



TESIS DE MAESTRÍA

IMPACTO DE IMPORTACIONES COMPLEJAS EN LA PLANIFICACIÓN DE ORGANIZACIONES PRODUCTORAS EN ARGENTINA.

ALUMNO: Rivero, Santiago

TUTOR: Pablo Andrés Martín

AÑO: 2015

LUGAR: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer por su orientación y atención a mis consultas sobre este proyecto al Ingeniero Pablo Andrés Martín. En todas las ocasiones se ha brindado muy abierto y dispuesto. También, mi agradecimiento al Prof. Martín Furlong por el material facilitado y las sugerencias brindadas.

Asimismo, agradezco a mis compañeros de grupo por su apoyo personal y humano compartiendo proyectos e ilusiones durante los últimos dos años.

También a mi madre María elgnacio quienes me brindaron el soporte económico y de empuje para continuar con mi MBA.

Desde ya que a mis amigos es necesario también agradecerles, ellos siempre me han prestado un gran apoyo moral y humano, necesarios en los momentos difíciles de este proyecto.

Pero, por sobre todo, quiero expresar mi agradecimiento a Marcela mi novia y compañera de viaje por su paciencia, comprensión y colaboración permanente a enfocarme en este proyecto. Sin su ayuda nunca lo podría haber realizado por lo tanto este trabajo también es suyo.

A todos muchas gracias.

RESUMEN

El objetivo principal de esta tesis es brindar información a los Managers para que puedan entender el entorno y las trabas más frecuentes a las importaciones en Argentina que sucedieron a partir de 2012.

Este tipo de inconvenientes ha ocasionado que las empresas tengan que invertir mayor recursos en stocks, capital de trabajo y personal calificado para sustentar los negocios.

También se exponen inconvenientes reales en empresas multinacionales y así conocer los impactos tangibles en la gestión de una compañía.

Luego de realizar este trabajo se consiguió entender la problemática global del entorno Argentino y comprender las complejidades de la toma de decisión a la hora de planificar un proyecto o la planificación de una empresa que requiera material importado.

Palabras clave:

Importación, Planificación, Estrategia, Compañía, Decisión, Incertidumbre, Nivel de Servicio, Gobierno, Stocks, Proyectos, Entorno, Empresa, Impactos, Gestión.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
CAPITULO I: CAMBIOS MÁS SIGNIFICATIVOS EN LAS POLÍTICAS DE IMPORTACIÓN.....	7
Descripción del contexto	7
Medidas que afectan directamente a las importaciones	11
Repercusiones a nivel mundial sobre los cambios en importaciones.....	14
Repercusiones en Argentina sobre las trabas a las importaciones.....	19
CAPITULO II: DESCRIPCIÓN DE PROBLEMAS CON IMPORTACIONES EN EL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO	23
Comprensión del sistema.....	23
Estructura de objetivos.....	32
CAPITULO III: IMPACTOS REALES DE IMPORTACIONES INCIERTAS EN LAS ORGANIZACIONES	36
Forecast accuracy antes, durante y post políticas de DJAI	37
Niveles de inventario pre, durante y post políticas de DJAI.....	47
Cancelación de proyectos por conflicto en importación de materia prima o insumo.....	54
Sustituciones de importación por producciones nacionales	61
CONCLUSIÓN.....	65

INTRODUCCIÓN

En función de la política de gobierno de tener una balanza comercial positiva y la consecuente puesta en práctica del sistema de DJAI (Declaración Jurada Anticipada de Importación) para el control de flujo de importaciones, el acceso de mercadería importada tuvo fuertes restricciones. Esto ha generado que el ingreso normal en de abastecimiento de materias primas, insumos y otros productos haya perdido certeza afectando en la cadena de suministro de las empresas.

Esto ha provocado que empresas multinacionales o bien aquellas que importen mercadería del extranjero tengan restricciones o demoras en el flujo normal de abastecimiento para las importaciones de materias primas e insumos complicando la producción de sus productos finales.

También el Banco Central decidió eliminar la posibilidad de girar libremente ganancias al exterior a casas matrices de empresas con subsidiarias en Argentina. Cualquier giro al exterior por mínimo monto que este fuera, necesita ser aprobado por el BCRA.

El gobierno apoya esta decisión debido a que se informa que reduce la demanda de dólares que luego favorece el alza del precio de la divisa. Esto afecta al desarrollo de nuevos proyectos que requieran material importado, sin no existe una forma posible de repago a una casa matriz el proyecto no se realiza.

En el mercado actual una falta de producto terminado puede provocar una mala reputación para la empresa impactando negativamente en su nivel de servicio y una posible pérdida del cliente.

Para hacer frente a este escenario incierto una de las alternativas más comunes pero costosas es el aumento en el nivel de stock, ya sea MP e insumos o productos terminados. Como es de fácil entendimiento esto requiere un mayor capital de trabajo provocando que la necesidad de dinero invertido sea mayor comparado con países

amigables a las importaciones y convirtiendo a la Argentina en un país hostil para nuevas inversiones. También hay implicancias de costos logísticos, más espacio ocupado en almacenes, mayores costos de operación, mantenimiento del inventario y posibilidad de obsolescencia de materiales.

Otra alternativa para hacer frente a los problemas de importación es el desarrollo de clientes en el exterior que demanden sus productos. Esta estrategia puede provocar que sus balanzas de actividades sean positivas, exportaciones mayor a las importaciones, esto hace que el proceso de aprobación de DJAI tenga una mayor certidumbre dando la posibilidad de hacer mejores programaciones.

Por otra parte y desde un punto empírico las empresas importadoras al 100% han quedado en una situación delicada para la recepción de mercadería importada teniendo que convivir con una incertidumbre alta del tiempo de aprobación de DJAI afectando su normal suministro y programación.

Con este marco de alta complejidad se toman las decisiones diariamente en las empresas de Argentina y son los gerentes o líderes emprendedores Pymes los que tienen que explicar permanentemente las ineficiencias financieras y operacionales a los miembros del top Management.

Dado este panorama, el objetivo general de este estudio es la realización de una comparación entre planificaciones sin barreras a las importaciones ni incertidumbres de adquisiciones de MP o insumos y la situación actual de la Argentina donde el escenario es de altas restricciones y modificaciones permanentes a los ingresos de mercadería necesarios para producir.

De la problemática principal englobada en la restricción de las importaciones a través del instrumento administrativo y control del comercio exterior representado en las DJAIs, se desprenden 5 problemáticas a ser estudiadas en este trabajo, a saber:

1. Impacto en el nivel de servicio, cadena de suministro e imagen de las empresas,
2. Efectos económicos en las empresas y dotación de planta necesaria,
3. Complicaciones para elaborar planes de abastecimiento ciertos con niveles de stock según objetivos,
4. Impacto en las eficiencias de línea de producción,
5. Descripción de problemáticas reales en organizaciones para conocer el impacto previo y post política de DJAI.

Dicho esto y teniendo en cuenta el objetivo general y los particulares que de ella se desprenden, es donde nace la motivación para la realización del presente estudio.

CAPITULO I: CAMBIOS MÁS SIGNIFICATIVOS EN LAS POLÍTICAS DE IMPORTACIÓN

Descripción del contexto

El gobierno nacional ha realizado varias modificaciones y actualizaciones a los requisitos para importar producto teniendo las empresas que adaptarse, crear departamentos especializados de importación para entregar la documentación necesaria o incurrir en mayor costos de agentes externos a la organización que deban realizar operaciones más complejas y también modificar políticas de stock en base a la posibilidad de importar. Estas modificaciones han repercutido en gran medida en la operatoria diaria y estratégica de las organizaciones.

- i. Los procedimientos de importación en la Argentina han sufrido cambios desde la última revisión en 2007. A partir del 1º febrero de 2012 las DJAI fueron uno de los cambios más significativos afectando a todas las importaciones para consumo. Esto fue a través de la resolución 3252.

Con esta modificación los importadores de mercancías tienen que presentar una solicitud en la página web de la AFIP en forma previa a la emisión de la nota de pedido, orden de compra o documento similar utilizado para concertar sus operaciones de compras en el exterior. Sin esta aprobación el importador no puede hacer pagos al exterior. La información presentada por el importador se presenta a los organismos gubernamentales participantes, estos son AFIP (aduana), Secretaria de Comercio y Cámara Argentina de la actividad, que deberán pronunciarse en un lapso no mayor al establecido.

Una DJAI se encuentra en estado "observada" cuando cualquier organismo registra una "observación", la cual suspende el proceso de aprobación. Si los plazos expiran sin que se hayan formulado observaciones, la solicitud pasa al estado "salida", y el importador puede proceder a realizar la transacción. Si en un plazo de 180 días no se

han resuelto las observaciones, la solicitud DJAI es automáticamente anulada, a no ser que se prorrogue. La autorización de las DJAIs está a cargo de la Secretaria de Comercio Interior.

Controles sistémicos efectuados por DJAI

1. Antigüedad de inscripción en AFIP:

El sistema verificará que el contribuyente posea una antigüedad mínima de inscripción de 18 meses en impuesto a las ganancias.

También se verifica el domicilio fiscal de la Empresa y sus directivos, así como la capacidad económico financiera de todos ellos. Además se constatarán las instalaciones (Depósitos, fábricas, galpones, oficinas, etc.) con que cuenta la empresa para el Desarrollo de la actividad.

También se solicitará información sobre los proveedores del exterior y clientes locales con el objeto de constatar la viabilidad del negocio que se pretende efectuar.

Plazo de tramitación: 10 días hábiles.

2. Relación Débito/Crédito Fiscal (saldo técnico de impuesto):

Las declaraciones juradas del Impuesto al valor agregado presentadas en los últimos 12 meses deberán arrojar un promedio de relación superior a 1.2 (presunción 20% mínimo de marcación sobre costo de mercadería vendida).

Se busca cualquier presunción de omisión de ventas y/o abultamiento de gastos, en caso de no cumplir, el contribuyente deberá acreditar los motivos que originan la relación débito/crédito fiscal observada en el período en cuestión (por ej. inventario de mercadería, compras de bienes de uso, inversiones extraordinarias) y su relación con la actividad principal de la empresa que está realizando la operación.

Plazo de tramitación: 20 días hábiles.

3. Giros al exterior por pagos anticipados de mercadería/despachos de importación:

Se controlará que todo importador que efectúe pagos anticipados de mercaderías al exterior (sin registro aduanero) posea al menos, 1 Despacho de Importación a Consumo en los últimos 180 días.

El Importador debe demostrar el momento en que oficializará el despacho a plaza de las mercaderías pagadas en forma anticipada al exterior, aportando permisos de embarque, fechas de entrega de mercadería por parte del proveedor del exterior. Asimismo, se deberán verificar las condiciones de venta pactadas con el proveedor, la real existencia del mismo (mediante accesos a internet o demostración del importador) y la relación de las mercaderías involucradas con la actividad efectiva que desarrolla el importador.

Plazo de tramitación: 10 días hábiles.

4. Relación Ventas/Giros al exterior:

Se controla que los giros al exterior por todo concepto de los últimos 12 meses no superen el 80% de las Ventas declaradas en las DDJJ impuesto al valor agregado del mismo período.

El contribuyente deberá aportar flujo de fondos (documentado) con el cual hará frente a sus obligaciones con sujetos del exterior y por otra parte, se verificará el origen de dichos fondos así como de aquellos aplicados al normal giro del negocio (pagos de alquileres, impuestos, servicios, compras, personal) y su correspondencia con las ventas declaradas.

Plazo de tramitación: 20 días hábiles.

- ii. Otra modificación importante fue la eliminación de la Licencia Automática Previa de Importación (LAPI) desde el 5 de septiembre de 2012, administradas por la DGA (Dirección General de Aduanas). A partir de esta fecha para importar ciertos

productos, principalmente materias textiles y sus manufacturas, máquinas y aparatos, es necesario la inscripción del importador o producto en un registro específico; por lo tanto el número de líneas arancelarias sujetas a licencia automática se redujo sustancialmente e incrementando el uso de licencias no automáticas. El objetivo de la LAPI era el monitoreo anticipado de las importaciones, para analizar la evolución de las mismas y adoptar medidas de defensa comercial, si fueran necesarias, y así evitar demoras que hubieran podido acarrear daños en los distintos sectores nacionales. Productos tales como; pelotas y balones (CIP); productos textiles (CIPT); partes de calzado (CIPC); manufacturas diversas (CIMD); productos metalúrgicos (CIPM); productos varios (CIPV); tornillos y afines (CITA); autopartes y afines (CIAPA); y para vehículos automóviles (CIVA) requieren ahora licencias no automáticas.

- iii. La AFIP definió valores criterio para resguardar los intereses fiscales establecidos por la AFIP para cualquiera de las mercaderías que se encuentran en la nomenclatura común del Mercosur (N.C.M). Durante marzo de 2012 se modificaron una amplia lista de productos y grupos de países sujetos a valores criterio con el fin de evitar la evasión fiscal y combatir la incorrecta declaración del valor de las mercaderías importadas. La recepción de la información declarada por cada empresa es controlada por grupos auditores creados por la AFIP. Esto permite controlar los productos a liberar y controlar las declaraciones.
- iv. Se han producido cambios en la estructura del arancel argentino durante el período objeto de examen. En 2012 el arancel se comenzó a distribuir en 18 tramos mientras que en 2006 existían 66 tramos; esto se debe a la aplicación de los aranceles específicos. Otro cambio importante en la estructura arancelaria de la Argentina, ha sido la reducción de líneas arancelarias que estaban libres de derechos; en 2006 un 14,6% de todas las líneas arancelarias estaban libres de derechos, mientras que en 2012 las líneas libres de derechos suman el 7,5% del total del universo arancelario.

- v. Las importaciones pueden requerir licencias automáticas o no automáticas. En 2012, la Argentina decide eliminar las licencias automáticas previas repercutiendo en el número de licencias arancelarias provocando una drástica reducción de las licencias automáticas.

La Secretaría de Comercio Exterior se ocupa de analizar las solicitudes de licencias, tanto automáticas como no automáticas. De acuerdo a la notificación de la Argentina, las licencias automáticas se otorgan en un plazo de 2 a 10 días hábiles máximos y las no automáticas en un plazo de 10 a 60 días corridos. Como se puede entender pasar de licencias automáticas a no automáticas requiere de mayor tiempo de espera para su obtención.

Medidas que afectan directamente a las importaciones

Procedimientos, documentación y registro

- i. A partir del 1° de febrero de 2012 cuando comienza a correr el requisito de DJAI para todas las importaciones de consumo a través del sistema informático MARIA (SIM) se realizan los controles de documentos. Con ello se realizan los controles de coherencia acordados con los organismos competentes y se comprueba si la DJAI ha sido validada por todos aquellos a los que les corresponda intervenir¹. La información registrada en la DJAI es puesta a disposición de los organismos competentes en la materia considerando la naturaleza de la mercadería a importar u otras condiciones establecidas por esos organismos o por la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). Esto requiere un mayor detalle y cuidado en la descripción de los productos a importar por parte de las organizaciones de manera que estén declarados tales como los requiera el organismo y no tener problemas de demora por error de documentación.

¹Resolución General AFIP N° 3.252/2012, artículo 5.

- ii. Para importar determinados productos se exige la inscripción del producto y/o del importador en un registro específico. Este es el caso de las importaciones de alimentos, las cuales requieren de inscripción en el Registro Nacional de Alimentos (RNPA); además, sus comercializadores deben estar inscritos en el Registro Nacional de Establecimientos (RNE). Una vez registrado el producto, el importador debe obtener un certificado de libre circulación, que, a diferencia del registro, se requiere para cada envío según lo determinado en el último examen.
- iii. En el caso de productos importados sujetos a reglamentos técnicos específicos, se exige una declaración jurada (certificados de conformidad). Los productos importados son inspeccionados en la aduana para asegurar el cumplimiento de la legislación vigente. Cuando los productos no sean conformes a los reglamentos técnicos (esto puede ser subsanado por el productor), no se liberan al mercado hasta su adecuación. Cuando no son subsanables, se procede a la destrucción de los mismos.
- iv. Las "importaciones para consumo" de ciertos artículos deben efectuarse a través de aduanas habilitadas denominadas Aduanas Especializadas, dentro de los horarios establecidos². El conjunto de mercaderías sujetas a este requisito se actualiza permanentemente al igual que la nómina de las Aduanas Especializadas por las cuales pueden entrar al país³.
- v. En 2012 el arancel se comenzó a distribuir en 18 tramos mientras que en 2006 existían 66 tramos; esto se debe a la aplicación de los aranceles específicos. Otro cambio importante en la estructura arancelaria de la Argentina desde 2006, ha sido la reducción de líneas arancelarias que estaban libres de derechos; en 2006 un 14,6% de todas las líneas arancelarias estaban libres de derechos, mientras que desde 2012 las

² Resolución General N° 1.924/2005 (modificada).

³La Resolución N° 3/2010 de la Dirección General de Aduanas en su Anexo I lista los productos sujetos a este requisito, así como los puertos de entrada para cada producto.

líneas libres de derechos suman el 7,5% del total del universo arancelario. Si bien estas medidas no repercuten en el tiempo de adquisición de productos importados si impactan en los costos de adquisición repercutiendo en el costo final de los productos.

- vi. Para el control físico y de valor aplicable a las mercaderías transportadas en contenedor se adoptan medidas que aseguren los medios de prueba necesarios para la correcta determinación del valor en aduana y de clasificación. La selección de casos y mercancías la hace el área centralizada de fiscalización de la Aduana tomando en cuenta, entre otros, los siguientes parámetros: un análisis integral de la DJAI; un análisis de la migración de Posiciones Arancelarias en las Declaraciones Aduaneras; los antecedentes objetivos de precios históricos de mercaderías idénticas o similares; los perfiles de riesgo generados por la Subdirección General de Control Aduanero; y los datos adicionales que amerite el análisis de valor. Previo al libramiento de la mercancía, se realiza una extracción de muestras para su análisis en el Instituto Técnico de Examen de Mercaderías (ITEM) y/o el que se designe al efecto; y/o los análisis que resulten necesarios para su correcta clasificación y valoración, plazo durante el cual el curso del despacho queda suspendido. Asimismo, a partir de 2012 se definió hacer 10 o más tomas fotográficas de la mercadería, que se deberán incorporar a la Declaración Aduanera⁴. De acuerdo con lo señalado en la Resolución General AFIP, con esta medida se pretende lograr un régimen comercial más seguro y transparente.
- vii. En julio de 2012, la Argentina comenzó a otorgar preferencias arancelarias a las importaciones originarias del Brasil, Paraguay y Uruguay en el marco del MERCOSUR. También otorga preferencias a Colombia, Ecuador y a la República Bolivariana de Venezuela, así como al Estado Plurinacional de Bolivia, Chile, Cuba, México y Perú bajo los diversos Acuerdos de Complementación Económica (ACE). También a India e Israel. Si bien no se puede considerar una restricción, se puede tomar esta medida

⁴Resolución General AFIP N° 3.304/2012.

como un direccionamiento de adquisición de productos importados a los países nombrados anteriormente para conseguir beneficios arancelarios. Empresas que no tengan proveedores de estos países quedan fuera del beneficio.

Las pautas mencionadas anteriormente están alineadas según el gobierno nacional con las premisas del Plan Estratégico Industrial 2020 en el que la sustentabilidad de la economía depende, en gran parte, de mantener una balanza comercial equilibrada a fin de reducir la dependencia del endeudamiento externo y de evitar caer en crisis de balanza de pagos. Se considera que es necesario promover el crecimiento de las cadenas de valor que tienen impacto significativo en las cuentas del sector externo y de las industrias exportadoras. El Plan apunta a sustituir importaciones por producción nacional y avanzar donde sea posible en la inserción de la economía Argentina en el mercado externo⁵.

Siguiendo los lineamientos del Plan, por ejemplo empresas del sector automotriz se han comprometido a compensar sus importaciones con exportaciones o sustituyendo con producción nacional⁶.

Repercusiones a nivel mundial sobre los cambios en importaciones

Un fallo de la Organización Mundial del Comercio (OMC) asegura que Argentina viola reglas internacionales de comercio con la aplicación de medidas que a partir de 2012 son "proteccionistas" y restringen las compras a terceros países⁷. El dictamen, que dio lugar a reclamos iniciados por la Unión Europea, Estados Unidos y Japón, cuestiona entre otras consideraciones la aplicación de las Declaraciones Juradas Anticipadas de Importaciones (DJAI). El mayor riesgo es que con el fallo de la OMC, los países demandantes empiecen a sustituir a Argentina como proveedor.

⁵ Ministerio de Industria (2011).

⁶ Ministerio de Industria, Comunicado de Prensa, "Giorgi: Más de la mitad del mercado interno de maquinaria agrícola ya se cubre con producción nacional y buscamos más integración de piezas locales", 2 de febrero de 2012. Consultado en: <http://www.industria.gob.ar/?p=11373>.

⁷ <http://www.eleconomista.com.ar/2014-09-%C2%BFmas-trabas-para-importar/>.

Como se puede denotar con el siguiente gráfico 1.1, durante el año 2011 el comercio exterior argentino, medido como la suma de las exportaciones e importaciones de bienes, logró su máximo pico de los últimos 6 años. A partir de ese momento se puede validar un decrecimiento que entre 2011 y 2014 fue del 29%, principalmente por la retracción de las importaciones. De este modo el comercio exterior argentino vio interrumpida la trayectoria positiva en la que se había ubicado durante los años previos.

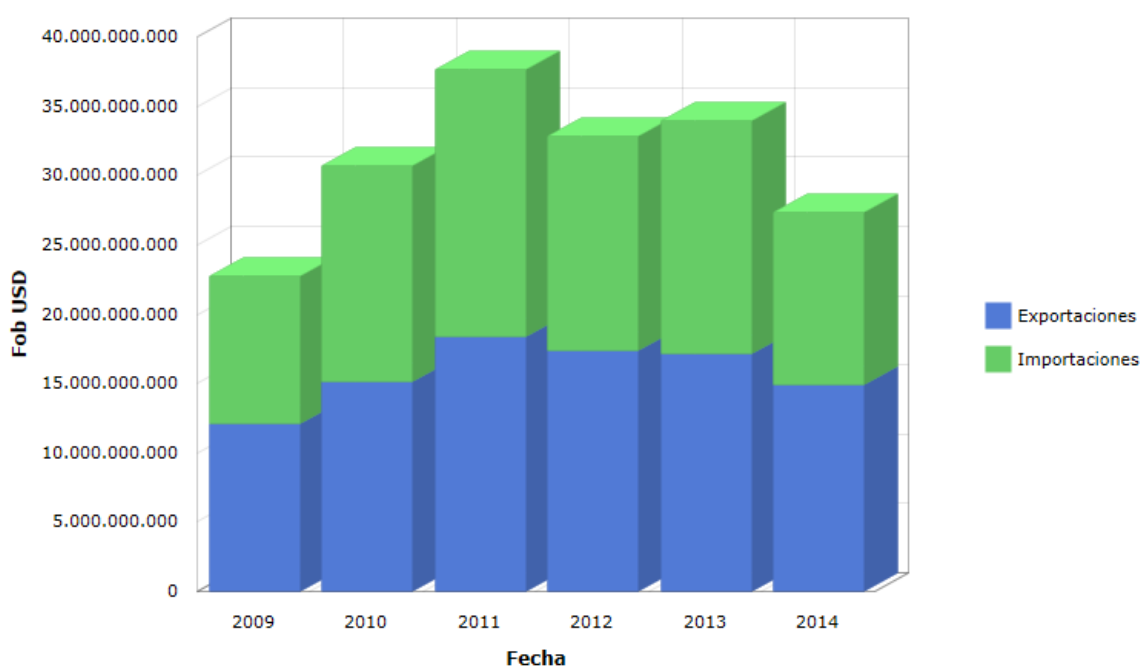


Gráfico 1.1 Comercio exterior Argentino. Fuente: <http://trade.nosis.com/es>

Para entender el impacto de la tendencia previamente comentada y conocer los países que intervienen, se denota el siguiente gráfico 1.2 donde se puede observar que el principal origen de las importaciones argentinas durante 2014 fue el **Mercosur**, el segundo lugar en cuanto a valor importado fue la **Unión Europea**. Después fue el **Nafta** y finalmente **China** ocupó el cuarto puesto⁸.

⁸<http://www.cac.com.ar/>.

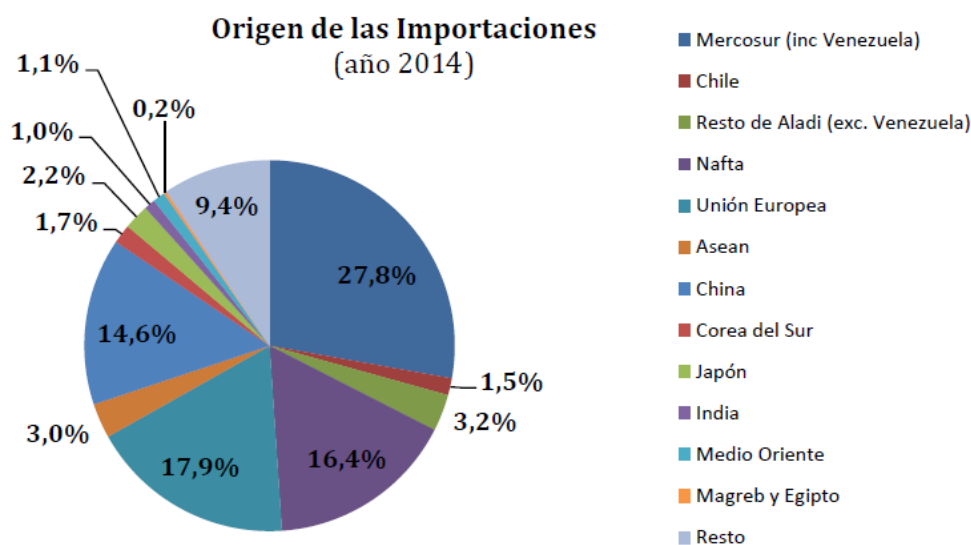


Gráfico1.2. Origen de las importaciones 2014. Fuente: CAC (Cámara Argentina de Comercio)

A continuación también se puede ver en el gráfico 1.3 la distribución de los productos importados según industria. El rubro **Bienes intermedios** se ubicó como el principal componente de las importaciones argentinas. El segundo rubro dentro de las importaciones argentinas fue **Piezas y accesorios para bienes de capital**. El tercer puesto fue para **Bienes de capital**; y el cuarto para **Combustibles y lubricantes**.

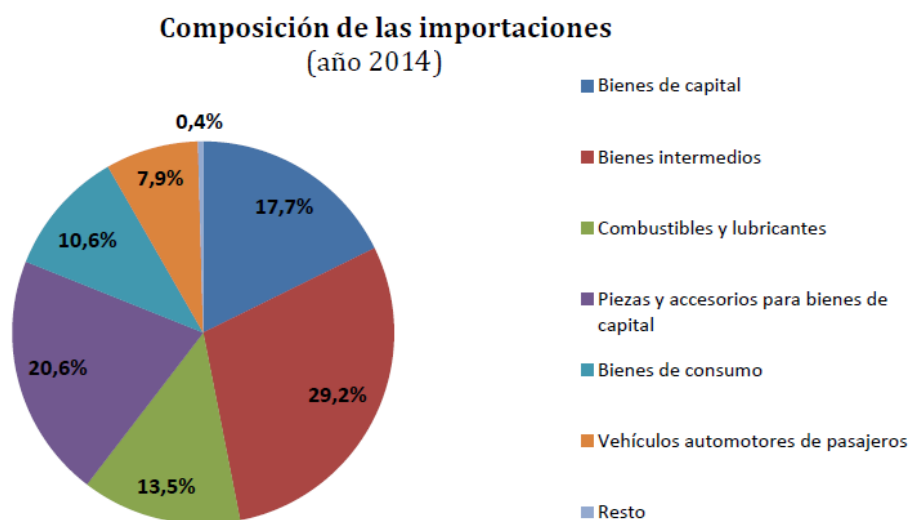


Gráfico1.3 Composición de las importaciones 2014. Fuente: CAC (Cámara Argentina de Comercio)

Teniendo en cuenta que las medidas o trabas a las importaciones que implementa Argentina a partir de 2012 afectan a los negocios de varios países se pudieron validar en aquel momento repercusiones en distintos medios internacionales.

La EuropeanCommission⁹ saca un comunicado en Bruselas durante Diciembre de 2012 remarcando cuales son los problemas, los productos y las medidas que tomó Argentina respecto a las importaciones.

En el gráfico a continuación se puede observar cómo fue la evolución del comercio entre Argentina y la Unión Europea. Es notable que durante el año 2012 el balance fue negativo lo cual denota un impacto de ingreso de divisas a este mercado.

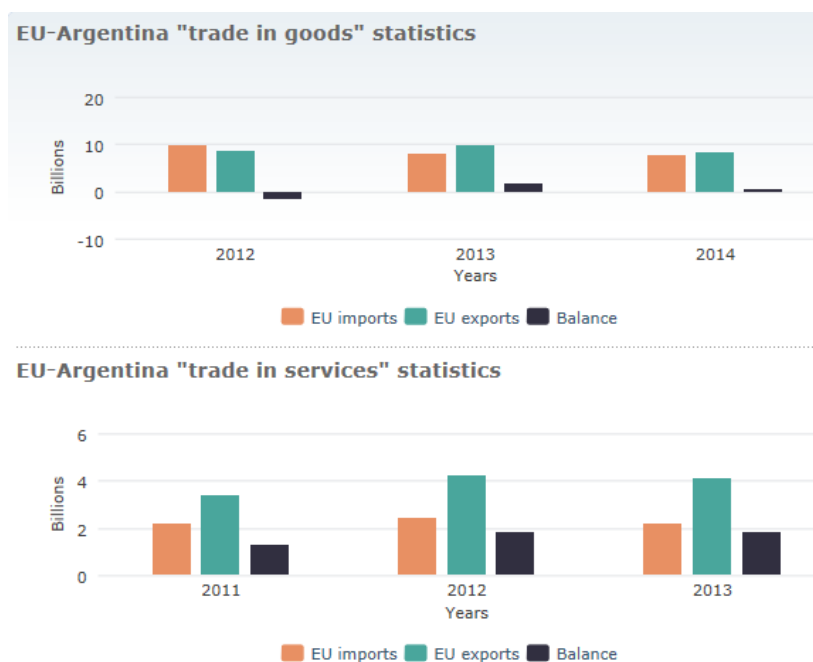


Gráfico1.4 Evolución importaciones y exportaciones UE-Argentina. Fuente: EuropeanCommission (<http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/argentina/>)

⁹http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-12-958_en.htm?locale=en.

The new York times¹⁰ también publicó durante Mayo de 2012 los impactos en los Estados Unidos y Unión Europea sobre las decisiones tomadas por Argentina respecto a las importaciones. Sin duda este tipo de documentos siembra un mayor marco de incertidumbre y repercute negativamente en las negociaciones del mundo hacia Argentina.

Finalmente se puede comentar que la World Trade Organization¹¹ publicó en Agosto de 2012 que los Estados Unidos estaban en desacuerdo por varias incoherencias de acuerdo a artículos de comercio internacional violadas por Argentina a partir de las decisiones tomadas a las trabas de importaciones.

Los artículos son los siguientes:

- Articles III:4¹², X:1¹³, X:2¹⁴, X:3(a)¹⁵ of the GATT 1994;
- Article 2¹⁶ of the TRIMs Agreement;
- Articles 1.2¹⁷, 1.3, 1.4, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 5.1, 5.2, 5.3 and 5.4 of the Agreement on Import Licensing Procedures;

and Article 11¹⁸ of the Safeguards Agreement.

¹⁰<http://www.nytimes.com/2012/05/26/business/global/europe-escalates-dispute-with-argentina.html>.

¹¹<https://www.wto.org>.

¹²https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/gatt47_01_e.htm#art3_4.

¹³https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/gatt47_01_e.htm#art10_1.

¹⁴https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/gatt47_01_e.htm#art10_2

¹⁵https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/gatt47_01_e.htm#art10_3_a

¹⁶https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/18-trims_e.htm#art2

¹⁷https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/23-lic_e.htm#art1_2

¹⁸https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/25-safeg_e.htm#art11

Repercusiones en Argentina sobre las trabas a las importaciones

En la Argentina varios sectores industriales sufrieron inconvenientes luego de las decisiones tomadas por el gobierno nacional sobre la imposibilidad de importar productos según como lo venían haciendo hasta febrero de 2012.

Impactos en las Pymes

Según un relevamiento entre 430 empresas realizado por el observatorio de Pymes¹⁹, el 57% de las pequeñas y medianas empresas industriales sostiene que el sistema de control de importaciones que entró en vigor en febrero de 2012 repercutió en forma directa en su actividad durante ese año. En la mayoría de los casos el impacto fue negativo, aunque también hubo un porcentaje minoritario, del 12% de las pymes, que reconoció que la medida tuvo un resultado favorable al ponerle una barrera al ingreso de bienes que compiten con su producción en el mercado interno.

Del mismo análisis también se pudo relevar que el grueso de las empresas industriales sostienen que se vieron perjudicadas por la dificultad para importar insumos de producción, mientras que otro porcentaje relevante (16,5%) comenta que también sufrieron el impacto de las dificultades y costos adicionales que implica la gestión de las declaraciones juradas con información sobre los productos por importar, que deben presentar las empresas ante diferentes organismos, como la Secretaría de Comercio Interior, el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (Senasa) o el Registro Nacional de Armas (Renar)²⁰.

¹⁹<http://www.observatoriopyme.org.ar/>.

²⁰<http://www.lanacion.com.ar/1477595-las-trabas-para-importar-ya-afectan-al-57-de-las-pymes>.

Impacto en automotrices

Dentro de este contexto, empresas como Fiat durante el 2014 se ve perjudicado por las complicaciones a las importaciones de autopartes y decide suspender trabajadores²¹



Gráfico1.5 Empresa Fiat suspende personal. Fuente: Diario La nación

Los autopartes provenientes de Brasil sufren demoras o directamente no pueden ser importados a la Argentina impactando en los programas de producción de la terminal de automotriz. Debido a que la situación no tiene un escenario cierto para el abastecimiento de estos productos la empresa toma la decisión de redireccionar la producción de automóviles a otro país y suspender a operadores en el site de Argentina.

En el año 2015 hubo casos de excepción a la regla bajo ciertas condiciones tales como sucedió en una empresa de motos de la provincia de Córdoba²².



Gráfico 1.6 Fábrica en Córdoba que puede importar sin DJAI. Fuente: Diario La nación

²¹http://tn.com.ar/sociedad/la-automotriz-fiat-suspendera-personal-por-complicaciones-con-la-importacion-de-autopartes_528705.

²²<http://www.lanacion.com.ar/1784126-cordoba-una-fabrica-de-motos-podra-importar-partes-sin-autorizacion-de-la-secretaria-de-comercio>.

La Cámara Federal de Córdoba dijo que la empresa Importadora Mediterránea (Imsa) podrá ingresar al país motos y motopartes sin aprobación previa de la Secretaría de Comercio. Confirmó la medida cautelar que ordenó a la Aduana la oficialización de las destinaciones de importación y liberación a plaza de la mercadería de la fábrica de motos Kymco.

Impsa presentó el amparo en contra del Estado Nacional, Poder Ejecutivo Nacional, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y la Secretaría de Comercio y reclamó que se declare la "inaplicabilidad por inconstitucional" de la intervención de Comercio en el proceso de importaciones

Impacto en el sector comercial

La marca Italiana de ropa Ermenegildo Zegna el 28 de febrero de 2015 decidió cerrar su local luego de 14 años de operar en Argentina por las dificultades de importar mercadería. "Debido a las dificultades para importar mercaderías que nos impiden tener bien abastecida la tienda, hemos decidido cerrarla" confirmó Alberto Tenailon, presidente de la firma²³.



Gráfico 1.7 Comercio ErmenegildoZegna en Av. Alvear. Fuente: Diario La Nación

Calvin Klein Underwear, que llegó al país en 2008 y apostó a la inauguración de cuatro tiendas en distintos centros comerciales, cerró en 2012 su último local en

²³<http://www.lanacion.com.ar/1765720-ermenegildo-zegna-otra-marca-de-lujo-que-abandona-el-pais>.

Unicenter, para irse definitivamente del país luego de sufrir reiterados problemas para importar ropa²⁴



Gráfico 1.8 Calvin Klein Underwear decide irse de Argentina en 2012. Fuente: Diario La nación

En 2012 la marca de ropa Ralph Lauren calificó el cierre de sus tiendas de "temporaria" y, por medio de un comunicado, señaló que no abandonará el país. "La empresa Ralph Lauren no deja el país, evaluó su situación en la Argentina y decidió cerrar temporariamente sus tres locales y aguardando tener mayor certidumbre al escenario de importación de sus productos²⁵.

La emblemática joyería Cartier, situada en la Avenida Alvear, decidió cerrar su local en Octubre de 2012 alegando también problemas para la importación de productos²⁶.



Gráfico 1.9 Cartier se va de Argentina. Fuente: Diario La nación

Otras marcas de elite que se fueron también de Argentina por problemas de importación fueron: Fendi, Louis Vuitton, Yves Saint Laurent, Escada, Carolina Herrera.

²⁴<http://www.lanacion.com.ar/1459632-otra-marca-de-ropa-se-va-de-la-argentina>.

²⁵<http://www.lanacion.com.ar/1495438-polo-ralph-lauren-otra-marca-de-alta-gama-que-cierra-sus-puertas-en-el-pais>.

²⁶<http://www.lanacion.com.ar/1491668-la-joyeria-cartier-dejara-el-pais-por-las-trabas-a-las-importaciones>.

CAPITULO II: DESCRIPCIÓN DE PROBLEMAS CONIMPORTACIONES EN EL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

Comprensión del sistema

Para comenzar a entender cuáles son las complicaciones que las organizaciones tienen bajo contextos complejos de importación, resulta importante comprender los elementos claves de una cadena de suministro básica. El gráfico 2.1 muestra esta información. El cliente tracciona la demanda y origina el comienzo del ciclo de abastecimiento, producción y transporte normalmente visto en las empresas. El sector de planificación actúa en los tres elementos antes mencionados para cumplir en tiempo y forma el pedido de los clientes. Dicho esto, se entiende que las incertidumbres en tiempos y cantidades a importar juegan un papel importante a lo hora de la toma de decisión en cualquier organización.

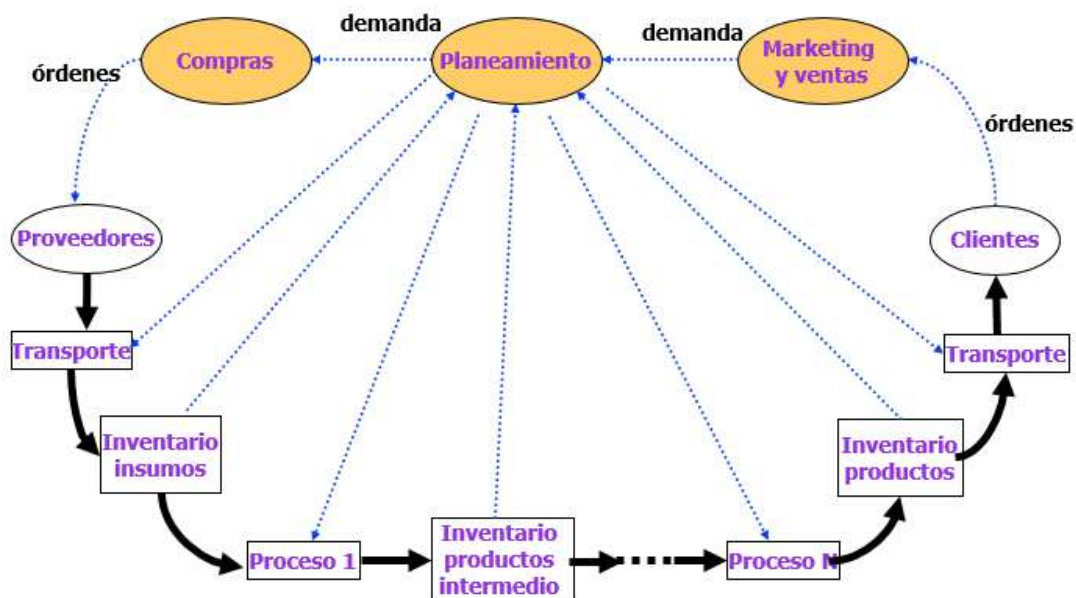


Gráfico2.1 Cadena básica de suministro de una organización. Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, en cualquier empresa es necesario anticiparse a los requerimientos para evaluarlos y decidir la mejor alternativa al menor costo. Es por ello que resulta necesario comprender cuales son los distintos períodos de tiempo y el tipo de decisión que se debe tomar.

Los responsables en tomar decisiones cambian según el alcance. Generalmente las decisiones estratégicas y de largo plazo son tomadas por el comité ejecutivo o board de la compañía. Luego las decisiones a mediano plazo por los gerentes regionales y finalmente las decisiones a corto plazo por los gerentes o jefes de sites.

Para entender el tiempo de alcance en el cual se está hablando en este proyecto se define a continuación el tipo de toma de decisión y su tiempo de ejecución. Entoncés, la planificación estratégica puede tener una programación de uno a dos años y es aquí donde los altos directivos de las compañías definen el rumbo y visión de la empresa, luego le sigue la programación maestra, la cual tiene un alcance menor o igual a seis meses donde intervienen responsables regionales en la toma de decisión.

Cabe destacar que dentro de este trabajo cuando nos referimos a programación estamos hablando de programación de la producción ya que este estudio tiene como una de sus principales aristas la comprensión de los impactos de importaciones dentro del contexto productivo.

Siguiendo con la descripción de tomas de decisión continua la programación de la producción o scheduling la cual es mensual, aquí participan los gerentes de sites. Finalmente la ejecución del programa de producción, la cual está definida semanal o diaria interviniendo los jefes de área.

En cada uno de estos niveles las decisiones pueden cambiar en base a escenarios inciertos debido a la falta de certidumbre en las cantidades a producir e importar.

En el gráfico 2.2 a continuación se describen los niveles de toma de decisión en cualquier empresa organizada. Como se comentó anteriormente, cada uno de estos niveles se ejecutan en diferentes períodos de tiempo y el impacto de las decisiones tomadas tiene diferente alcance.

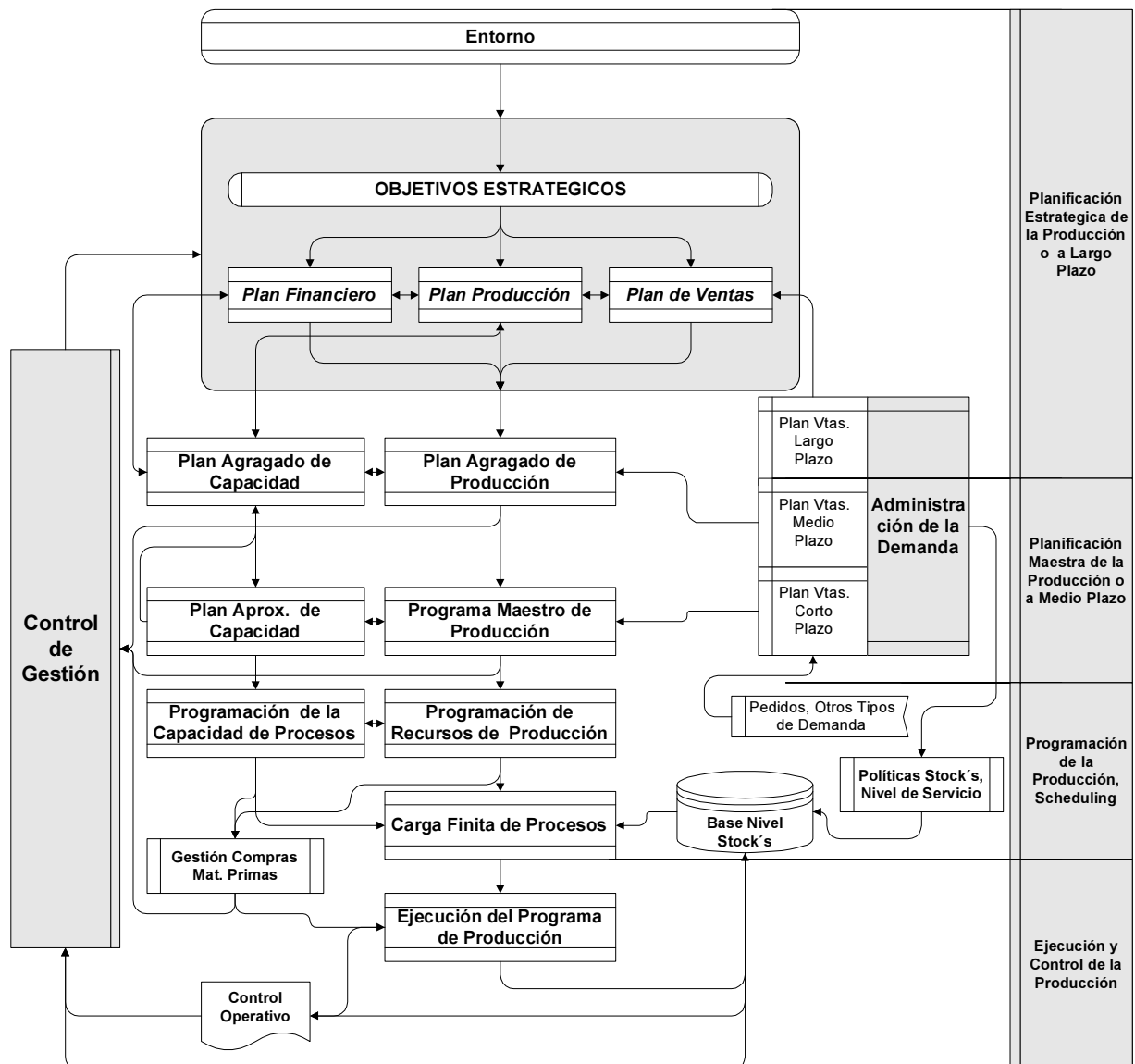


Gráfico2.2 Mapa de niveles de toma de decisión en organizaciones. Fuente: libro The Core.

A partir de este punto se pueden responder los objetivos específicos planteados al comienzo de trabajo. Cada uno de estos va a estar relacionado con un plazo de tiempo relacionado con diferentes problemas.

Podemos citar los siguientes impactos en el *largo plazo*,

- El incumplimiento del *plan estratégico de producción* impacta en el volumen producido durante el año. Cuando esto sucedo el porcentaje de nivel de servicio disminuye y la posibilidad de pérdidas de clientes aumenta. También se ven repercutidos los costos debido a que al producir menores unidades por recurso disponible el costo de producción aumenta.

Se define a nivel de servicio como la cantidad de pedidos de clientes satisfechos respecto del total.

- *Plan financiero* con sobrante de dinero o faltante. Por un lado y planteando un escenario de falta de insumos importados, esta situación ocasiona que las cantidades o volúmenes planificados no sean cumplidos provocando sobrantes de dinero según presupuesto por falta de producción y recursos directos no consumidos. Por el otro lado, se pueden provocar faltantes de dinero respecto del presupuesto definido a principio de año por erogaciones no contempladas como necesidades de incremento de niveles de stock tanto de materia prima como producto terminado con el objeto de asegurar un nivel de servicio requerido.

- *Plan de venta* no cumplido. Esto afecta directamente el nivel de servicio de la compañía y rentabilidad. Cuando el plan de venta no se cumple por falta de productos la empresa tiene el riesgo de pérdida de clientes, además los costos fijos suben por ventas no realizadas.

Hoy en día la competitividad entre empresas es muy alta y los monopolios están reducidos casi al mínimo; por lo tanto ante reiterados incumplimientos entre empresa – cliente la pérdida de venta es inminente. Además de esto la reputación de la empresa se ve afectada reduciendo la posibilidad de que otras empresas se vean tentadas o interesadas a ingresar como cliente.

Para el caso de empresas multinacionales, los incumplimientos reiterados de los planes estratégicos en sites locales no es bien visto en la casa matriz debido a la falta de rumbo que se demuestra. Cuando este tipo de situaciones se repite reiteradamente puede provocar el movimiento de negocios a otros países impactando en primer medida en menor volumen para el site y a largo plazo si la situación no mejora el cierre definitivo del site.

Dentro de este plazo las problemáticas del trabajo que se respondieron son el nivel de servicio e imagen de las empresas. Estos impactos deben ser minimizados y controlados ya que una vez repercutidos ganarse la confianza y fidelidad de los clientes nuevamente va a resultar un trabajo tedioso y hasta con la posibilidad de no poder tener una segunda oportunidad.

También cabe mencionar que los efectos económicos negativos en los sites locales se ven afectados en esta instancia limitando el crecimiento de la compañía.

En el **mediano plazo** tenemos los siguientes impactos;

- *Plan agregado de capacidad*, en esta instancia se planifican las necesidades de aumento o no de capacidades en los sites. Esto implica incremento de equipos, almacenes, necesidades de crear nuevos sistemas de transporte y manejo de materiales, dotación en planta, cantidad de productos a comprar, en las organizaciones todo este tipo de requerimientos es manejado a través una solicitud de inversión.

Cuando los escenarios no son ciertos y la empresa tiene la posibilidad de inversión en un país con mayor certidumbre, la falta de aprobación de CAPEX²⁷ por las casas matrices puede estar relacionado a la imposibilidad de tener justificaciones de payback en tiempos competitivos según tasa de retorno exigida.

²⁷Inversiones en bienes de capital.

- *Plan agregado de producción.* En esta instancia se planifican los volúmenes para las familias en cada uno de los negocios. Cuando las cantidades planificadas no se fabrican por problemas asociados a importación, el impacto en el cliente es alto ya que en esta instancia el cliente puede ser un local con venta al público como por ejemplo un supermercado. Por lo tanto ante una falta de producto en góndola la compra a la competencia es casi inmediata.

Este impacto está asociado directamente al plan de ventas a mediano plazo y su incumplimiento provoca que los ingresos planificados por ventas no sean posibles de facturar.

Desde el punto de vista de investigación y desarrollo de productos muchas empresas toman la decisión en esta instancia de cambiar de proveedores externos a proveedores locales para ciertos insumos críticos luego de pruebas de validación. Con ello se logra la continuidad de producción sin inconvenientes de fabricación por materias primas no ingresadas a tiempo. En industrias alimenticias y para el caso de productos ya insertados en el mercado el cambio de proveedores de materias primas puede provocar un cambio sensorial en un producto final. En caso de que el consumidor final reconozca esta modificación y lo considere una reducción en la calidad del producto la posibilidad de pérdida de cliente aumenta.

Otro punto importante durante este plazo es la decisión de lanzamiento de nuevos productos. Sin importar cuán bueno sea un producto si este depende de materias primas importadas con alta posibilidad de trabas en la importación la probabilidad de desestimar el proyecto es alta. Esto impacta en menor volumen a producir en el site, menor posibilidad de crecimiento en la región, reducción en penetración de mercado y no aumento de dotación de una empresa.

En el mediano plazo las problemáticas analizadas generan las complicaciones en la cadena de suministro y la planificación de dotación de planta necesaria para hacer frente a la demanda. Ambos requieren una planificación anticipada la cual no es posible adaptar en el corto plazo ante un cambio inesperado en importación de productos.

En el **corto plazo** tenemos los siguientes impactos;

- Programación de *capacidad de procesos*. En este plazo se planifica la capacidad de los procesos a utilizar según capacidad utilizable. Esto tiene en cuenta la capacidad de los procesos productivos, servicios industriales, capacidad en almacenes y transporte. En el corto plazo un incumplimiento de importación impacta en los indicadores de planta. La dotación asignada a realizar una determinada producción no va a ser utilizada repercutiendo en la productividad del site.

Además de lo mencionado y bajo el mismo escenario, con el objeto de no tener la dotación sin actividad se puede planificar la producción de otro producto elevando un stock de seguridad de manera innecesaria y disminuyendo el stock del primero planificado. Las políticas de stock se desalinean según objetivos y nuevamente la posibilidad de no vender incrementa, a su vez por otro lado se incrementa el costo de tenencia.

En esta instancia también tenemos el impacto a los indicadores de línea de producción, como son los paros no planeados. El *assetintensity* o la intensidad el uso de los recursos se ve afectado ya que la dotación de línea que fue asignada a producir determinada cantidad de productos no lo puede alcanzar por falta de material.

Para comprender mejor el concepto de *assetintensity*, el gráfico 3.3 detalla los componentes de este indicador. El tiempo para la buena producción o *assetintensity* es el tiempo disponible restando las paradas planeadas y paradas no planeadas del total de horas planificadas. Por lo tanto el objetivo de los Managers de producción es

disminuir los paros no planeados y planeados para ganar puntos en el AI y conseguir que los costos de producción disminuyan.

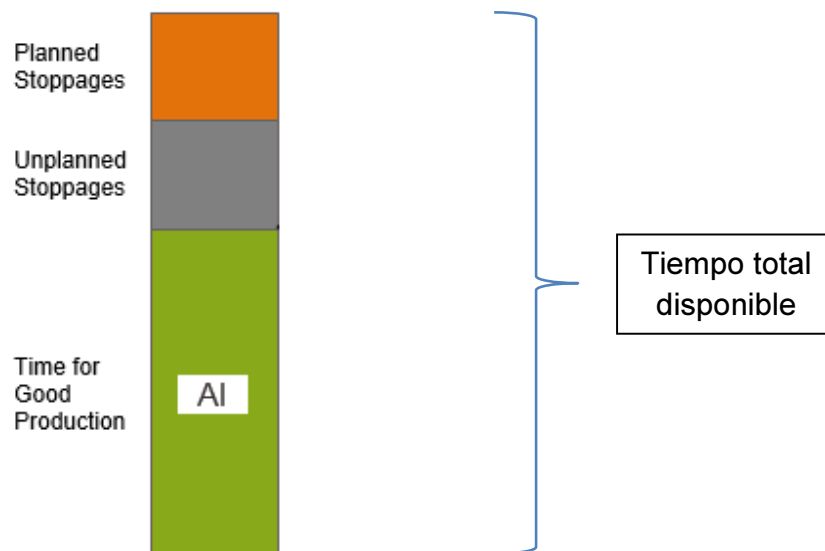


Gráfico3.3Concepto de AssetIntensity. Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, este indicador además de hablar del rendimiento operativo de una línea de producción o directamente de una planta productora está asociado al control del proceso que tiene la empresa. Entonces, cuanto mayor es este indicador menores costos tendrá el producto final que se elabora y más competitivo puede ser el precio de venta del producto. También cuanto mayor sea, se entiende que existen menores pérdidas operativas, como lo es el scrap o desperdicios de producción. A su vez tiene impacto en productos con mayor calidad y estándares ya que se entiende que existen menores paradas de máquina. Finalmente también se puede conectar con la seguridad de los operadores, ya que a mayor AI mayor es el tiempo que la línea está funcionando denotando que no se detiene por problemas de seguridad operativa.

Caso contrario, cuando el AI está por debajo del valor requerido se puede entender que el costo de fabricación o costo de conversión incrementa ya que la línea está disponible

para su uso con los recursos destinados pero no se está entregando producto terminado.

También en este tiempo de decisión, se tienen los indicadores de pérdida de producto o variaciones de uso. Esto en empresas que producen bajo procesos por batch la pérdida por material no utilizado según receta es bajo ya que se puede planificar a producir hasta agotar el stock de materia prima en planta. Para el caso de empresas que con procesos continuos de fabricación donde no es posible realizar una parada de la producción rápidamente los inconvenientes son diferentes. En estos casos la falta de una materia prima crítica puede provocar que una producción no consiga alcanzar los estándares requeridos provocando una pérdida económica por producto a desechar la cual puede ser muy alta.

Finalmente con lo comentado en el corto plazo se pudo comprender los beneficios que se pueden obtener a la hora de elaborar planes de abastecimiento ciertos con niveles de stock según objetivos y el impacto que esto genera en las eficiencias de líneas de producción.

En esta línea de tiempo se está viviendo el día a día en la compañía, por lo tanto además de los problemas comentados anteriormente se pueden manifestar también inconvenientes de clima laboral en planta ya que los cambios en los programas de producción impactan en la organización del personal durante los turnos laborales. Esto repercute en la motivación de los empleados a la hora de realizar sus tareas y sentido de pertenencia en la compañía.

Hoy día el impacto de la mano de obra es muy alto en las empresas y puede ser una de las causas o claves de éxito. Tener empleados calificados y motivados que comprendan el accionar y el porqué de sus tareas resulta beneficioso para cualquier compañía tanto multinacional como Pyme. Aquí es donde los Managers del sector de recursos humanos necesitan elaborar estrategias para la retención y captación de talentos.

Estructura de objetivos

Toda organización requiere de objetivos medibles y alcanzables. Esto proporciona visión y misión para todos los colaboradores.

Entonces, el planteamiento de objetivos en las empresas tiene las siguientes funciones:

1. Guiar y coordinar las decisiones y las acciones en el seno de la empresa.
2. Proporcionar una base de evaluación y control de los resultados obtenidos.
3. Motivar a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas.
4. Transmitir al exterior (proveedores, clientes, competidores, sociedad en general) las intenciones de la empresa, en busca de apoyos y de imagen.

En empresas multinacionales de consumo masivo entre otras, se puede encontrar los siguientes objetivos cascadeados desde la alta dirección según se denota en el gráfico 3.4 a continuación presentado. Los mismos están relacionados con los puntos comentados anteriormente.

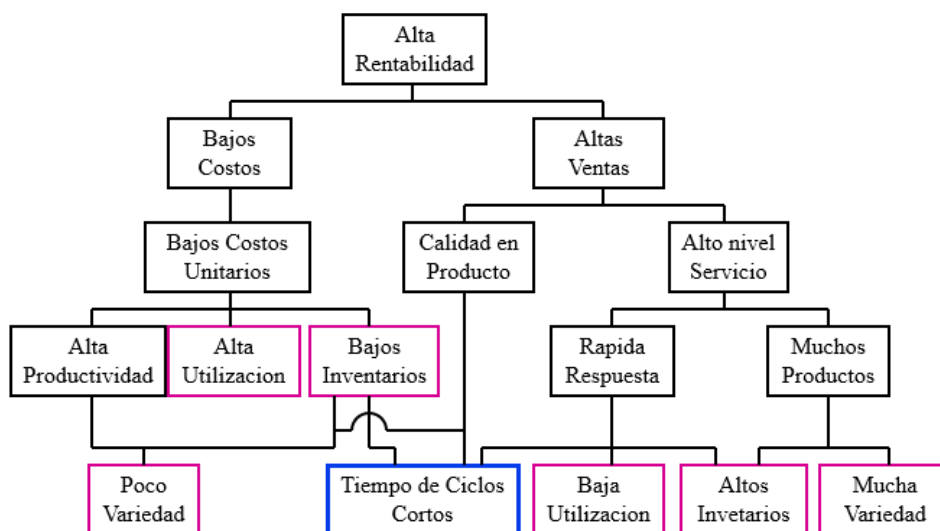


Gráfico 3.4 Estructura de objetivos en organizaciones. Fuente: Libro The Core.

Del gráfico se entiende que la alta rentabilidad requerida por los inversionista no se puede obtener sin el cumplimiento de los objetivos debajo de este.

Entonces es aquí donde los líderes y Managers de las empresas deben tomar mayor atención a los objetivos macro para cada uno de los puntos cascadeados y controlar permanentemente su status actual y gestionar cambios si se encuentran desvios respecto a la situación deseada. Es por ello que valorizar los objetivos y que los responsables y actores de los sectores a cargo lo tenga presente es muy importante para lograr la mayor sinergia y controlar la evolución.

En muchas empresas estos objetivos tienen aplicado una metodología de mejora continua. Esto se entiendo de la siguiente manera; cuando un objetivo es cumplido durante un lapso definido, la metodología hace actualizar o forzar hacia uno nuevo de manera que se tengan que definir nuevos planes de acción para alcanzar la nueva situación deseada.

A su vez, y como se puede ver en el gráfico anterior, en la rama de altas ventas el nivel de servicio definido por la compañía junto con la calidad de sus productos son los que traccionan las ventas. Debajo de esto se encuentra el nivel de inventarios necesarios para satisfacer la demanda. Cuanto más acertado sea esta cantidad mayor va a ser el cumplimiento de la demanda sin tener stock-out que impacte en las ventas.

Por la otra rama, la de bajos costos, la cantidad de inventarios es uno de los factores a gestionar que impacta en los costos unitarios. Con bajos niveles de inventarios pero que satisfagan la demanda, el capital de trabajo disponible se puede invertir en otros proyectos que generen valor agregado a la empresa.

También por esta rama se tiene la alta utilización, esto se refiere a la alta utilización de recursos ya sea de mano de obra como de maquinarias. Con esto se mejora el aceleramiento de las amortizaciones de las inversiones que se realizaron durante un período y con ello se puede alcanzar los tiempos de paybacks de proyectos según el presupuestado. Cuando este escenario se cumple, cualquiera sea el site, las casas matrices encargadas en corroborar el tiempo de recupero de inversión comienzan a confiar en el país invertido y se facilita la reinversión y crecimiento en ese mercado.

En base al cuadro de objetivos mencionados, cualquier empresa tendría que planificar un esquema de estrategias para conseguir el cumplimiento de los objetivos que esta se plantea.

A modo de ejemplo se detallan a continuación diferentes matices en las cuales una organización podría tomar como estrategia para su desarrollo y crecimiento dentro del mercado al que pertenece:

- **Competencia en base a costos**

- Eliminación de todo desperdicio. Hoy día se toma como desperdicio no sólo al que se obtiene en un proceso productivo sino también aplica este concepto a aquellas actividades que no generan valor agregado.

Dentro de esta concepción se pueden encontrar plantas con metodologías Lean manufacturing las cuales tienen como principal objetivo la eliminación de los siguientes “desperdicios”:

- Sobre-producción,
- Tiempo de espera,
- Transporte,
- Exceso de procesados,
- Inventario,
- Movimientos,
- Defectos,
- Potencial humano subutilizado.

Cada uno de estos desperdicios ocasiona un gasto para la compañía, por lo tanto es necesario que estos sean controlados y gestionados por los Managers de cada sector con el objetivo final de reducirlos o eliminarlos por completo si es posible.

- **Competencia en base a Calidad**

- Satisfacer a los clientes

Pautas para competir en base a Calidad,

- La calidad se define desde el punto de vista del cliente
- La calidad está asociada con la rentabilidad
- La calidad es vista como un arma competitiva
- La calidad se incluye en el proceso de planeamiento estratégico
- La calidad requiere un alto compromiso a lo largo de la organización

Dentro del contexto el actual estamos inmersos, un inconveniente de calidad que afecte a un consumidor puede tener un alto impacto en las ventas de una empresa. Las redes sociales tienen un alcance muy potente y puede ser utilizado para generar una mala imagen a una organización. Es por ello que el foco en el cliente tiene que ser cascadeado a todo nivel de una compañía.

- **Competencia en base a Flexibilidad**

- Producir una gran variedad de productos
- Introducir nuevos productos
- Modificar rápidamente los productos existentes
- Responder a las necesidades de los clientes

- **Competencia en base a Rapidez**

- Movimientos rápidos
- Rápida adaptación
- Fuertes vínculos

La selección del tipo de estrategia en base a competencia a seleccionar va a depender de la visión y misión de la empresa como así también de las decisiones que tomen los Managers o board que la integran.

CAPITULO III: IMPACTOS REALES DE IMPORTACIONES INCIERTAS EN LAS ORGANIZACIONES

Para comenzar con este capítulo resulta interesantemencionar el tipo de estudio el cual se define este proyecto. Se puede especificar a esta tesis como netamente **descriptivaya** que se está refiriendo a lo largo del todo el trabajo a una situación de complicación en la planificación de insumos y producto terminado en las organizaciones causada por las decisiones del gobierno en un momento determinado del pasado.

Ahora bien, durante este capítulo se van a estar describiendo situaciones reales que sucedieron en distintas empresas a partir principalmente de las modificaciones en las DJAls propuestas por el gobierno nacional. Se va a poder denotar cuales fueron los impactos y también las decisiones que se tomaron de manera de tener ejemplos reales con posible aplicación según sea conveniente para quién lea esta tesis.

Es necesario dar mención que se utilizaron dos empresas para la realización de este capítulo, las cuales por confiabilidad de las mismas se las llamó “XX” e “YY”. La primera es una organización multinacional dedicada a la producción de polímero para la industria textil y de automóviles. La segunda es una compañía alimenticia de consumo masivo multinacional.

Para los sub-capítulos “forecastaccuracy antes, durante y post políticas de DJAI”y “niveles de inventario pre, durante y post políticas de DJAI”se utilizó la empresa XX. Luego para el sub-capítulo de “cancelación de proyectos por conflicto en importación de materia prima o insumo” se utilizó de empresa YY.

Forecast accuracy antes, durante y post políticas de DJAI

Dentro del contexto de las organizaciones, las decisiones políticas sobre las restricciones a las importaciones que propuso el gobierno nacional provocaron una repercusión casi inmediata luego de su aplicación debido al impacto en la programación de producto importado tanto para la producción de otros bienes como para la venta directa. También estas decisiones ocasionaron inconvenientes en el lanzamiento de nuevos proyectos que requieran material importado.

Para demostrar las complicaciones ocasionadas por las modificaciones en las DJAIs, se presenta en este capítulo los efectos reales que se produjeron en empresas Argentinas. En una primera instancia y como se comentó al inicio de este capítulo tomaremos a la empresa "XX" para la descripción de este sub-capítulo. Refuerzo que esta empresa es multinacional dedicada a la producción de polímero para la industria textil y de automóviles.

La empresa XX tiene dos productos principales a importar para la producción de polímero los cuales son HMD (*hexametilendiamina*) y el ácido adípico (AA). Ambos productos se adicionan en la misma proporción en autoclaves los cuales con el agregado de aditivos se obtienen batches de 500 kg de polímero. Tanto el AA como el HMD son importados desde Estados Unidos elaborados por otras dos plantas productoras de la misma empresa. Cabe mencionar que a nivel local ninguna de las materias primas mencionadas son posibles de adquirir ya que no existe producción local. El mercado más cercado es Brasil, siendo la competencia de la empresa XX quien la provee. Esta operatoria de compra se ha realizado en algún momento pero las especificaciones de las materias primas de esta oferta son diferente a las conseguidas en Estados Unidos y es necesario adaptar todo el proceso para la obtención del mismo polímero con riesgo de generación de alto desperdicio.

El HMD es un producto líquido que se transporta en barco dentro de contenedores especiales y llega a un puerto de la empresa sobre la costa del río Paraná. El AA es un producto en polvo transportado en big bags y el cual también llega en barco pero al

puerto de Buenos Aires. Los dos productos requieren documentación de importación para el ingreso oficial a la Argentina y luego traslado a la planta productora.

Previo al primero de febrero de 2012 cuando entró en vigencia las nuevas políticas de importación de material importado a través de DJAIs la exactitud en los pronósticos de entrega de estas materias primas era estable y bajo control. Los barcos de HMD llegaban 1 por mes y se tenía en promedio 7 días hasta la liberación del producto. Este tiempo es desde que llega un barco al puerto, el producto es liberado por la aduana de Argentina y llega a planta. En el gráfico a continuación 3.1 se puede ver lo descripto.

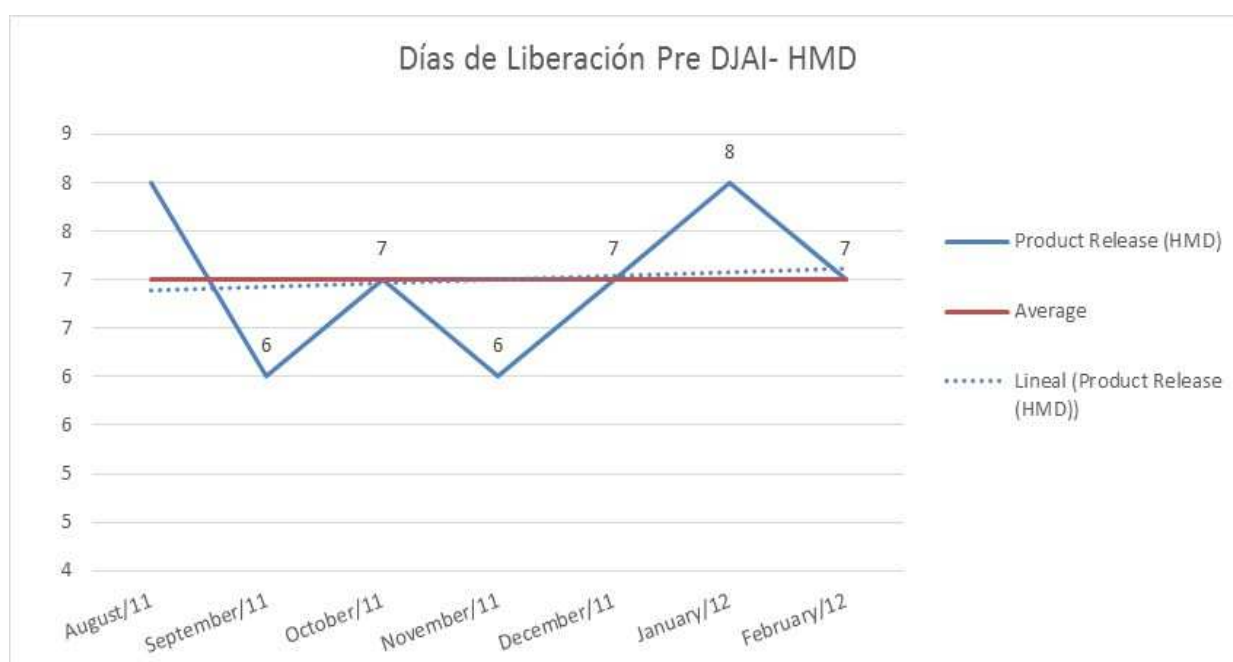


Gráfico 3.1 Días de liberación HMD pre validación DJAI 1ro de febrero de 2012. Fuente: Elaboración propia con información de empresa XX

Si bien los tiempos de liberación mensual no son siempre los mismos, la línea de tendencia tiene poca pendiente marcando una estabilidad en el proceso de liberación y proporcionando certeza de pronóstico de entrega de material a planta. Los 7 días para

la liberación podían tener alguna modificación por inconvenientes en los documentos que se tienen que presentar en aduana.

Ahora bien, luego de febrero de 2012 se puede notar un cambio interesante a revelar respecto de los días de liberación que impacta en el tiempo total de entrega de materia prima al site.

En el gráfico 3.2 podemos notar que a partir de marzo de 2012 y durante casi todo el año el tiempo de liberación de HMD ha ido incrementando. Esto tiene una relación directa con la situación de incertidumbre que estaba pasando el país durante aquellos meses. A su vez, la línea de tendencia marca una pendiente más pronunciada que el diagrama anterior, por lo tanto se puede denotar que los días de liberación fueron aumentando. En este caso el promedio del año fue 16 días.

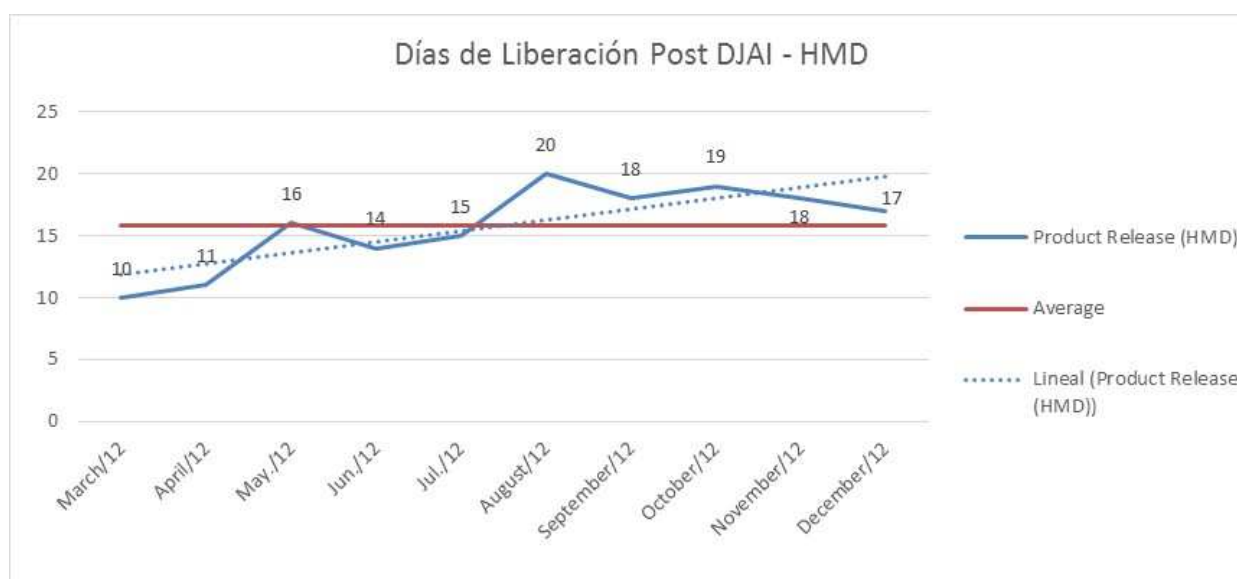


Gráfico 3.2 Días de liberación HMD post vigencia DJAI 1ro de febrero de 2012. Fuente:Elaboración propia con información de empresa XX

Cabe mencionar que de acuerdo al consumo de este material en la producción de polímero y la capacidad de almacenamiento en planta, el máximo de días sin recibir el

producto era de 18 días sin afectar al proceso de producción. Pasando esta cantidad de días era necesario detener la producción por falta de materia prima.

Dicho esto y teniendo en cuenta como fue incrementando la cantidad de días de liberación a partir del mes de Marzo, la empresa XX tomó la decisión de aumentar la capacidad de almacenamiento hasta 25 días. Esta medida se tomó en Junio de 2012 con el objeto de no impactar la producción normal de polímero. El inconveniente de este proyecto fue principalmente la puesta en marcha además de conseguir la aprobación del capex con el dinero necesario para la obra. Luego de conseguir el dinero para este proyecto se presentó el problema de tiempo de ejecución. Se calculó que la duración hasta el start-up era de 4 meses. Por lo tanto como se puede ver en el gráfico anterior durante los meses de Agosto, Septiembre y Octubre hubo días donde la producción se tuvo que detener por falta de materia prima.

Esto ocasionó los siguientes impactos:

- Personal de producción detenido sin tareas a realizar aumentando el costo de producción,
- Personal desvinculado de manera temporal,
- Reducción de stock de polímero y particularmente uno de los polímeros para neumáticos que produjo un stock-out afectando a las ventas y nivel de servicio.
- Reducción en el rendimiento operativo de las líneas de producción (assetintensity)

En el gráfico3.3 se demuestra que el rendimiento de las líneas se vio afectado por falta de material importado. El objetivo definido para este indicador es de 80%.

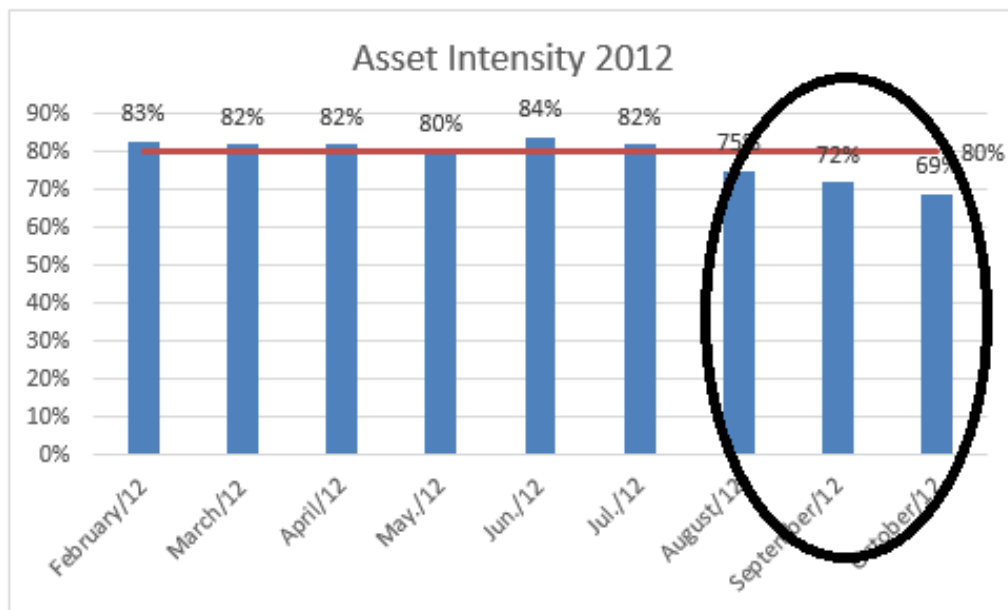


Gráfico3.3 Assetintensity mensual de 2012. Fuente: Elaboración propia con información de empresa XX

Cabe mencionar que los rendimientos operativos están asociados a los arranques de línea. Una planta de producción continua como lo es la de producción de polímero tiene unas 18 horas de puesta a punto del proceso con volcado de polímero fuera de especificación hasta conseguir la calidad deseada y estabilizar el proceso de producción.

Continuando con el análisis, el bajo rendimiento de las líneas de producción tiene otros impactos como lo es el nivel de servicio. En el gráfico 3.4 se demuestra la situación antes comentada, la empresa XX toma como política de nivel de servicio un valor objetivo del 90%. Durante los meses de Agosto hasta Octubre este objetivo no se pudo cumplir debido a la parada de producción por falta de HMD. El nivel de servicio en esos meses fue muy bajo y la empresa tuvo que resarcir económicamente a dos de sus clientes más importantes debido a incumplimiento de contrato por falta entrega de polímero.

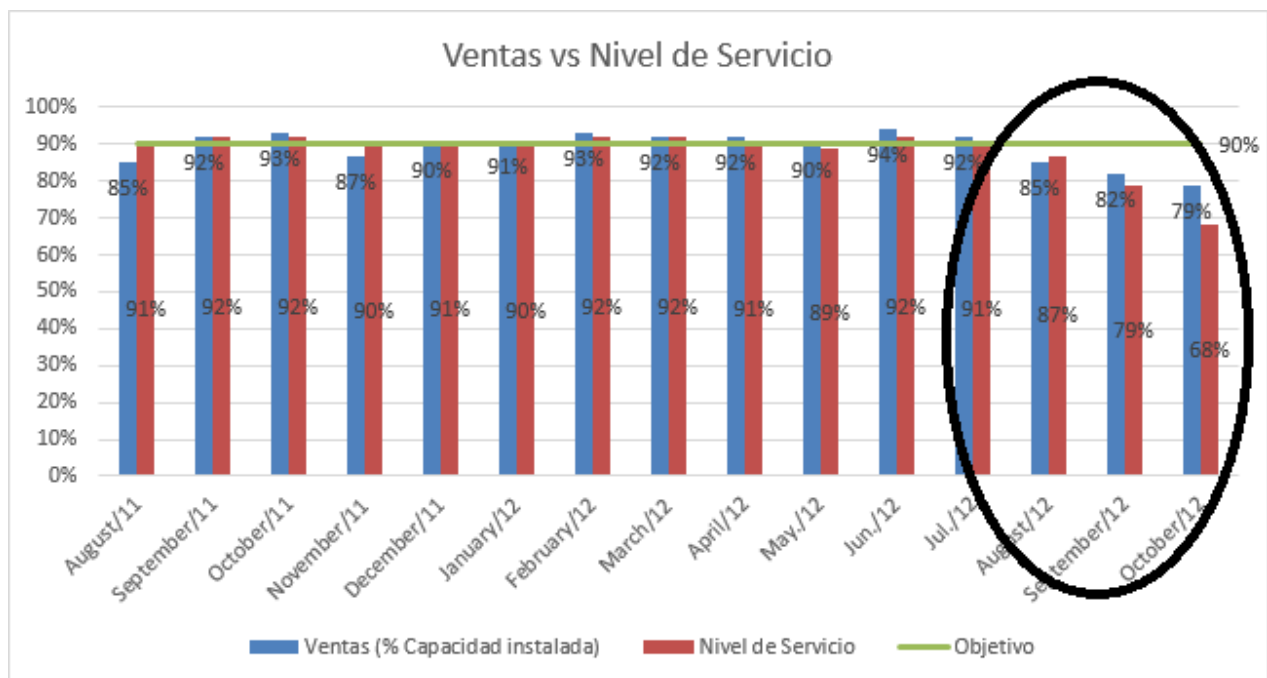


Gráfico3.4 Ventas (expresadas como % sobre la capacidad instalada) vs el nivel de servicio. Fuente:

Elaboración propia con información de empresa XX

Como ya se comentó anteriormente, la empresa previendo estas complicaciones decidió reducir la nómina del personal en estos meses de manera de impactar en menor medida los costos. Esta decisión se toma en base a la cantidad de personal de materia prima disponible y ventas planificadas.

Para llevar este control sobre la evolución de la mano de obra en planta y saber cómo está asignado cada recurso, el Manager del sector de planificación de la empresa gestiona un documento como se puede ver a continuación en el gráfico 3.5

MES	LINEA 1		LINEA 2		LINEA 3		LINEA 4		LINEA 5		Dotación Requerida	Dotación en Planta	SOBRANTE - FALTANTE	OBSERVACIONES
	Dot Necesaria x mes	Dot Real x mes	Dot Necesaria x mes	Dot Real x mes	Dot Necesaria x mes	Dot Real x mes	Dot Necesaria x mes	Dot Real x mes	Dot Necesaria x mes	Dot Real x mes				
Julio.12	12	13	10	10	15	16	11	11	8	8	56	58	2	ok
Agosto.12	12	13	10	10	15	16	0	0	8	8	45	47	2	Reducción nómina
Septiembre.12	12	12	10	10	15	15	0	0	8	8	45	45	0	Reducción nómina
Octubre.12	12	12	10	10	15	15	0	0	8	8	45	45	0	Reducción nómina

Gráfico3.5 Gestión de evolución del recurso en multinacional XX. Fuente: Elaboración propia con información de empresa XX

De este gráfico se puede entender que durante el mes de julio la empresa contaba con una nómina de 58 operadores en planta los cuales estaban asignados a las distintas líneas de producción. A partir de agosto y hasta octubre del mismo año anticipando los inconvenientes de parada de línea por falta de materia prima, la empresa toma la decisión de desvincular a 12 operadores contratados y detener la línea 4. Esto tuvo consecuencias en las ventas como se comentó, ya que la cantidad de polímero disponible fue menor impactando en el nivel de servicio e imagen de la compañía.

Luego para presentar un estimado de ventas perdidas y entender el efecto económico que esto causóse puede ver el gráfico 3.6. Las ventas mensuales que no se consiguieron concretar están expresadas como % de capacidad instalada utilizada para las ventas menos la capacidad utilizada real. Cabe aclarar que la capacidad utilizada de planta para las ventas es en promedio del 95%.

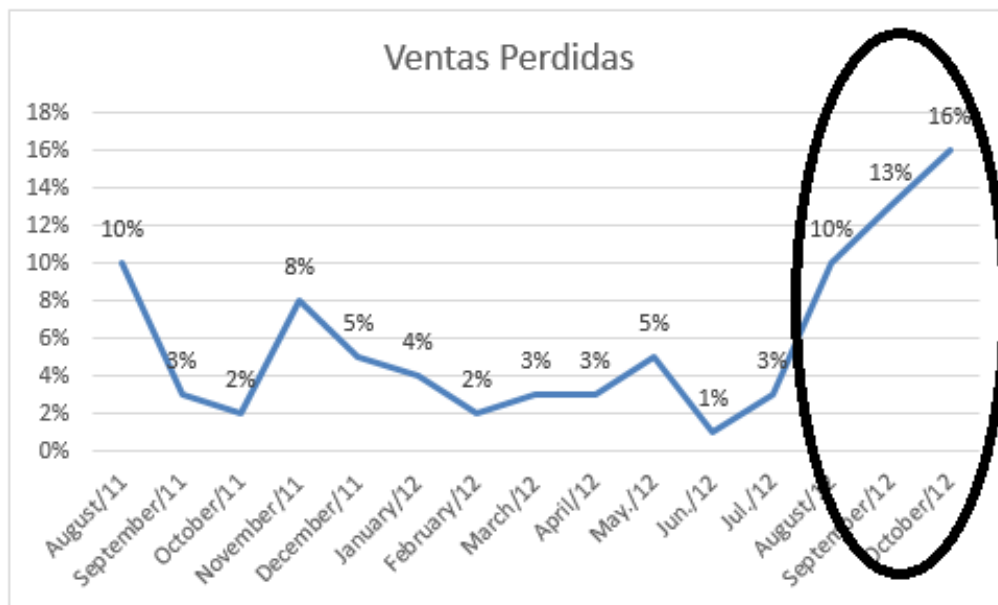


Gráfico3.6 Ventas perdidas en empresa XX. Fuente: Elaboración propia con información de empresa XX

Ahora bien, también resulta interesante hacer el mismo análisis pero para el caso de la materia prima ácido adípico.

En este caso, la frecuencia de llegada de barcos es quincenal y el promedio de liberación de este producto se conseguía en 13 días previo a la vigencia de las DJAI. Esto se puede ver a continuación en el gráfico 3.7 donde las oscilaciones en la liberación que se observan tienen que ver con inconvenientes por falta de documentación que se produjeron en varias circunstancias y no por problemas de trabas al ingreso de la aduana Argentina.



Gráfico3.7 Días de liberación AA pre vigencia DJAI 1ro de febrero de 2012. Fuente: Elaboración propia con información de empresa XX.

Teniendo un promedio de liberación de 13 días la certeza del pronóstico se puede considerar sin riesgo para el manejo de material y su planificación. Esto es controlable por parte del planificador de producción descartando la posibilidad de impactar en la producción del polímero por falta de materia prima.

A partir de la vigencia de DJAI los tiempos de liberación se volvieron inciertos además de aumentar el promedio. Para este caso el promedio ascendió a 34 días. En el gráfico 3.8 a continuación se puede observar lo comentado.



Gráfico3.8 Días de liberación AA post vigencia DJAI 1ro de febrero de 2012. Fuente: Elaboración propia con información de empresa XX.

Teniendo en cuenta el consumo de este producto para la producción y la capacidad de almacenamiento, la planta podía estar produciendo como máximo 20 días sin recibir producto.

En este caso como la precisión de los días de liberación no era cierta, la capacidad de almacenamiento era finita y el tiempo de liberación había aumentado demasiado, la empresa tomó la decisión de alquilar un depósito externo para poder aumentar el stock de ácido adípico y no afectar a la producción de polímero por falta de materia prima. La ampliación de capacidad de almacenamiento pasó a ser de 45 días en total, es decir con la capacidad de almacenaje de propiedad de la compañía más la nueva ampliación rentada externamente.

El alquiler del depósito además del costo de alquiler trajo costos logísticos de camión para el movimiento del AA debido a que el almacén queda a unos 25 km de la planta productora. Cabe mencionar que ambos costos impactaron en el costo del producto el cual se tuvo que trasladar al precio de venta.

Niveles de inventario pre, durante y post políticas de DJAI

Como se comentó al inicio de este trabajo, una de las políticas y estrategias que debieron tomar muchas empresas para hacer frente a los escenarios inciertos de abastecimiento de productos importados fue la decisión de aumentar sus niveles de stock. Esto involucra tanto a materias primas e insumos como de producto terminado.

A continuación se presentan las modificaciones que sucedieron en la empresa XX. Esta compañía definió previo a la vigencia de DJAI como valor objetivo de 20 días de stock para el caso de ácido adípico.

El gráfico 3.9 presenta cómo fue la evolución de los días de stock durante el año 2011. Debido a que las liberaciones de esta materia prima tenían certeza de ingreso a la planta productora, la empresa tomó el valor de 20 días como valor objetivo de stock de seguridad previendo solamente algún inconveniente de producción de ácido adípico en la planta de los Estados Unidos. Situación que aconteció años anteriores.

Se puede ver en el gráfico existieron oscilaciones durante los meses del año 2011, esto se debió a problemas operativos y mecánicos de producción que provocaron que se produzca menos cantidad de polímero que el planificado. Como los barcos con el AA se encargan con 2 meses y medio de anticipación al consumo, en estos casos es responsabilidad del planificador ir ajustando los volúmenes pedidos para mantenerse dentro del objetivo de stock requerido y no impactar en capital de trabajo.

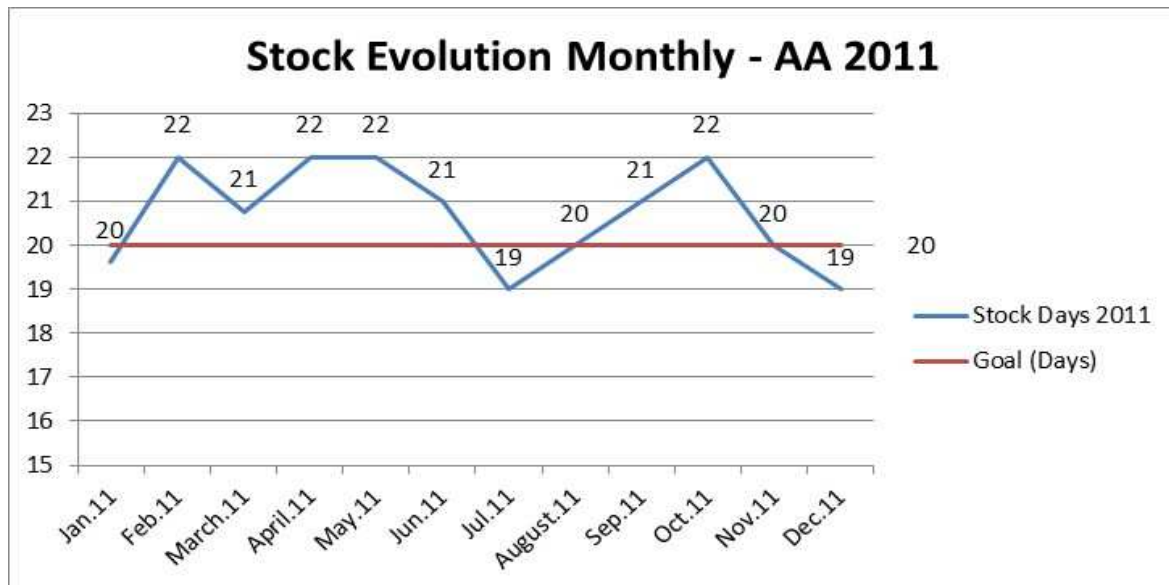


Gráfico3.9 Evolución mensual de ácido adípico durante 2011. Fuente: Elaboración propia con información de empresa XX.

Ahora bien, luego de la aparición de las DJAls la situación se volvió diferente. Como se mostró en el capítulo anterior los pronósticos de entrega o liberación de material se tornaron imprecisos y la empresa tuvo que definir una nueva política de stocks para mantener el mismo nivel de servicio definido por el negocio.

El gráfico 3.10 a continuación muestra cómo fue evolucionando el stock durante el año 2012. Se puede notar un incremento en los niveles de stock y en el planteamiento de nuevos objetivos de stock. Durante febrero y marzo el objetivo sólo se incrementó 2 días, luego entre abril y junio se definió un aumento hasta 35 y finalmente a partir de julio el objetivo quedó planteado en 45 días.

También como se comentó en el capítulo anterior, como la capacidad de almacenamiento en la planta productora no es infinita la empresa tuvo que alquilar un depósito externo para poder almacenar estas nuevas cantidades de stock.

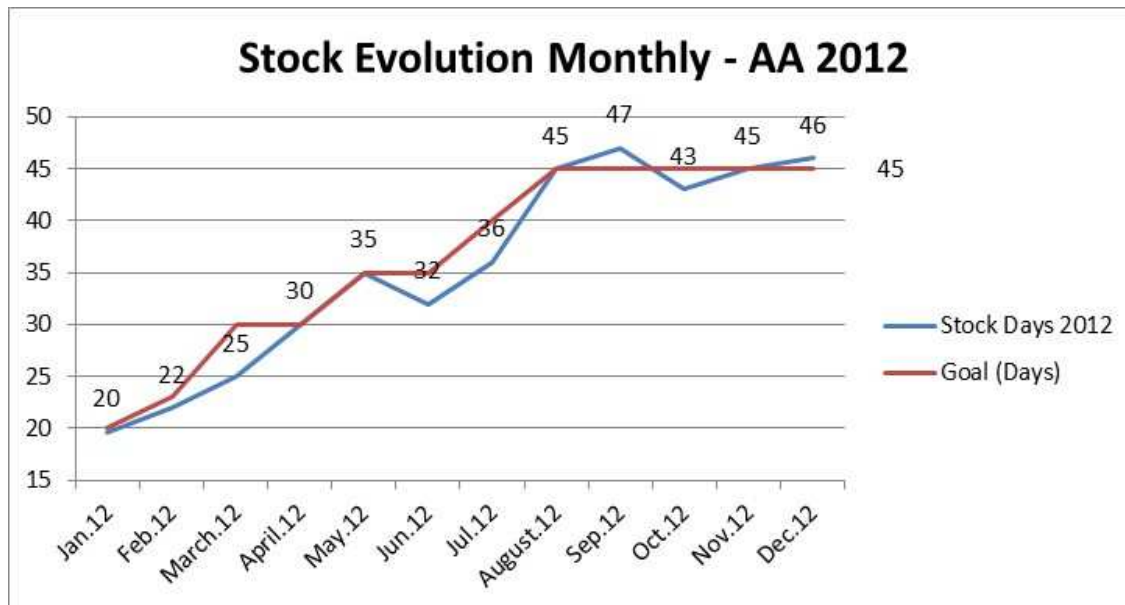


Gráfico3.10 Evolución mensual de ácido adípico durante 2012. Fuente: Elaboración propia con información de empresa XX.

Luego de lo mencionado se puede resumir que este escenario de importaciones inciertas provocó las siguientes modificaciones y costos en la política de stock de AA;

1. Incremento de stock de seguridad (de 20 días a 45 días),
2. Necesidad de aumento de capacidad de almacenamiento (aumento costo fijo),
3. Incremento en capital de trabajo para invertir en stock,
4. Incremento de flete marítimo por transportar mayor cantidad
5. Incremento logístico de transporte interno del AA.

Ahora pasando a la situación del HMD se puede encontrar una situación similar en cuanto a la decisión de incremento del nivel de seguridad del stock.

El gráfico 3.11 muestra el incremento que la empresa decidió hacer sobre el nivel de stock a partir del año 2012. Debido a que los costos de parada por falta de stock en una producción continua como lo es la de polímero son muy altos sumado al escenario de incertidumbre de entrega de material importado, la cantidad final de stock de seguridad y que rige actualmente es de 45 días.

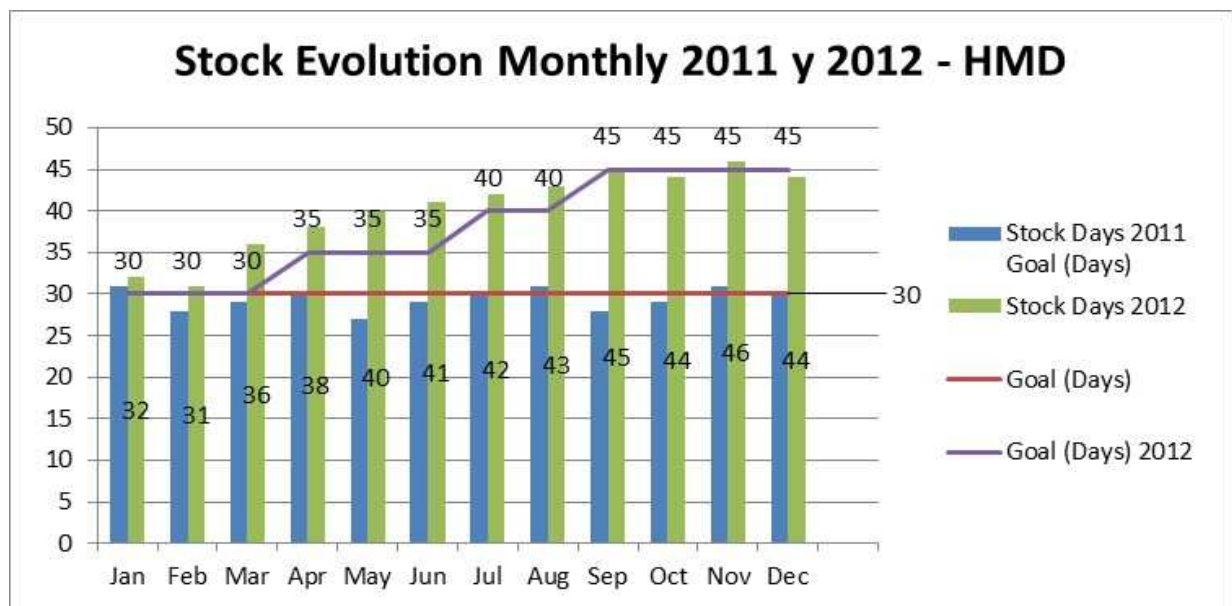


Gráfico3.11 Evolución mensual HMD año 2011 y 2012. Fuente: Elaboración propia con información de empresa XX.

Luego de lo comentado, se puede resumir los siguientes puntos de incremento de costos provocados en cuanto a la decisión de aumento del nivel de seguridad;

1. Aumento de stock de seguridad de 30 a 45 días
2. Aumento de capacidad de almacenaje
3. Aumento de capital de trabajo invertido en inventario
4. Cambio de barco para el transporte del HMD. La nueva cantidad a importar hizo que se tenga que contratar otra flota de barcos de mayor porte para transportar la cantidad deseada.

Estas nuevas estrategias hicieron que los costos de producción aumenten para mantener el mismo nivel de servicio. Esto demuestra las complicaciones económicas que tuvo que afrontar la empresa XX luego de las decisiones del gobierno nacional sobre las DJAls.

Si bien el HMD y el ácido adípico son las dos materias primas más importantes para la fabricación de polímero, como ya se comentó anteriormente existen otros aditivos que se requieren incorporar a los autoclaves para obtener el producto final. Dentro de los aditivos necesarios un 75% son de origen nacional y el 25% restante son de origen extranjero por lo tanto es necesario importar y atravesar los procesos de DJAI. Este es el caso del ácido acético y dióxido de titanio. Ambos productos es necesario importarlos de Estados Unidos.

Comenzando con el análisis del ácido acético y de acuerdo a la política de stocks de la empresa XX, se define al punto de re-orden con el momento en el cual se lanza la orden de compra para un nuevo lote. Este punto coincide con el stock de seguridad. Este stock se calcula teniendo en cuenta el consumo del producto durante el tiempo de reposición de nuevo lote y este llega a planta. Entonces para el cálculo se toma en cuenta el lead time de entrega de este producto a planta.

Debido a que los tiempos de entrega se fueron extendiendo por los inconvenientes de liberación de DJAI en puerto, la empresa tomó la decisión de elevar el punto de re-orden de 60 a 120 días. Con esto se consigue que la solicitud de compra se realice con mayor tiempo y que la espera en el puerto no impacte a la producción.

En el gráfico 3.12 se puede observar cómo fue la evolución del consumo, ingreso y punto de re-orden durante el año 2012.

A partir de abril de 2012 la empresa decidió aumentar el punto de re-orden y eliminar cualquier posibilidad de parada de planta por falta de un aditivo. La línea proyectada de consumo no pudo ser copiada por la línea de consumo real debido a que sucedieron problemas de liberación en puerto de Argentina. Debido a la criticidad de oxidación que tienen estos productos usualmente son controlados con mayor cuidado que otros y para el pedido de abril cayeron en canal rojo y tuvieron una demora no planificada.

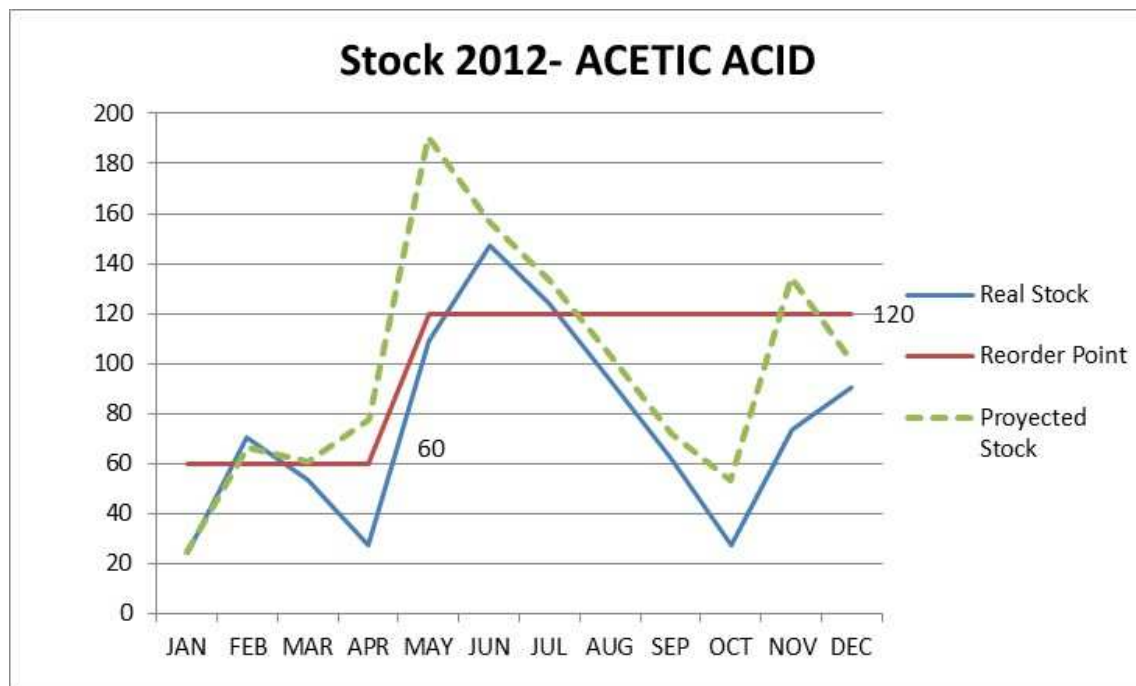


Gráfico3.12 Evolución mensual ácido acético año 2012. Fuente: Elaboración propia con información de empresa XX.

Luego para el caso del dióxido de titanio el gráfico 3.13 presenta como fue la evolución del consumo e ingresos al país. También se puede evidenciar cuales fueron las decisiones que se tuvieron que tomar para evitar impactar en la programación de fabricación de polímero.

Durante los primeros meses de 2012 y hasta abril, el punto de re-orden era de 20 días de stock en planta. Luego debido a los inconvenientes de liberación se pasó a 30 días hasta el mes de agosto. Finalmente se decidió elevar el punto de re-orden hasta 40 días ya que se sumó un incremento de venta no planificado sumando una variable más a controlar.

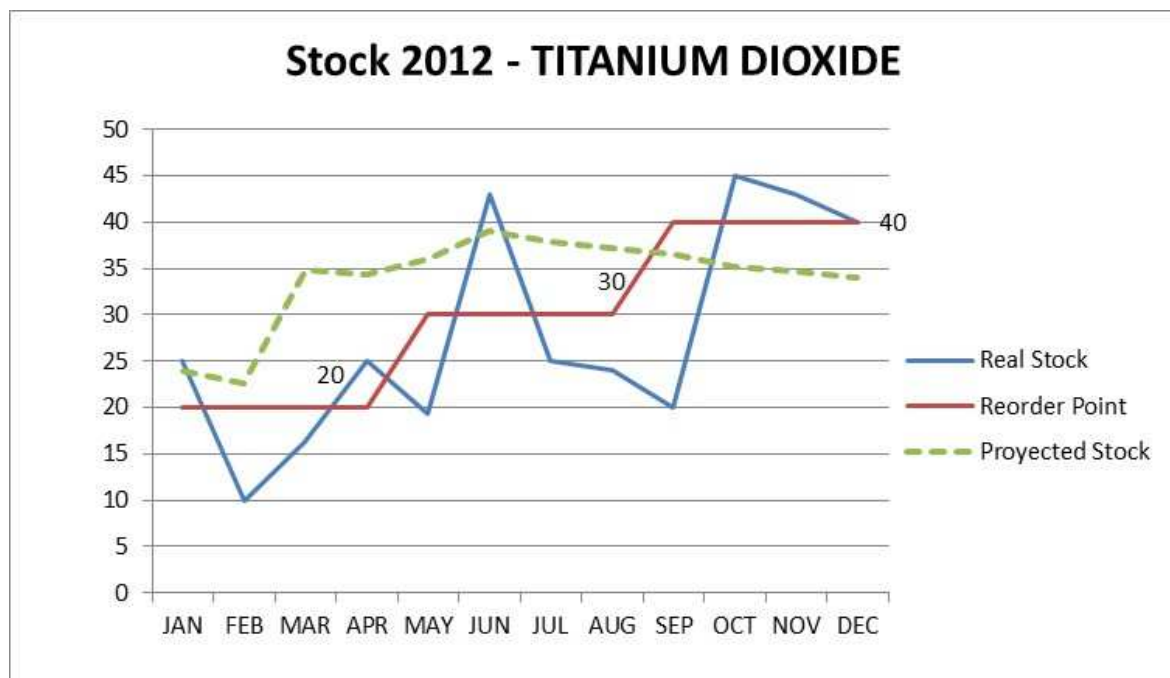


Gráfico3.13 Evolución mensual dióxido de titanio año 2012. Fuente: Elaboración propia con información de empresa XX.

Estas nuevas definiciones y estrategias de stock en todas las materias primas vistas, provocaron que los costos de tenencia, capital de trabajo invertido y costo logístico aumenten. El incremento final del costo fue de un 14%, esta alza hizo que se tenga que elevar el precio de venta del polímero. Esta modificación se pudo recién concretar a partir de enero de 2013. Previo a esta fecha no posible ningún tipo de alteración en el precio de venta ya que los mismos estaban atados a contratos fijos sin la posibilidad de aumento de precios.

Durante el 2012 la empresa tuvo que absorber los incrementos de costos e inversiones necesarias para sobrellevar las situaciones antes mencionadas.

Cancelación de proyectos por conflicto en importación de materia prima o insumo

Caso 1

Para desarrollar esta etapa del proyecto se realizó un trabajo de campo en la empresa YY mencionada al comienzo del capítulo. En esta ocasión, tuve la oportunidad de realizar una entrevista al Manager del sector de desarrollo de nuevos proyectos.

La empresa YY, por ser una compañía alimenticia de consumo masivo multinacional tiene políticas fuertes de sustentación de sus negocios. En este caso esta organización tiene como política de mejora continua y expansión de nuevos negocios realizar una actualización cada 2 años de todos los productos del portfolio que tiene en góndola. Esta adición o inyección de nuevos productos sigue una lógica de pipeline, es decir se respeta el orden de nuevos proyectos según oportunidades de negocio detectadas.

Durante enero de 2014 el equipo de desarrollo de productos presentó una propuesta de un producto a base de pan y condimentos para sustituir el pan rallado y conseguir que el ama de casa pueda elaborar productos cárnicos como milanesas pero con el agregado de esta mezcla.

Para la producción de esta mezcla era necesario además de pan otros productos de origen vegetal como lo es el perejil deshidratado. Particularmente este producto no se consigue a nivel local con las especificaciones que lo requería la multinacional según los desarrolladores del producto, por tal motivo era necesario importar.

Ahora bien y antes de continuar resulta interesante comprender como es la política de decisiones y proceso de implementación de nuevos proyectos propuesta por la empresa YY. En primera instancia, se plantea que un proyecto puede ser aceptado o rechazado en cualquier etapa del proceso, de todos modos se gestiona para encontrar o detectar todas las debilidades de un nuevo proyecto en el arranque. Es de fácil comprensión que cuanto mayor evolución un proyecto tenga mayores erogaciones se realizaron, por

lo tanto luego la justificación de cancelación en una instancia desarrollada tiene que ser explicada con una clara exactitud.

Para comprender el proceso de la empresas YY, el gráfico 3.12a continuación presentado detalla cuales son las etapas las cuales cualquier proyecto propuesto por el sector de nuevos productos necesita atravesar.

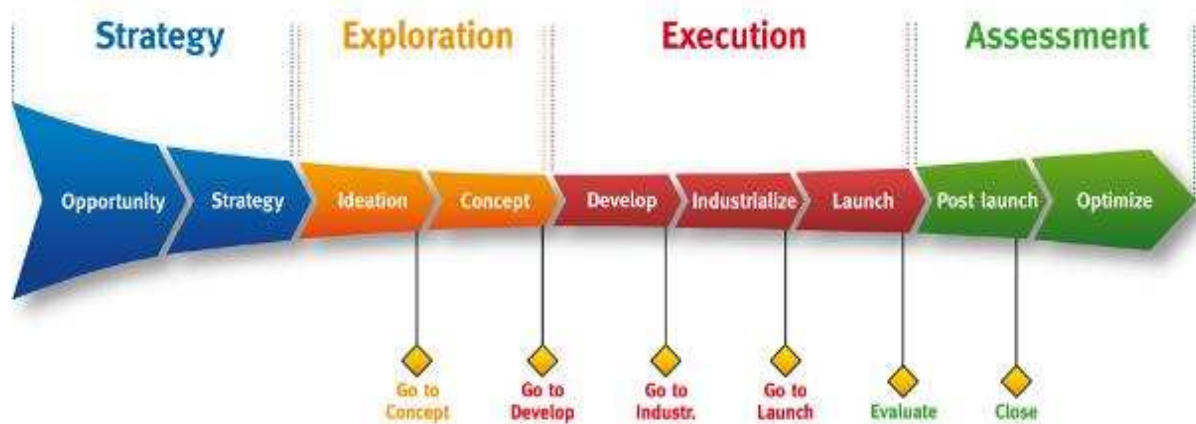


Gráfico3.12 Proceso de aprobación de nuevos proyectos. Fuente:Elaboración propia con información de empresa YY.

Del gráfico se pueden visualizar las siguientes etapas:

- La **estrategia**. Aquí se detecta la oportunidad de negocio en base a la necesidad de mercado que reconozca la empresa y su visión.
- Luego se sigue con la etapa de **exploración** donde se comienza a definir la posibilidad de la realización del proyecto según los criterios de posibilidad de ingreso al segmento, también se determina el potencial de atractivo del producto al consumidor, los riesgos de elaboración y se realiza una primera estimación de precio sugerido.

- Después se comienza con la etapa de **ejecución**, aquí se tiene el desarrollo del proyecto e industrialización para luego el lanzamiento al mercado. El área de ingeniería tiene un rol fundamental en esta etapa ya que es la encargada, previa a la concepción del producto, de la instalación de nuevas maquinarias y equipos requeridos para el proyecto. También el área de producción requiere su intervención en la facilitación de los recursos de mano de obra.
- Finalmente en la última etapa se realiza el **control** del producto lanzado al mercado según el análisis del feedback de los consumidores. Con esta devolución se pueden definir si realizar o no optimizaciones o mejoras al producto para aumentar la aceptación y posibilidad de venta.

Ahora bien, retomando al proyecto mencionado este tuvo una cancelación del mismo en la etapa de exploración. Si bien el producto tenía un alto potencial de aceptación debido a encuestas realizadas telefónicamente a amas de casa, falta de competencia directa en el sector culinarios y preventas realizadas a potenciales consumidores, cuando se analizaron los riesgos de este producto se detectó que varias de las materias primas, una de ellas el perejil deshidratado, era necesario importar.

Teniendo en cuenta el contexto complejo de importación del año 2014 en Argentina con las trabas mencionadas a lo largo de este trabajo y sumado a la imposibilidad de obtener las materias primas a través de la producción local, el responsable de aprobación de lanzamiento de nuevos productos a nivel regional de la empresa YY decide cancelar el proyecto y se desafía al Manager del sector a desarrollar otro producto similar pero con la totalidad de materias primas de origen nacional.

De esta situación se pueden sacar dos conclusiones que impactaron en la empresa y su contexto. La primera es que el site que iba a producir el nuevo producto tuvo los siguientes impactos:

- La empresa YY se quedó sin el volumen a fabricar perdiendo el aumento de productividad en el site.

- Imposibilidad de incrementar la nómina total de personas que trabajan en la planta productora.
- Tampoco se realizaron las inversiones requeridas para el proyecto. Esto involucra a nuevos equipos, maquinarias y material de soporte para la ejecución y puesta en marcha de la propuesta.
- Finalmente no se consigue la expansión o actualización del portfolio teniendo que comenzar con un proyecto nuevo.

Por el otro lado, también cabe mencionar que uno de los objetivos propuestos por el gobierno nacional sobre las trabas a las importaciones es el reemplazo de productos importados por producción local para el desarrollo y/o creación de nuevas empresas o Pymes en los distintos sectores productivos. En este caso este objetivo propuesto tampoco se consiguió, ya que el producto directamente no se pudo conseguir ni concebir debido a que la producción local directamente no existía según los requerimientos de la empresa YY.

Quizás es aquí donde el gobierno nacional tiene que tomar un papel fundamental con la participación integral de las empresas para detectar estas oportunidades de negocio y conseguir verdaderamente el desarrollo de nuevas compañías. Se puede demostrar con este ejemplo que solamente con la imposición de políticas por parte del gobierno no es suficiente para conseguir el objetivo que se plantea.

También cabe mencionar que la compañía posee un programa de desarrollo de proveedores locales el cual está enmarcada en su estrategia de crecimiento sobre sus principios empresariales. Con ellos se consigue colaborar y solucionar inconvenientes como es el de este proyecto además de dar la posibilidad a empresas Pymes de trabajar con una multinacional y aprender de los procedimientos de elaboración con altos estándares de producción. En este caso como se comentó anteriormente, ninguna de las empresas que trabajan bajo esta política de colaboración podía proporcionar el producto que se requería para el producto final.

Caso 2

El segundo proyecto también se cita la empresa YY de consumo masivo y nuevamente en el área de culinarios.

El proyecto tuvo la propuesta de implementación en enero de 2015 y consistía en la fabricación de los bulks²⁸ para la mezcla de saborizantes para horno en bolsa en nuestro país ya que los bolsones con el saborizante son importados de un país vecino. Esta propuesta fue planteada desde el site de Argentina, concretamente del área de producción viendo la oportunidad de elaboración de este producto con las maquinarias ya instaladas pero utilizadas actualmente para la fabricación de sopas. Los procesos de fabricación tanto de sopas como de saborizantes para horno son similares por lo tanto el expertise del personal también se posee.

Los beneficios de esta propuesta eran los siguientes:

- ✓ Proceso de fabricación y envasado juntos en un único site
- ✓ Reducción de costo logístico para la obtención del producto final
- ✓ Aumento de volumen a fabricar en Argentina
- ✓ Incremento de dotación en site
- ✓ Mercado en crecimiento

Este producto ha tenido un crecimiento importante de ventas durante 2014, siendo la empresa YY la pionera en el lanzamiento en el año 2012. Luego y debido al gran crecimiento del segmento y aceptación de los consumidores otras empresas de consumo masivo nacional y multinacional salieron a la competencia.

Durante 2014 y 2015 la competencia tuvo una aparición significativa y ha ido innovando en su participación con el lanzamiento de nuevos sabores y segmentos de tipo de carne. En un comienzo este producto era para la cocción de pollo, luego se amplió a carne vacuna y finalmente comenzó a aplicarse durante 2015 al pescado.

²⁸ Mezcla de saborizante en bolsones de 500 kg.

La evolución de ventas del saborizante para horno de la empresa YY se puede ver a continuación en el gráfico 3.12.



Gráfico3.12 Evolución ventas (expresadas como % de utilización de capacidad de línea) de saborizante para horno empresa YY. Fuente:Elaboración propia con información de empresa YY.

Para el análisis de este proyecto tuve la oportunidad de reunirme con el Factory Manager del site quién lidero la propuesta luego de ser elevada del sector de producción.

Las etapas del nuevo proyecto se plantearon de la misma manera que el producto anterior y con el mismo proceso de ejecución tal como lo requiere el procedimiento de la empresa.

Para la fabricación del saborizante en polvo es necesario la mezcla en seco de 53 materias primas. Existen algunas variaciones de esa cantidad dependiendo del tipo de esencias de carne que se quiera elaborar. De ese total, el 80% es necesario importar de China y el 20% restante son materias primas que se pueden conseguir en el mercado local. De todos modos, existe un balance más alto para el material importado

marcando una variable difícil de controlar de acuerdo al contexto complejo de importación de nuestro país.

El proyecto atravesó sin inconvenientes la etapa de estrategia pero cuando comenzó el análisis en la etapa de exploración y se discutieron los inconvenientes de la propuesta con los responsables del departamento de importaciones, se detectó que el riesgo o probabilidad de tener un stock-out de alguna materia prima para la fabricación del producto era muy alto debido al alto porcentaje de material importado que era necesario atravesar la aduana Argentina. Principalmente, por este último motivo se decidió la anulación del proyecto en la etapa de exploración de modo que el producto se continuará importando pero los bulks ya elaborados.

Sumado a esto se realizaron otras justificaciones que reforzaronno continuar con el proyecto, estas son:

- ✓ Dificultad para mantener un nivel de servicio alto en esta categoría según la propuesta de producción local.
- ✓ Dificultad para el manejo de stocks de materias primas importadas por su alto porcentaje según receta.
- ✓ Fuerte competencia en el mercado la cual requiere una sólida presencia en el mercado y bajos costos.
- ✓ Inflación
- ✓ Mayor costo de mano de obra en Argentina versus el costo de mano de obra en país vecino.

Sustituciones de importación por producciones nacionales

Antes de comentar la experiencia laboral que se encuadra dentro de este capítulo, resulta conveniente expresar algunas características de este modelo.

Dentro de Argentina y Latinoamérica este modelo económico se lo conoce como ISI (industrialización por sustitución de importaciones), el gobierno nacional ha impulsado este modelo enfocándose principalmente en las consecuencias positivas. Las características del mismo pueden variar según el país en el cual se implemente, a continuación se detallan las generales:

- ✓ Política industrial activa: subsidios y dirección del estado para la producción de sustitutos.
- ✓ Barreras al libre comercio: altos aranceles a la importación.
- ✓ Alto tipo de cambio.

Ventajas

- Aumento del empleo por generación de industrias,
- Baja dependencia de los productos importados,
- Apertura de Pymes.

Desventajas

- Tendencia a la inflación en estos mercados,
- Saldos comerciales negativos,
- Falta de protagonismo nacional para hacer de la innovación tecnológica por alta,
- Dependencia de la inversión extranjera para saltos de innovación.

Dicho lo anterior ahora si vamos a comentar como afecta este tipo de modelos en las empresas. Para este capítulo voy a utilizar nuevamente la empresa multinacional YY de

consumo masivo. En este caso tuve la oportunidad de reunirme con el Manager de proyectos de inversión a nivel regional.

Esta empresa durante el año 2014 planteó una política fuerte de reducción de riesgo ergonómico en sus empleados de producción.

Cabe aclarar que el riesgo ergonómico en operadores de líneas de producción se basa principalmente en el estudio de los movimientos de rotación y flexión de las articulaciones del cuerpo que una persona tiene que hacer para ejecutar una tarea. El estudio ergonómico busca la optimización del sistema hombre, máquina y ambiente.

Luego de hacer el relevamiento de puestos de trabajo se denotaron 18 tareas con riesgo ergonómico dentro del site. Debido a la fuerte política impulsada por la alta gerencia con el objetivo de tener "0" puestos de trabajo con riesgo ergonómico, se realizó un estudio de cuáles eran las alternativas más convenientes para erradicar este inconveniente. Para esto se contrató a una empresa experta en este tipo de análisis la cual sugirió que para eliminar este tipo de inconvenientes era necesario el agregado de automatización en los puestos de trabajo relevados.

Una vez conseguido la aprobación de los capex para la inversión, la recepción e instalación de los equipos se finalizó en Octubre de 2014. Se incorporaron dos robots de final de línea a dos de las líneas de producción con riesgo ergonómico consiguiendo la eliminación de 10 puestos de trabajo con este tipo de problemas. Cabe aclarar que las personas fueron asignadas a otras tareas dentro de la planta productora sin impactar en la nómina de personas.

Ahora bien haciendo la conexión de esta inversión con el capítulo descripto hago mención que estos dos robots de muy buena calidad y confiabilidad son equipos de origen Alemán. Luego de finalizar la instalación de las dos líneas los técnicos de los equipos dejaron sus recomendaciones y capacitaciones pertinentes a los operadores de línea completando el proyecto. Los inconvenientes comenzaron a aparecer a partir del mes de febrero de 2015 cuando se tuvieron que empezar a hacer las primeras

intervenciones mecánicas a estos equipos y no se encontraban con disponibilidad de repuestos en Argentina. Lamentablemente esta indisponibilidad afectó el assetintensity de la línea de la siguiente manera como lo muestra el gráfico 3.13

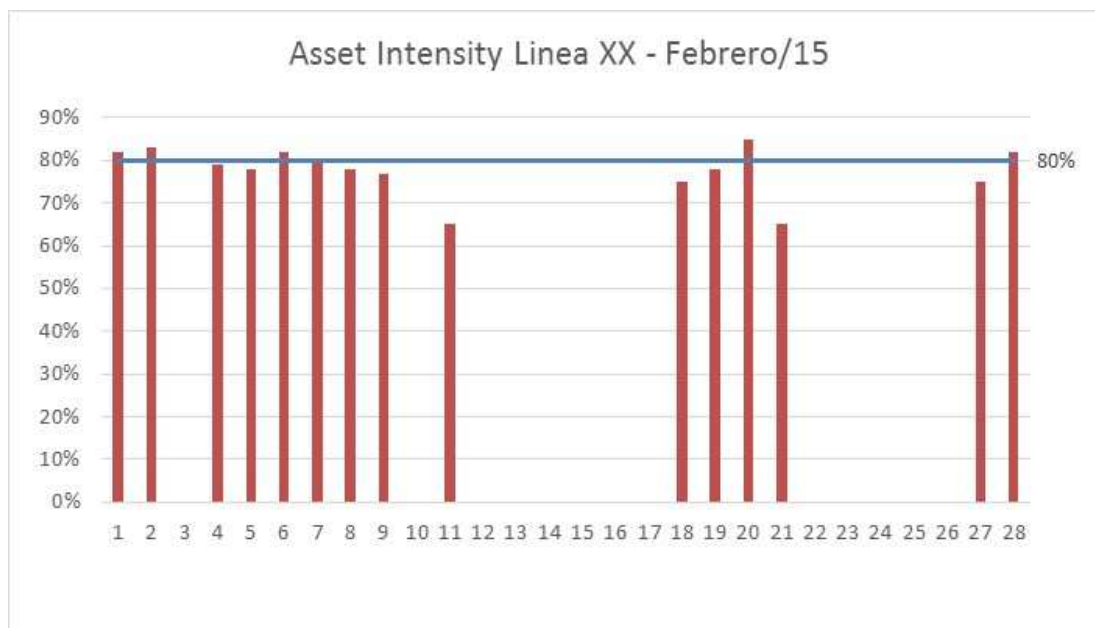


Gráfico3.13 Impacto de assetintensity por indisponibilidad de repuesto de robot. Fuente: Elaboración propia con información de empresa XX.

Los días 12 al 16 de febrero y 22 al 26 del mismo mes la línea de producción no pudo estar operativa por falta de repuesto luego de una avería mecánica. Los repuestos eran importados y si bien se podían solicitar el pedido acelerado a través del uso de un avión, se esperaba una demora en la aduana de aproximadamente 1 mes debido a que este tipo de piezas es necesario hacer una justificación técnica de uso para validación de ingreso.

Debido a esto en aquel momento se optó por la fabricación de la pieza con un proveedor local el cual ya había trabajado en la empresa en otras ocasiones y la calidad de sus trabajos podía validar un cambio de proveedor.

Los problemas improductivos impactaron en el assetintensity mensual de la línea obteniéndose un efectivo del 42%, muy por debajo del objetivo requerido en fábrica del 80%.

Luego de lo acontecido en estas líneas todavía restaba la inversión de otro final de línea para la eliminación de los 8 puestos con riesgo ergonómico restante.

Debido a que una inversión de final de línea de origen nacional en otro site de la compañía había dado buenos resultados tanto de start-up como de rendimiento operativo el año 2014, el Manager Factory junto con el líder de mercado de Ingeniería justificaron el cambio de proveedor a uno de origen Argentino.

En este caso el proveedor local de equipos de automatización se vio beneficiada por el contexto nacional.

Otro factor que se tuvo en cuenta para esta operación de cambio fue el costo de la automatización de final de línea. El presupuesto de compra del equipo de final de línea, la cual también involucra la instalación era muy inferior que el presentado por el proveedor importado.

A su vez existen más sustituciones directas que acompañan al equipo de automatización, estas son:

- ✓ Repuestos, es decir una vez en marcha los equipos nacionales van a requerir en un tiempo determinado de mantenimientos planeados o correctivos que utilicen los repuestos nacionales fabricados en otras empresas también nacionales.
- ✓ Asistencia técnica, ante inconvenientes mayores que los técnicos de la empresa YY no puedan resolver va a ser necesario la asistencia de los técnicos especializados para solucionar el problema.

Este tipo de situaciones son las cuales se consigue aplicar la lógica del estado nacional la cual dice buscar un incremento de la producción nacional respecto de las importaciones.

CONCLUSIÓN

A lo largo de este trabajo se ha ido presentando las implicancias ocasionadas por importaciones de materiales sin certeza en el tiempo de llegada a destino y sus diferentes impactos dentro y fuera del contexto empresarial.

Como objetivo principal se tenía hacer una comparación entre situaciones de importación normales con previsión de entrega y por otro lado la situación contraria, un escenario sin certeza o con baja certidumbre en los pronósticos de entrega de material a los sites de producción de manera de demostrar los problemas que esto presenta.

Para demostrar esto, se pudo evidenciar en el capítulo III por un lado los inconvenientes concretos que se presentan cuando los pronósticos de abastecimiento de material importado no son ciertos. Se puede entender que las compañías inmersas en un entorno como el descrito corren un alto riesgo de no obtener valor agregado de sus operaciones ocasionando más costos que ganancias. La probabilidad de no cumplir los programas de producción o los start-up de nuevos proyectos es más alta en este tipo de escenarios, luego esto impacta directamente en las ventas y nivel de servicio de las empresas obteniéndose altos costos fijos por la falta de utilización de recursos. En la empresa XX se produjo un empeoramiento en el pronóstico de abastecimiento del 50%.

Para esta situación lo aconsejable es incrementar los stocks de materia prima y producto terminado de manera de adaptarse rápidamente a las variables externas y no perjudicar las ventas. Puede ser una decisión costosa por el capital necesario a invertir, pero seguramente va a otorgar seguridad a la operación y dar tiempo hasta que el CEO pueda decidir el rumbo. El nivel de aumento va a depender de cada empresa y del lead time pero para una situación similar a la de Argentina es recomendable al menos un 20%.

Por el otro lado, también se demostró que ante escenarios ciertos de importación en la programación de producción o creación de proyectos se tiene una planta de producción

más estable y con mayor utilización de los recursos donde se puede utilizar el dinero disponible para la creación de valor a través de la reinversión. Además la posibilidad de mejora continua es más alta debido a que los objetivos planteados por la alta dirección se limitan solo a los problemas dentro del site. Esto facilita el logro y la oportunidad de desafiar nuevos estándares de manera de aportar mayor valor a la compañía.

Dentro de los objetivos específicos se pudieron demostrar los impactos operativos en las líneas de producción donde la falta de un material imprescindible para producir un producto final ocasiona como principal inconveniente una detección del sistema la cual provoca un aumento de los costos productivos. El incremento para la empresa XX fue del orden del 15%.

En este caso, es recomendable tener claro cuáles son los SKU²⁹ críticos para el negocio y dar prioridad a las líneas de producción a elaborar esos productos. Con esta decisión el impacto en el negocio es menor.

Asociado a esto se demostró también que existe un impacto en la reducción de nómina de planta, esto puede variar en base a la situación o decisión específica de cada director de compañía.

Cuando se decide reducir la nómina de planta es aconsejable tener una base de personal rankeado según su rendimiento y suspender o desvincular aquellos que menos valor agregado aporten. También es importante vincular al gremio y Business Partner³⁰ de la empresa para que la repercusión dentro de la fábrica sea lo menor posible.

También se pudo demostrar que si los escenarios de abastecimiento no son ciertos, las empresas tienen que tomar la decisión de aumentar de inventarios el cual reduce el capital de trabajo disponible. Concretamente en la empresa XX se tuvieron que aumentar 15 días de stock para el caso de HMD y 25 días para el caso del ácido adípico.

²⁹Stock Key Unit.

³⁰<http://www.enriqueescalante.es/hr-business-partner-lo-explicas/>.

Luego se pudo evidenciar que el nacimiento de nuevos proyectos está muy sujeto a la posibilidad de importar. Hoy en día la cantidad y calidad de proveedores a nivel local no es suficiente para muchos de los segmentos de mercado ocasionado que se tenga que buscar ofertas en el exterior.

Cuando sucede esta situación, es necesario analizar el contexto actual del proyecto y tomar una decisión en base a los inconvenientes en el abastecimiento del producto importado pueda provocar. En caso de que se pueda calcular una probabilidad baja de error en los pronósticos sobre la entrega de material importado y analizando también escenarios en el mediano y largo plazo la sugerencia es seguir adelante con el proyecto, caso contrario, ante probabilidades altas de error en los pronósticos de entrega la sugerencia es desestimar el proyecto ya que los costos involucrados pueden ser muy altos ocasionado pérdidas importantes para cualquier compañía.

Dicho todo lo anterior se puede entender que la hipótesis que ante escenarios complejos de importación distorsiona y hace más compleja la gestión de una empresa es cierta y requiere de profesionales altamente calificados para comprender la situación y dar solución efectiva y sustentable de manera de continuar con la operación de una empresa productora. A su vez es altamente recomendable que los objetivos dentro de las distintas áreas de una empresa sean variados y adaptados rápidamente a la situación a la cual se está viviendo.

BIBLIOGRAFÍA Y SITIOS WEB CONSULTADOS

F. Robert Jacobs & Richard B. Chase (2008). *The Core Operations and Supply Management*. Universidad de Indiana.

Gérard Cachon & Christian Terwiesch (2009). *Matching Supply with Demand An introduction to Operations Management*. Universidad de Pensilvania.

Wallace J. Hopp & Mark L. Spearman (2011). *Factory Physics – Foundations of Manufacturing Management*. Estados Unidos

Luis Aníbal Mora García (2012). *Gestión Logística Integral*. Colombia.

European Commission (2015). *European Union, Trade in goods with Argentina*. Recuperado de http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc_113344.pdf

Diario el Economista (2012). *Pymes Argentinas afectadas por trabas a la importación* Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/industria-global/2012/02/06/trabas-importacion-afectan-comercios>

Servicio de Búsqueda de Negocios (2015). *Comercio exterior de Argentina*. Recuperado de <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Argentina/Todas-las-posiciones-arancelarias/AR/00>

Cámara Argentina de Comercio (2014). *Origen de las importaciones*. Recuperado de

http://www.cac.com.ar/data/documentos/52_informe%20de%20comercio%20exterior%202013.pdf

World Trade Organization (2015). The General Agreement on Tariffs and Trade (GATT 1947). Recuperado de https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/gatt47_01_e.htm#art3_4

Ariel Maciel (2014). *Preocupación empresaria por más trabas a las importaciones*. Recuperado de http://www.despachantesargentinos.com/detalle_noticia.php?id=8673

Sistema de Información de Comercio Exterior (2015). *Examen de las políticas comerciales*. Recuperado de www.sice.oas.org/ctyindex/arg/wto/espanol/2013/s277-03_s.doc

Gabriela Origlia (2015). *Córdoba: Una fábrica de motos podrá importar partes sin autorización de la Secretaría de Comercio*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1784126-cordoba-una-fabrica-de-motos-podra-importar-partes-sin-autorizacion-de-la-secretaria-de-comercio>

Diario La Nación (2015). *Las automotrices y el Gobierno negocian un nuevo cupo de dólares para importar*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1800034-las-automotrices-y-el-gobierno-negocian-un-nuevo-cupo-de-dolares-para-importar>

Josefina Pagani (2012). *Otra marca de ropa se va de la Argentina*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1459632-otra-marca-de-ropa-se-va-de-la-argentina>

AFIP (2015). *Declaración Jurada Anticipada de Importación– DJAI*. Recuperado de <http://www.afip.gob.ar/djai/#accesonivel>

Enrique Escalante (2014). *HR Business Partner – ¿Qué es?*. Recuperado de <http://www.enriqueescalante.es/hr-business-partner-lo-explicas/>

Organización Mundial del Comercio (2015). Argentina – medidas que afectan a la importación de mercancías. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dispu_s/438_444_445r_a_s.pdf

Wikipedia. www.wikipedia.org