiento extrazona por unas intrazonas y obtener ahorros directos sino desarrollar fuentes de abastecimiento sostenibles a mediano y largo plazo. Sin embargo, hemos definido una estrategia diferenciada para esta categoría dado que su producción es radicalmente diferente de las otras dos, y la cadena de abastecimiento asociada también lo es, más ligada a la industria petrolera en general y del plástico en particular.

1. Reestructuración de la relación:

1.1 Analizar competencias esenciales y establecer/desarrollar proveedores claves

1.2 Ajustar el nivel de integración vertical: materias primas exclusivas.

1.3 Establecer “acuerdos de asociatividad” y utilizar alianzas estratégicas

2. Mejora de la especificación del producto.

2.1 Aplicar ingeniería de valor al producto y Desarrollar contratos a largo plazo.

3. Mejora conjunta de procesos:

3.1 Generar incentivos para aumentar la productividad junto áreas usuarias.

6.3.1 Ahorros directos para la categoría Laminados Impresos

Si bien en este caso de análisis consideramos que lo más fructífero es la generación de valor, hemos identificado también la oportunidad de generar ahorros directos.

El proveedor extrazona abastece el 100% de los laminados impresos fucsia, verde, naranja, marrón, bordó y a partir de este proceso estaremos evaluando la posibilidad de desarrollar una fuente de abastecimiento local.

En el año 1 se propone una asignación del 50% a un proveedor intrazona. Esta asignación requiere previamente del desarrollo y homologación de los insumos.

Asumiendo un escenario donde el CTO del resto de los proveedores intrazonas es = o menor que el proveedor intrazona actual se le asignará una cuota del 50% al proveedor nuevo.

Los ahorros proyectados para el año dos son del 149%.

Tabla 18. Redistribución volúmenes entre proveedores laminados impresos.

ESCENARIOS	TOTAL ANUAL	PROV EXTRAZONA	PROV INTRAZONA	GASTO ANUAL	EXTRA COSTO VS ABA 100% INTRAZONA	ACCIONES
ACTUAL	100% EXTRAZONA	USD 396	USD 159	USD 396	USD 257	Desarrollo y homologación de insumos
AÑO 1	50% EXTRAZONA 50% INTRAZONA	USD 198	USD 79.5	USD 277,5	USD 118,5	Monitoreo CTO y testeo eficiencia en máquina
AÑO 2	100% INTRAZONA	USD 0	USD 159	USD 159	USD 0	Generación alianza estratégica con proveedor local

Fuente: elaboración propia.

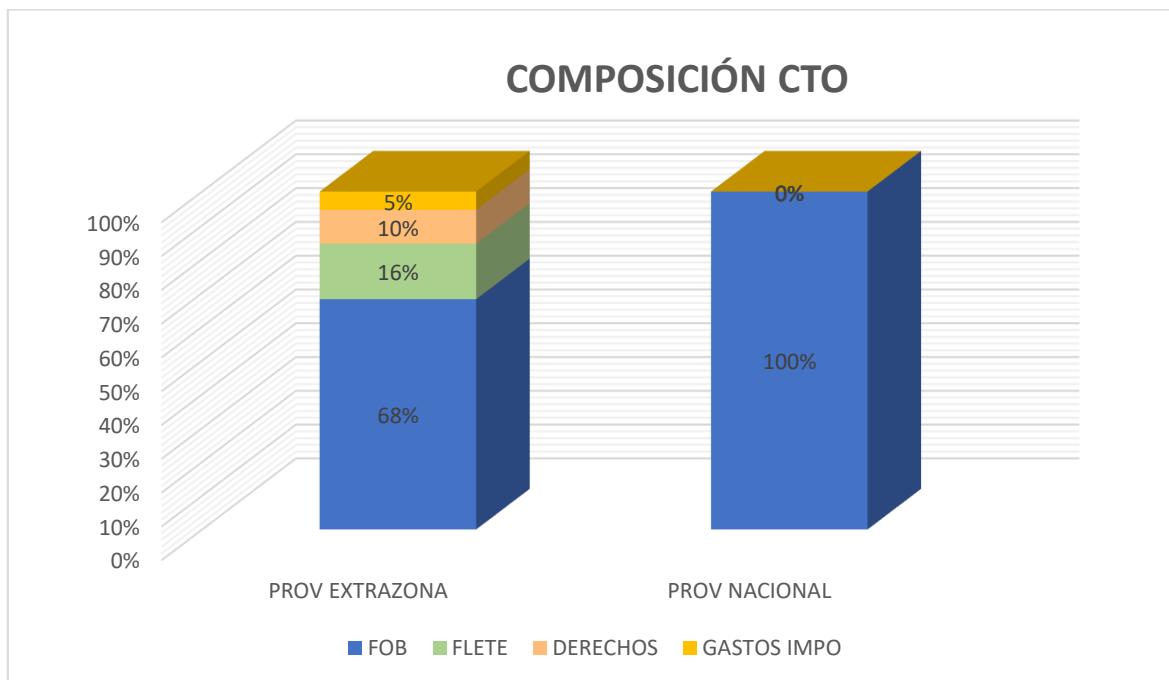




Figura 42. Composición del CTO y ahorro directo en laminados impresos.

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, ¿cómo impacta este ahorro directo en el total del gasto de compras de La Rosarina?

Los laminados impresos importados extrazona representan el 0,2% del volumen de compra de la categoría, y según el esquema de ahorro, se obtendría un 149% de ahorro en el presupuesto.

El total de ahorro directo obtenido para la categoría es el 0,30%. Como la categoría representa el 8% del total del presupuesto del negocio, el impacto de esta estrategia representaría un ahorro del 0,024% del presupuesto de compras.

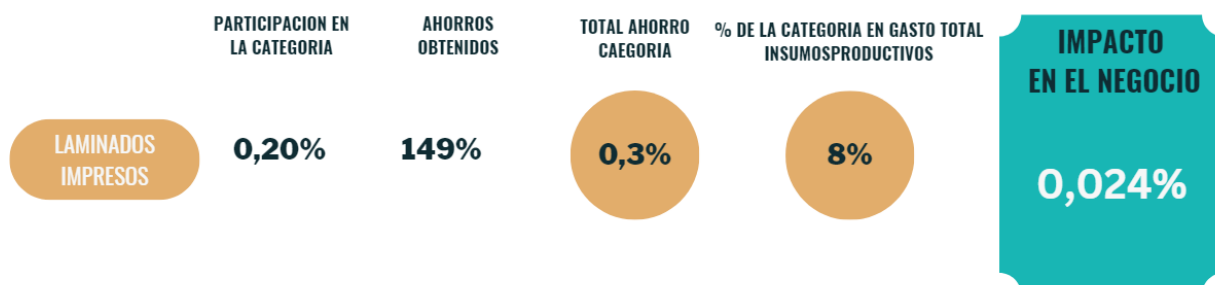


Figura 43. Impacto de ahorro en el negocio para laminados impresos.

Fuente: elaboración propia.

6.3.2 Ahorros indirectos o intangibles y generación de valor para la categoría Laminados Impresos

Por último, la generación de valor en la categoría industria laminados es significativa y permitiría:

- Desarrollar autonomía de abastecimiento al diversificar las fuentes de abastecimiento y reducir la dependiente con el “proveedor homologado”.
- Desarrollar benchmarking al disponer de varias fuentes alternativas de abastecimiento.
- Flexibilidad antes cambios por requerimientos técnicos o de diseño.
- Utilizar las alianzas con proveedores estratégicos para reducir la dependencia de monopolios extrazonas que definen las condiciones de la oferta.
- Aprovechar el desarrollo de un nuevo proveedor para analizar el insumo y las necesidades y así optimizar su maquinabilidad y performance.

6.3.3 Plan de trabajo y cronograma de tareas

Esta estrategia tiene un cronograma de tareas asociadas, las cuales describimos a continuación

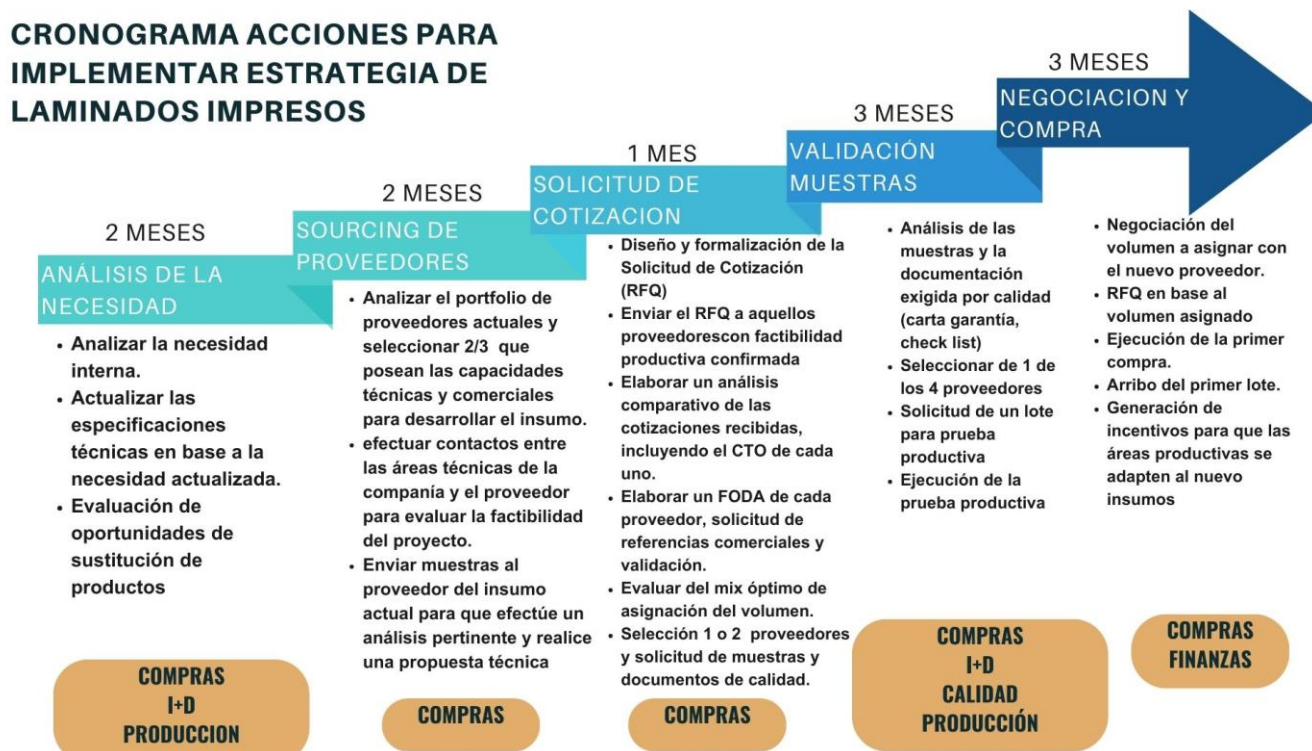


Figura 44. Cronograma de tareas para laminados impresos.

Fuente: elaboración propia.

Si analizamos en conjunto los ahorros directos propuestos para cada una de las cinco categorías analizadas, el total asciende al 0.16% del presupuesto anual de compras.

Este ahorro si bien en términos porcentuales parece irrelevante, y por razones de confidencialidad no podemos informar el valor real, representa monetariamente un importe que permitiría implementar una inversión de capitales en la planta productiva para automatizar un proceso productivo o la absorción del presupuesto de otras categorías de compra con ese volumen de gasto como envases de hojalata, etiquetas autoadhesivas, envases y otros materiales o etiquetas para pallets, por ejemplo.



Figura 45. Ahorro directo propuesto.

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Al inicio de este trabajo nos propusimos como objetivo general evaluar estrategias de compras alternativas que habiliten mayor flexibilidad y resiliencia a la matriz de abastecimiento de la empresa La Rosarina S.A. ante los cambios en el escenario internacional.

Del diagnóstico del perfil de abastecimiento de la empresa objeto de estudio, el cual identificamos como dependiente del sector externo, con alta vulnerabilidad y complejidad operativa logística, advertimos que un contexto macroeconómico internacional como el del período de estudio (2020-2022) resulta adverso.

El fenómeno internacional de la Pandemia SARS COVID-19 y la posterior invasión Rusia-Ucrania, tuvieron un fuerte impacto económico a nivel global, dada la interdependencia de la economía y de las llamadas cadenas de valor globales. Así, la disrupción de las cadenas de abastecimiento generó góndolas vacías en los supermercados retratados en las principales portadas de los diarios alrededor del globo. Los fletes internacionales escalaron a valores nunca antes conocidos, impactando en el costo logístico de todos los bienes con algún componente importado en su cadena productiva. Organismos internacionales como el Banco Mundial o el Fondo Monetario Internacional generaron una multiplicidad de *papers* sobre el potencial impacto de estos fenómenos en el futuro de la economía internacional, nombrando entre ellos la recesión económica de las economías desarrolladas y los países emergentes, la antes desconocida inflación en economías centrales, el aumento de la pobreza, la informalidad, el desempleo y, con ello, la desigualdad social.

Ante este panorama, analizamos las trece categorías de La Rosarina cuya fuente de abastecimiento es extrazona en base a dos variables y dos indicadores construidos: variable inflación economías centrales, con su indicador variación interanual del precio de venta FOB/FCA, y la variable aumento costos logísticos con su indicador variación interanual del precio CFR o variación del costo logístico o flete internacional para las operaciones FOB. A dichos indicadores le asignamos un valor el cual determinaba si la categoría en análisis había sufrido o no variaciones considerables en el período de estudio. Así identificamos que seis de las trece categorías han visto sus variables macroeconómicas modificadas considerablemente en el período de estudio. Lo relevante de esta etapa del análisis fue que las trece categorías vieron al menos una de sus variables incrementadas porcentualmente por encima de los indicadores construidos. Esto da la pauta que el perfil de abastecimiento de la empresa es endeble frente a cualquier cambio en el escenario internacional.

Por razones de extensión de este trabajo, avanzamos sólo con las seis categorías que habían comportado variaciones considerables, es decir por encima del valor asignado a los indicadores, en las dos variables de estudio. A estas le aplicamos la etapa uno del Enfoque de Abastecimiento estratégico de Kearney y construimos una matriz que analizó

la factibilidad de implementación de fuentes de abastecimiento alternativas locales o intrazona.

Al resultado de este análisis, le aplicamos la etapa dos de la metodología a las cinco categorías (cacao, té, especias, vegetales varios y laminados impresos) con factibilidad y potencial ahorro al implementar una fuente alternativa de abastecimiento. Así construimos la matriz de Kraljic y ubicamos a las categorías en el enfoque *go to market*.

En base a ello identificamos cuál estrategia es factible aplicar a cada una de ellas la cual redundaría en ahorros directos, indirectos e intangibles para las categorías en cuestión.

Si bien el ahorro directo hallado a partir de la implementación de fuentes de abastecimiento alternativas resulta interesante, ya que permitiría destinarlo a otros fines, por ejemplo, una inversión productiva, creemos que la generación de resiliencia en la cadena de abastecimiento de La Rosarina surge a partir de la implementación de los planes de trabajo interdisciplinarios a mediano y largo plazo.

Como generación de valor agregado al negocio podemos mencionar las siguientes: gestión de fuentes de abastecimiento directas eliminando intermediarios o *traders*, fortalecimiento de relaciones comerciales con países de la región, fomento de la industria agrícola local, generación de potenciales alianzas estratégicas con proveedores pequeños invirtiendo la relación de poder, desarrollo una cadena logística integrada y más eficiente reduciendo así costos y *lead times*.

La implementación de las estrategias propuestas genera una gimnasia en el equipo de abastecimiento que, entendemos, permite desarrollar la sensibilidad como para detectar los cambios externos que poseen impacto en el negocio y así tener la flexibilidad necesaria para adaptarse con mayor velocidad y mitigar los riesgos.

En un contexto de dinamismo, vorágine e imprevisibilidad de los cambios en el contexto externo, esta condición de adaptabilidad debería ser natural para cualquier compañía que desee ser competitiva y exitosa.

Anexos

Anexo 1. Variaciones interanuales en ambos indicadores para cada uno de los insumos importados extrazona de las categorías analizadas.

DATOS MAESTROS INSUMOS			VARIACION PRECIO FOB		VARIACION COSTOS LOGISTICOS	
CODIGO INSUMO	NOMBRE CATEGORIA INSUMO	INCOTERM COMPRA	2019/2022	variación	2019/2022	variación
CAFÉ AFRICANO	CAFE EN GRANO	FOB	3%	NO	400%	SI
CAFÉ CENTROAMERICANO	CAFE EN GRANO	FOB	85%	SI	361%	SI
ESPECIE PICANTE A	ESPECIAS	CFR	-19%	NO	150%	SI
ESPECIE PICANTE B	ESPECIAS	CFR	14%	SI	129%	SI
ESPECIE PICANTE C	ESPECIAS	CFR	24%	SI	433%	SI
AROMATICA A	ESPECIAS	CFR	41%	SI	33%	NO
ESPECIE PICANTE D	ESPECIAS	CFR	35%	SI	-16%	NO
ESPECIE PICANTE E	ESPECIAS	FOB	28%	SI	177%	SI
AROMATICA B	ESPECIAS	CFR	-14%	NO	173%	SI
ESPECIE PICANTE F	ESPECIAS	CFR	27%	SI	100%	SI
ESPECIE PICANTE G	ESPECIAS	CFR	4%	NO	133%	SI
ESPECIE PICANTE H	ESPECIAS	CFR	16%	SI	103%	SI
AROMATICA C	ESPECIAS	CFR	42%	SI	471%	SI
AROMATICA D	ESPECIAS	CFR	-10%	NO	-15%	NO
ESPECIE DULCE A	ESPECIAS	CFR	-12%	NO	82%	SI
ESPECIE PICANTE I	ESPECIAS	CFR	68%	SI	646%	SI
AROMATICA E	ESPECIAS	CFR	18%	SI	-80%	NO
ESPECIE DULCE B	ESPECIAS	CFR	-4%	NO	66%	SI
ESPECIE DULCE C	ESPECIAS	CFR	41%	SI	180%	SI
AROMATICA F	ESPECIAS	CFR	14%	SI	143%	SI
LAMINADO GRIS A	LAMINADOS IMPRESOS	CFR	39%	SI	3%	NO
LAMINADO GRIS B	LAMINADOS IMPRESOS	CFR	39%	SI	3%	NO
LAMINADO FUCSIA	LAMINADOS IMPRESOS	EXW	1%	NO	177%	SI
LAMINADO VERDE	LAMINADOS IMPRESOS	EXW	1%	NO	177%	SI
LAMINADO NARANJA	LAMINADOS IMPRESOS	EXW	1%	NO	177%	SI
LAMINADO MARRON	LAMINADOS IMPRESOS	EXW	1%	NO	177%	SI
LAMINADO BORDÓ	LAMINADOS IMPRESOS	EXW	1%	NO	177%	SI
TE NEGRO	TE	FOB	19%	SI	400%	SI
TE CLARO	TE	FOB	6%	NO	334%	SI
TE OSCURO	TE	FOB	4%	NO	335%	SI
HIERBA A	HERBORISTERIA	FOB	5%	NO	114%	SI
HIERBA B	HERBORISTERIA	CFR	2%	NO	7%	NO
HIERBA C	HERBORISTERIA	CFR	0%	NO	5%	NO
HIERBA D	HERBORISTERIA	CFR	0%	NO	100%	SI
ADITIVO POLVO A	ADITIVOS	CFR	0%	NO	50%	SI
ADITIVO POLVO B	ADITIVOS	CFR	2%	NO	700%	SI
ADITIVO POLVO C	ADITIVOS	CFR	6%	NO	0%	NO
ADITIVO GRANULADO	ADITIVOS	CFR	7%	NO	150%	SI
CACAO A	CACAO	FOB	73%	SI	170%	SI
CACAO B	CACAO	FOB	80%	SI	106%	SI
LAMINADO PAPEL A	LAMINADOS PAPEL	FOB	0%	NO	25%	NO
LAMINADO PAPEL B	LAMINADOS PAPEL	CFR	0%	NO	230%	SI
LAMINADO PAPEL C	LAMINADOS PAPEL	FOB	6%	NO	0%	NO
LAMINADO PAPEL D	LAMINADOS PAPEL	CFR	1%	NO	133%	SI
LAMINADO PAPEL E	LAMINADOS PAPEL	CFR	0%	NO	200%	SI
LAMINADO PAPEL F	LAMINADOS PAPEL	CFR	0%	NO	300%	SI
LAMINADO PAPEL G	LAMINADOS PAPEL	CFR	0%	NO	60%	SI
ENVASE VERDE	ENVASES DE PLASTICO	EXW	0%	NO	519%	SI
ENVASE MARRON	ENVASES DE PLASTICO	EXW	0%	NO	519%	SI
ENVASE VIOLETA	ENVASES DE PLASTICO	EXW	0%	NO	519%	SI
ENVASE NEGRO	ENVASES DE PLASTICO	CFR	0%	NO	130%	SI
ENVASE MARRON CLARO	ENVASES DE PLASTICO	CFR	0%	NO	130%	SI
ENVASE MARRON OSCURO	ENVASES DE PLASTICO	CFR	0%	NO	247%	SI
ENVASE DORADO	ENVASES DE PLASTICO	CFR	0%	NO	606%	SI
ENVASE COBRE	ENVASES DE PLASTICO	CFR	5%	NO	606%	SI
ENVASE PLATEADO	ENVASES DE PLASTICO	CFR	5%	NO	606%	SI
ENVASE MAGENTA	ENVASES DE PLASTICO	EXW	1%	NO	519%	SI
ENVASE ROJO	ENVASES DE PLASTICO	EXW	1%	NO	519%	SI
ENVASE TRANSPARENTE	ENVASES DE PLASTICO	FOB	0%	NO	519%	SI
ENVASE TRANSPARENTE	ENVASES DE PLASTICO	FOB	5%	NO	330%	SI
ENVASE ROJO B	ENVASES DE PLASTICO	FOB	5%	NO	330%	SI
VEGETAL AMARILLO	VEGETALES VARIOS	CFR	42%	SI	350%	SI
VEGETAL AMARILLO B	VEGETALES VARIOS	CFR	12%	SI	557%	SI
VEGETAL VERDE A	VEGETALES VARIOS	FOB	12%	SI	335%	SI
VEGETAL BLANCO A	VEGETALES VARIOS	CFR	6%	NO	140%	SI
VEGETAL BLANCO C	VEGETALES VARIOS	CFR	6%	NO	200%	SI
VEGETAL GRIS A	VEGETALES VARIOS	CFR	0%	NO	707%	SI
VEGETAL GRIS B	VEGETALES VARIOS	CFR	8%	NO	287%	SI
VEGETAL GRIS C	VEGETALES VARIOS	CFR	0%	NO	88%	SI
VEGETAL BLANCO D	VEGETALES VARIOS	CFR	4%	NO	144%	SI
VEGETAL VERDE B	VEGETALES VARIOS	CFR	83%	SI	50%	SI
VEGETAL NARANJA A	VEGETALES VARIOS	CFR	5%	NO	10%	NO
VEGETAL NARANJA B	VEGETALES VARIOS	CFR	18%	SI	300%	SI
VEGETAL NARANJA C	VEGETALES VARIOS	CFR	11%	SI	260%	SI
ETIQUETA AZUL A	ETIQUETAS	FOB	4%	NO	25%	NO
ETIQUETA AZUL B	ETIQUETAS	FOB	31%	SI	20%	NO
ETIQUETA MARRON	ETIQUETAS	FOB	31%	SI	20%	NO
FRASCO BLANCO	ENVASES DE VIDRIO	FOB	0%	NO	403%	SI
FRASCO NEGRO	ENVASES DE VIDRIO	FOB	0%	NO	403%	SI
HILO PARA ENVASES FIN	HILO PARA ENVASES	FOB	1%	NO	25%	NO
HILO PARA ENVASES ANCHO	HILO PARA ENVASES	FOB	19%	SI	20%	NO

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2. Descripción necesidad cliente interno insumos pertenecientes a las categorías seleccionadas.

CATEGORIA	INSUMO	NECESIDAD CLIENTE INTERNO
CAFÉ EN GRANO	CAFÉ AFRICANO	Granos de café sanas, limpias y enteras, despojadas de tegumentos exteriores, perteneciente a una especie determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , con color, sabor y aroma característico, despulpado en húmedo y secado, clasificado según especificación técnica.
	CAFÉ CENTROAMERICANO	Granos de café sanas, limpias y enteras, despojadas de tegumentos exteriores, perteneciente a una especie determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , con color, sabor y aroma característico, despulpado en húmedo y secado, clasificado según especificación técnica.
ESPECIAS	ESPECIA PICANTE E	Especia perteneciente a una especie determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , con color y picor característico de la especia, posteriormente triturado mecánicamente según granulometría específica.
	AROMATICA E	Especia perteneciente a una especie determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , con color, sabor y aroma característico de la especia, posteriormente triturado mecánicamente según granulometría específica
	ESPECIA PICANTE A	Especia perteneciente a una especie determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , con color, sabor y aroma característico de la especia, posteriormente triturado mecánicamente según granulometría específica tipo polvo
	ESPECIA PICANTE B	Especia perteneciente a una especie determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , con color, sabor y aroma característico de la especia, posteriormente triturado mecánicamente según granulometría específica
	ESPECIA PICANTE C	Especia perteneciente a una especie determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , con color, sabor y aroma característico de la especia, posteriormente triturado mecánicamente según granulometría específica

ESPECIAS	AROMATICA A	Hojas y sumidades florecidas sanas, limpias y secas de un arbusto apto para consumo humano, <i>el cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , deshidratadas y molidas según granulometría específica
	ESPECIA PICANTE D	Especia perteneciente a una especie determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , con color, sabor y aroma característico de la especia, seleccionada según granulometría específica
	AROMATICA B	Hojas secas, sanas, enteras y limpias de un arbusto apto para consumo humano, <i>el cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , deshidratadas y seleccionadas enteras según calibre especificado.
	ESPECIA PICANTE F	Especia perteneciente a una especie determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , con color, sabor y aroma característico de la especia, posteriormente triturado mecánicamente según granulometría específica
	ESPECIA PICANTE G	Baya entera del fruto de un árbol perteneciente a una especie determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , con color, sabor y aroma característico de la especia, disecado, descascarado y sin clasificar
	ESPECIA PICANTE H	Baya entera del fruto de un árbol perteneciente a una especie determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , con color, sabor y aroma característico de la especia, disecado, descascarado y clasificado según un calibre especificado.
	AROMATICA C	Botón floral maduro, entero y desecado de un árbol perteneciente a una Especia determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , con color, sabor y aroma característico de la especia.
	AROMATICA D	Semillas sanas, enteras, limpias y desecadas de una planta herbácea perteneciente a una Especia determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , con color, sabor y aroma característico de la especia.
	ESPECIA DULCE A	Corteza desecada y privada en su mayor parte de la capa epidérmica, de un árbol perteneciente a una especie determinada, la cual se reserva por

ESPECIAS		razones de confidencialidad, con color, sabor y aroma característico de la especia.
	ESPECIA PICANTE I	Rizoma sano, limpio y seco de una especie determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , con color, sabor y aroma característico de la especia, posteriormente triturado mecánicamente según granulometría específica
	ESPECIA DULCE B	Corteza desecada y privada en su mayor parte de la capa epidérmica, de un árbol perteneciente a una especie determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , con color, sabor y aroma característico de la especia, clasificada según un calibre determinado
	ESPECIA DULCE C	Pulpa del fruto perteneciente a una especie determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , con color, sabor y aroma característico del fruto, deshidratado y triturado según granulometría específica.
	AROMATICA F	Hojas secas, sanas, enteras y limpias de un arbusto apto para consumo humano, <i>el cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , deshidratadas y molidas según granulometría específica
LAMINADOS IMPRESIOS	LAMINADO GRIS A	Lámina de aluminio con lacas incoloras y termoselladoras, gofradas con logo específico, bobinadas según diámetros y anchos específicos, para ser utilizada en máquina Open
	LAMINADO GRIS B	Lámina de aluminio con lacas incoloras y termoselladoras, gofradas con logo específico, bobinadas según diámetros y anchos específicos, para ser utilizada en máquina Open
	LAMINADO FUCSIA	Trilaminado de polietileno y polipropileno, impreso en 3 colores según diseño específico, bobinadas según diámetros y anchos específicos, para ser utilizada en máquina Open
	LAMINADO VERDE	Trilaminado de polietileno y polipropileno, impreso en 3 colores según diseño específico, bobinadas según diámetros y anchos específicos, para ser utilizada en máquina Open
	LAMINADO NARANJA	Trilaminado de polietileno y polipropileno, impreso en 3 colores según diseño, bobinadas según diámetros y anchos específicos, para ser utilizada en máquina Open

	LAMINADO MARRON	Trilaminado de polietileno y polipropileno, impreso en 3 colores según diseño específico, bobinadas según diámetros y anchos específicos, para ser utilizada en máquina Open
	LAMINADO BORDÓ	Trilaminado de polietileno y polipropileno, impreso en 3 colores según diseño específico, bobinadas según diámetros y anchos específicos, para ser utilizada en máquina Open
TÉ	TE NEGRO	TE TIPO FANNING NEGRO camellia sinensis L. Fermentado triturado según granulometría específica cultivado a una altura determinada
	TE CLARO	TE TIPO FANNING VERDE camellia sinensis L. Sin fermentación triturado según granulometría específica
	TE OSCURO	TE TIPO FANNING ROJO camellia sinensis L. con oxidación enzimática incompleta, tratamiento térmico, triturado según granulometría específica
CACAO	CACAO A	Cacao en polvo, molido según granulometría específica, con características de disolución, color y sabor específicas, las cuales se reservan por razones de confidencialidad
	CACAO B	Cacao en polvo, molido según granulometría específica, con características de acidez, color y sabor específicas, las cuales se reservan por razones de confidencialidad
VEGETALES VARIOS	VEGETAL VERDE A	Vegetal perteneciente a una especie determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , con color, sabor y aroma característico del vegetal, posteriormente sometido a un proceso de deshidratación, triturado mecánicamente según granulometría específica
	VEGETAL VERDE B	Vegetal perteneciente a una especie determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , con color, sabor y aroma característico del vegetal, posteriormente sometido a un proceso de deshidratación, triturado mecánicamente según granulometría específica.
	VEGETAL NARANJA B	Vegetal perteneciente a una especie determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , con color, sabor y aroma

VEGETALES VARIOS		característico del vegetal, posteriormente sometido a un proceso de deshidratación, cortado en forma de dados según granulometría específica.
	VEGETAL AMARILLO A	Granos de cereal, perteneciente a una especie determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , enteros, frescos, secado por liofilización.
	VEGETAL AMARILLO B	Tubérculo de solanácea deshidratado en forma de cubo.
	VEGETAL BLANCO A	Bulbo de verdura sanas perteneciente a una especie determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , limpio, sin piel ni raíz, deshidratado y triturado según granulometría específica
	VEGETAL BLANCO C	Bulbo de verdura sanas perteneciente a una especie determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , limpio, sin piel ni raíz, deshidratado y triturado según granulometría específica.
	VEGETAL GRIS A	Hongo perteneciente a una especie determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , en láminas disecado mediante tratamiento térmico.
	VEGETAL GRIS B	Hongo perteneciente a una especie determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , en láminas disecado mediante tratamiento térmico y triturado según granulometría específica.
	VEGETAL GRIS C	Hongo perteneciente a una especie determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , liofilizado en láminas.
	VEGETAL BLANCO D	Bulbo de verdura sanas perteneciente a una especie determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , limpio, sin piel ni raíz, deshidratado y triturado según granulometría específica
	VEGETAL VERDE B	Vegetal perteneciente a una especie determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , con color, sabor y aroma característico del vegetal, posteriormente sometido a un proceso de deshidratación, triturado mecánicamente según granulometría específica.

	VEGETAL NARANJA A	Raíz de verdura, perteneciente a una especie determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , limpia, sin piel ni raíz, deshidratada en forma de dados o cubos esponjados según granulometría específica.
	VEGETAL NARANJA C	Fruto de verdura, perteneciente a una especie determinada, <i>la cual se reserva por razones de confidencialidad</i> , deshidratado y triturado según granulometría específica.

Fuente: elaboración propia.

Referencias bibliográficas y fuentes consultadas

- Association of international procurement technology. (2023). A. T. Kearney's Seven Steps for Strategic Sourcing. Recuperado de <https://www.aipts.org/a-t-kearneys-seven-steps-for-strategic-sourcing/>
- Banco Mundial (2020). *Informe anual 2020*. Washington, DC. Banco Mundial. doi: 10.1596/978-1-4648- 1623-9. Licencia: Creative Commons de Reconocimiento NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Organizaciones Intergubernamentales (CC BY-NC-ND 3.0 IGO).
- Banco Mundial (2021). *Informe anual 2021*. Washington, DC. Banco Mundial. doi: 10.1596/978-1-4648- 1782-3. Licencia: Creative Commons de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Organizaciones Intergubernamentales (CC BY-NC-ND 3.0 IGO).
- Banco Mundial (2020). *Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe*. Worldbank.org Recuperado de <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/961751574887979632-0050022019/original/GlobalEconomicProspectsJanuary2020RegionalOverviewLACSP.pdf>
- Banco Mundial (2021). *Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe*. worldbank.org Recuperado de <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/411411599838740469-0050022020/original/GlobalEconomicProspectsJanuary2021RegionalOverviewLACSP.pdf>
- Banco Mundial (2022). *Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe*. worldbank.org Recuperado de <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/cb15f6d7442eadedf75bb95c4fdec1b3->

0350012022/related/Global-Economic-Prospect-2022-Regional-Overview-LAC-SP.pdf

- Banco Mundial (2023). Tráfico marítimo de contenedores (TEU: unidades equivalentes a 20 pies). Banco Mundial Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/IS.SHP.GOOD.TU?end=2020&start=2000&view=chart><https://hbs.unctad.org/maritime-transport-indicators/>
- Caballero S. (2011). El proceso de integración del Mercosur a través de las teorías de la integración regional. Documento de Trabajo 012. Montevideo. Centro de Formación para la Integración Regional.
- Cámara de Comercio Internacional (2023). Incoterms 2020. Cámara de Comercio Internacional Recuperado de <https://www.iccspain.org/incoterms-2020-2/>
- Cartier, E. (2017). Apuntes para una teoría del costo. CABA: Thomson Reuters, La Ley
- Clegg, H., Montgomery, S. (2005). *7 steps for sourcing information products. Information Outlook*, 9, 34-39. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/7-Steps-for-sourcing-information-products-Clegg-Montgomery/b63342d62532173eec6d30da8ad95bce2c82b4ef>
- El Economista.es (2021). El gráfico del FMI que muestra el atasco global en puertos y cadenas de suministro. El Economista.es Recuperado de <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11450909/10/21/El-grafico-del-FMI-que-muestra-el-atasco-global-en-puertos-y-cadenas-de-suministro.html>
- Fondo Monetario Internacional (2022). World economic outlook report: Countering the Cost-of-Living Crisis. Washington, DC Recuperado de <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2022/10/11/world-economic-outlook-october-2022>
- Freightos, L. (2023). Freightos baltic index (FBX): global container freight index. Recuperado de <https://terminal.freightos.com/freightos-baltic-index-global-container-pricing-index/>
- Freightos (2021). Incoterms 2023: significado, gráfico y lista de incoterms. Freightos Recuperado de <https://www.freightos.com/es/freight-resources/incoterms-2023-significado-grafico-y-lista-de-incoterms/>
- Hanime, E. (2021). Covid-19, Problems, Challenges and Business Opportunities, Journal of Contemporary Research.: Business Administration and Economic Sciences.
- Infogram. (2023). World Container Index. Recuperado de <https://e.infogram.com/0a85b69a-3ba6-4ed5-ab61-f5ddfcf11315?src=embed>.
- Inter Consultores Bayá, S. (2019). Curso Introductorio en Abastecimiento Estratégico para Pymes. Rosario
- International Trade Center (2020). Blog: The Great Shutdown: How COVID-19 disrupts supply chains. International Trade Center. Recuperado de <https://intracen.org/news-and-events/news/blog-the-great-shutdown-how-covid-19-disrupts-supply-chains>
- Investing (2023). Philadelphia Semiconductor Index (SOX). Recuperado de <https://es.investing.com/indices/phlx-semiconductor>

- Jeetendra K. (2020). Understanding TCO (Total Cost of Ownership): Continued. LinkedIn. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/understanding-tco-total-cost-ownership-continued-jeetendra-kasar/>
- Kearney, T. (2023). Resilient supply chains. Recuperado de <https://www.kenney.com/service/operations-performance/resilient-supply-chain>
- Kenneth, R. (1977). El concepto de estrategia de la empresa. España: Universidad de Navarra.
- King I., Leung A. and Pogkas D. (2021). The Chip Shortage Keeps Getting Worse. Why Can't We Just Make More? Bloomberg Recuperado de <https://www.bloomberg.com/graphics/2021-chip-production-why-hard-to-make-semiconductors/?leadSource=verify%20wall#xj4y7vzkg>.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing Must Become Supply Management. Harvard Business Review, (September 1983). Recuperado de <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>
- Komaromi A., Cerdeiro D., Yang L. (2022). Supply Chains and Port Congestion Around the World. Fondo Monetario Internacional Recuperado de <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2022/03/25/Supply-Chains-and-Port-Congestion-Around-the-World-515673>.
- Lanchimba C., Bonilla-Bolaños A., Díaz Sanchez J. (2020). The COVID-19 pandemic: theoretical scenarios of its socioeconomic impacts in Latin America and the Caribbean. Brazilian Journal of Political Economy. (40), 622-646.
- Londres Osorio, M. (2018). Análisis crítico de los esquemas de integración en América Latina y el Caribe. EduSol. (18).
- Malamud A. (2011). *Conceptos, teorías y debates sobre la integración regional*. Documento presentado en el V Congreso Latinoamericano de Ciencia Política. (Alacip), Buenos Aires, 28 al 30 de julio de 2010.
- Mankiw, N. (2015). Principios de economía. México. Cengage Learning.
- Nasdaq (2023). PHLX Semiconductor Sector (SOX). Recuperado de <https://www.nasdaq.com/es/market-activity/index/sox>.
- Novak D. (2020). Introducción al análisis económico: un enfoque para economías periféricas. CABA. Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Ozili Peterson K., Arum T. (2020). *Spillover of COVID-19: Impact on the Global Economy*. MPRA Paper No. 99850. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3562570
- Pak A., Adegboye OA., Adekunle AI., Rahman KM., McBryde ES. and Eisen DP. (2020). *Economic Consequences of the COVID-19 Outbreak: the Need for Epidemic Preparedness*. Front. Public Health, (8). Recuperado de <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2020.00241/full>
- Peterson O. y Thankom A. (2020). Spillover of COVID-19: Impact on the Global Economy. Munich. Munich Personal RePEc Archive Recuperado de https://mpira.ub.uni-muenchen.de/99850/1/MPRA_paper_99850.pdf.
- Placek, M. (2023). "Global container freight rate index from January 2019 to June 2023". Statista Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/1250636/global-container-freight-index/>

- Quiroa M. (2021). Matriz de Kraljic. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-kraljic.html>
- Real academia española (2023). Diccionario de la lengua española: definición de resiliencia. Real Academia Española © Recuperado de <https://dle.rae.es/resiliencia>
- Rivadeneira M., Polanco N. (2016). El abastecimiento estratégico y su aplicación en las empresas. *Saber, ciencia y Libertad*, (11), 129-140. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5847017>
- Rodríguez Salcedo C. (2022). 10 gráficos que muestran el impacto de 100 días de guerra en Ucrania. *Bloomberg Línea* Recuperado de <https://www.bloomberglinea.com/2022/06/03/10-graficos-que-muestran-el-impacto-de-100-dias-de-guerra-en-ucrania/>
- Shanghai Shipping Exchange. (2023). China (Export) Containerized Freight Index. Recuperado de https://en.sse.net.cn/indices/introduction_ccfi_new.jsp
- Statista (2023). Shanghai containerized freight rate index from January 2019 to June 2023. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/1309698/monthly-china-shanghai-container-freight-rate-index/#:~:text=Monthly%20Shanghai%20container%20freight%20index%202019%2D2022&text=Costs%20of%20shipping%20freight%20from,value%20of%20over%201%2C100%20points.>
- World Bank (2020). *Global Economic Prospects*. © Washington, DC: World Bank. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10986/33748>
- World Bank (2022). *Global Economic Prospects* © Washington, DC: World Bank. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10986/36519>
- World Bank. (2020). *World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains*. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-1457-0. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.
- World Economic Forum (2019). *Outbreak Readiness and Business Impact Protecting Lives and Livelihoods across the Global Economy*. In collaboration with Harvard Global Health Institute. Recuperado de https://www3.weforum.org/docs/WEF%20HGHI_Outbreak_Readiness_Business_Impact.pdf
- Yardin, A. (2019). *El análisis marginal*. CABA: Buyatti
- Zayed N., Khan S., Khan Shahi S., Afrin M. (2021). *Impact of Coronavirus (COVID-19) on the World Economy, 2020: A Conceptual Analysis*. *International Journal of Humanities and Social Science*. 5(1) 1-5. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/349810876_Impact_of_Coronavirus_COVID-19_on_the_World_Economy_2020_A_Conceptual_Analysis