

# Universidad Abierta Interamericana



**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Sede Rosario - Campus Pellegrini**  
**Carrera Licenciatura en Comercio Internacional**

## **Trabajo Final de Carrera Título:**

*“AgroUranga S.A y sus problemáticas para la logística de exportación*

Estudio de Caso para la obtención del título de Licenciado en Comercio  
Internacional

**Alumno:** Javier Hormazabal [hormazabaljavi@gmail.com](mailto:hormazabaljavi@gmail.com)  
**Domicilio:** Bolivar 227, San Nicolas  
**Teléfono:** 3364 - 669852  
**Tutor de contenidos:** Mg. Lic. Ana Maria Trottini  
**Tutor Metodológico:** Psic. Prof. Laura M. Berizzo

Agosto 2015

## Índice

	<b>Página</b>
<b>Agradecimientos.....</b>	<b>3</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>SECCION I - Agro Uranga S.A.....</b>	<b>6</b>
<b>Un poco de historia.....</b>	<b>8</b>
<b>Misión y Visión.....</b>	<b>10</b>
<b>Análisis FODA.....</b>	<b>10</b>
<b>Infraestructura de alternativas para salida del comercio exterior.....</b>	<b>14</b>
<b>SECCION II- Planteamiento del problema.....</b>	<b>19</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>20</b>
<b>Abordaje Metodológico.....</b>	<b>21</b>
<b>SECCION III - Marco Referencial.....</b>	<b>22</b>
<b>SECCIÓN IV - Análisis e interpretación de datos.....</b>	<b>26</b>
<b>Alternativas de exportación por Puerto Rosario vs Puerto Bs As.....</b>	<b>27</b>
<b>Oferta y alternativas de servicios (costos).....</b>	<b>27</b>
<b>Alternativas de servicios (tiempos).....</b>	<b>31</b>
<b>SECCION V – Propuesta de cambio.....</b>	<b>34</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>36</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>39</b>

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco profunda y enteramente a mis papás, Rubén y María Marta por apoyarme en todos los aspectos de mi vida y darme fuerzas para culminar esta etapa.

A mi familia y amigos, por apoyarme siempre con el estudio.

A las profesoras Laura M. Berizzo y Ana María Trottini, por su dedicación y paciencia. A las personas de la empresa AgroUranga S.A y especialmente a Federico Arostegui, por el tiempo dedicado y ser mi profesor de oficio.

A todos, los que en forma directa o indirecta, ayudaron para la concreción de esta Profesión.

## INTRODUCCIÓN

La importancia de haber desarrollado mi experiencia laboral en el comercio internacional en la zona de estudio elegida y ver desde adentro la logística de carga y transporte de contenedores de la empresa AgroUranga S.A ha sido fue de gran importancia a la hora de tomar una decisión con respecto al tema a abordar

Cuando tomé la decisión de abordar un tema para la realización del siguiente estudio de caso me pareció importante analizar la situación a nivel regional de las empresas que se encuentran en la misma situación que Agro Uranga S.A, dando como resultado una imagen global o zonal de las adversidades que deben afrontar las empresas al momento de realizar la logística de exportación.

Intentaremos, además comparar beneficios, tiempos de tránsito y oferta de servicios para los distintos tipos de transporte que se utilizan en la zona elegida.

Entendemos que hoy día, y como ha ocurrido desde siempre, no existen las mismas reglas de juego para las empresas que se encuentran en la zona de estudio a diferencia de las que están situadas más cerca al puerto de Buenos Aires.

La falta de apertura del juego, infraestructura en obras y servicios hace que a la hora de tomar decisiones de expandirse al mercado internacional, las empresas utilizan el puerto de Buenos Aires como primera opción para sus exportaciones y no tengan en cuenta el puerto de Rosario, el puerto San Martín o el puerto de Zárate como posibles alternativas debido a que no se les garantiza un 100% de efectividad en las operaciones debido a los altos costos, a la falta de infraestructura y manejo de dichos puertos, poniendo como punto muy importante el tema de los costos que lo pueden dejar “fuera de juego” en el mercado internacional por no lograr ser competitivos en precios.

Consideramos que los resultados obtenidos brindarán una información útil para aquellos que sean partícipes activos dentro del comercio internacional y pretendan conocer en forma clara los diferentes obstáculos a sortear a la hora de exportar y analizar las distintas alternativas en relación al transporte y logística de la zona de estudio.

Deseamos, que en un futuro cercano, el Puerto de Rosario, sea una excelente elección en las cargas contenedorizadas.

El presente trabajo tiene como objetivo general: Aportar una visión sistémica e integral sobre la realidad de la situación para las empresas exportadoras de la región.

Y como objetivos específicos:

- Analizar el Comercio Internacional y logística de cargas.
- Establecer las razones y/o factores que condicionan la competitividad internacional
- Examinar las diferentes alternativas del mercado en Rosario y la región.

A partir de los objetivos planteados, el presente estudio de caso se estructura en cuatro Secciones. En la primera, desarrollamos una descripción completa de la empresa, su ámbito de actuación, principios, misión y visión de la empresa, como así también factores críticos internos y externos de la empresa, un análisis FODA. La segunda Sección, profundiza el planeamiento del problema en cuestión y presenta los objetivos y la metodología para abordarlo. La tercera Sección aporta un Marco de Referencia. En la cuarta presentamos el análisis e interpretación del caso en estudio. A continuación, en la quinta Sección realizamos la presentación de la propuesta de cambio para la empresa. Cerrando, finalmente, con las conclusiones personales.

## Sección I

### **AGROURANGA S.A**

En el corazón de la pampa argentina, Agro Uranga constituye la más avanzada empresa de producción, clasificación de granos y alimentos.

Posee 150 años de trayectoria en el mercado nacional e internacional, con un crecimiento continuo, más allá de las políticas económicas que afectan periódicamente a la producción rural en Argentina y el mundo.

La compañía está constituida en un 65% por parte de la familia Uranga y en un 35% es de Cresud (socio comercial). Agro Uranga maximiza la utilización de los procesos productivos, obteniendo excelentes resultados, poniendo especial énfasis en la conservación del suelo, la racionalidad de las técnicas utilizadas y la protección del medio ambiente.

El 40% de los ingresos de la producción agrícola de Agro Uranga proviene de su decisión productos especiales, entre otros, maíz pisingallo, garbanzos, arveja y lenteja. El 60% restante corresponde a commodities.

Imagen N° 1: Oficina de la empresa en la Estancia San Nicolás



Fuente: <http://www.agrouanga.com/>

### Datos referidos a la Empresa

Nombre de la empresa: AGROURANGA S.A

Domicilio: Av. Argentina 1079, Uranga, Santa Fe.

Tel.: +54 (3469) 490058/73

E-Mail: federicoarostegui@agrouanga.com

Site Web: www.agrouanga.com

Imagen N° 1: Logotipo de la compañía



Fuente: [www.agrouanga.com](http://www.agrouanga.com)

La empresa está ubicada en la ciudad de Uranga, a 40km de la ciudad de Rosario, en el corazón de la Pampa Argentina, pioneros en las tierras, con una trayectoria de más de 150 años.

Imagen N° 2: imagen satelital donde se puede observar la planta de procesamiento y almacenamiento



Fuente: <https://www.google.com.ar/maps?source=tldsi&hl=es>

## **Un poco de Historia**

Además de contar con 500 hectáreas en dicha región, en el año 1930, se compra la Estancia Las Playas, en la provincia de Córdoba.

En la década de 1960 las siembras se comienzan a realizar por la administración, rotándose con pasturas y engorde de novillos.

En los 90, se inicia la aplicación de las técnicas de siembra directa, pasándose a un sistema de Agricultura permanente y sustentable.

Durante el año 2011 se redirige la empresa, la cual empieza tomar actividad internacional direccionando sus cultivos especiales al trading, más acorde a los objetivos de la empresa, en estos años es cuando la empresa comienza su actuación en el mercado internacional

En noviembre del 2003 un devastador tornado azotó La Estancia San Nicolás (situada en Uranga) poniendo a prueba la templanza y capacidad de recuperación de los directivos y personal de la compañía.

Durante mayo de 2009, mediante un acuerdo de investigación y producción con el Crop. Development Center de Canadá, se importan para testear variedad de arveja canadiense, con mejor conformación en cuanto a tamaño y textura, para mejorar la calidad del producto ofrecido a cliente de la empresa. Hasta la fecha se continúan importando nuevas semillas de arveja para mantenerse en la avanzada técnica.

En el año 2010, en línea con la decisión de extender los negocios de la empresa fuera de Argentina, se formalizó la constitución de la sucursal en Uruguay, en dicho país apto para realizar contratos con productores, procesar y exportar granos.

En 2011 se instaló una Chacra – Aepresid en la línea de experimentar para generar conocimiento en la mejora de la utilización de los recursos naturales, con un sistema agrícola que priorice la sustentabilidad.

En enero de 2012 se inaugura una nueva planta de almacenamiento de productos especiales con una capacidad de 10.000 toneladas. Los sistemas de automatización instalada permiten operarla con total seguridad y baja demanda de mano de obra.

Asimismo los sistemas automáticos de aireación y el diseño de buen tratamiento del grano permiten a la empresa una mejora sustancial de la calidad producida.

Desarrollo de la organización debido al crecimiento de los negocios de producción y exportación y habiendo contratado jóvenes profesionales para las múltiples funciones que se requieren, en abril de 2012 se empezó a trabajar en un nuevo organigrama distribuyendo las funciones en 6 departamentos.

Nuevos mercados, con fecha agosto 2013, la empresa vendió el primer contenedor de Popcorn de origen argentino a la República Popular de China. Este era un mercado hasta la fecha inexplorado para nuestro país que como resultante de los esfuerzos realizados por nuestro equipo comercial se abre con enormes posibilidades.

Hoy día, la empresa es una de los principales exportadores de Maíz Pisingallo a Estados Unidos.

Actualmente, el equipo de comercio exterior está dedicado a agregar nuevos productos, para incrementar significativamente el volumen de exportación pero debiendo enfrentar muchas situaciones adversas que intentaremos demostrar con el siguiente trabajo.

Imagen N°3: Staff comercial con los clientes Chino, Agro Uranga fue la primera empresa en vender un contenedor de Maíz pisingallo a la República Popular China



Fuente:[http://www.agrouanga.com/esp\\_news.php](http://www.agrouanga.com/esp_news.php)

## **MISIÓN Y VISIÓN**

**MISIÓN:** Ser el líder del mercado, estar siempre a la vanguardia de las oportunidades y salir a buscarlas. Interpretación de las necesidades de los clientes y superar las mismas brindando servicios de calidad y efectivos en tiempos y valores destacados a nivel global.

**VISIÓN:** Somos líderes en el desarrollo y producción de granos, por comprender y adaptarnos a las necesidades del mercado, destacándonos por nuestro compromiso con el cliente, integridad, profesionalidad, calidad, innovación, inversión, crecimiento y eficiencia.

## **Análisis FODA**

A continuación presentamos el cuadro FODA realizado en base al material de entrevistas, análisis de documentación de la Empresa y valoración de su inserción en el actual contexto.

En el mismo podremos observar aquellos aspectos favorecedores y obstaculizantes de la empresa para el análisis de la problemática. Así también, las oportunidades y amenazas del contexto actual, con miras a desarrollar la propuesta con ajuste al estado actual de situación externa.

Luego del cuadro, presentamos un desarrollo explicativo de cada uno de los factores analizados, para una mejor comprensión de los mismos y sus relaciones.

#### FORTALEZAS

- Tecnología de punta.
- Disponibilidad de materia prima.
- Buen estado sanitario del sector.
- Ubicación geográfica
- Profesionales en toda la organización y producción.

#### OPORTUNIDADES

- Generar un crecimiento sostenido de la creación de productos especiales.
- Creación de nuevos puestos de trabajos, en zona rural.
- Posibilidad de ingreso a mercados externos.
- Existencia de sistema de precios .

#### DEBILIDADES

- Falta de utilización de conceptos tecnológicos por productores.
- Falta de integración logística para exportación.
- Falta de asesoramiento técnico al productor.
- Escasez de mano de obra.
- Gastos estructurales elevados.

#### AMENAZAS

- Incertidumbre en los mercados.
- Impacto de los impuestos.
- Diferencia en precios de productor y precio de venta al consumidor.
- Destino de los productos y regulaciones.

### **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES**

- Disponibilidad de tecnología de punta: La empresa cuenta con laboratorios de última tecnología para el estudio de los productos, además de contar con una planta de procesamiento y almacenamiento fabricada en el año 2013, todos los años visitan la planta de la empresa y los campos Universidades de los Estados Unidos.
- Disponibilidad de materia prima: La empresa cuenta con una gran superficie, tanto en Uringa como en la provincia de Córdoba, lo que genera una gran disponibilidad de materia prima.

- Buen estado sanitario en general del sector: Existe un equipo de Ingenieros Agrónomos que se ocupan solamente de realizar estudios de la calidad de la tierra como así también de las semillas y productos especiales.
- Tendencia creciente a producción de productos especiales: siempre a la búsqueda de innovación y preparación de las tierras para maximizar la producción.
- Actividad generadora de empleos en el medio rural y la zona para trabajos especiales como para trabajos rurales. Esto lleva a que la gente de la zona busque perfeccionarse y obtener nuevos conocimientos para ser aptos para las posibilidades que la compañía genera.
- Sector generador de valor agregado por la eficiente transformación del alimento
- Posibilidad de ingresar a mercados externos. Debido a la activa participación en ferias internacionales (Sial, Dubai, Gulfood).
- Existencia de un sistema de información de precios: inscripto en la cámara de productores de maíz y maíz pisingallo, donde se envían informes mensuales y trimestrales en relación a los precios.
- Ubicación geográfica en el corazón dándole una ventaja debido a las gran cercanía al puerto de Rosario, Buenos Aires y Zárate
- Existencia de grupos de técnicos especialistas en producción: Equipo de profesionales altamente capacitados.

### **DEBILIDADES Y AMENAZAS**

- Incertidumbre en los mercados: En los últimos años en los que regía la economía el plan de convertibilidad, el precio estaba deprimido y el ingreso de carne de Brasil impedía su aumento. Con la llegada de la devaluación el precio de los cereales y demás insumos se triplicó en una semana, lo que golpeó fuertemente a los productores que no estaban sólidos financieramente. La recuperación del precio fue sostenida hasta 2005 pero al comienzo de 2006 nuevamente, la voluminosa importación de la industria, satura los mercados y disminuye el precio casi por debajo del costo de producción. Esto se agrava en algunas regiones,

- Falta de utilización de conceptos tecnológicos por productores y operarios de las granjas: Si bien en los últimos años se observa una importante modernización del sector, que permitió un mejoramiento en la genética, la alimentación, la incorporación de equipos e instalaciones, este proceso no impactó todo lo que podría esperarse en aspectos vinculados a la eficiencia productiva, ya que los índices de producción aún se encuentran por debajo de lo alcanzable en las condiciones referidas. Esto denota cierto desconocimiento de tecnologías de proceso que pueden incorporarse a través de la capacitación. Esta actividad debe incluir la forma de llevar registros concienzudamente para permitir el monitoreo y la evaluación de los resultados físicos y económicos de la explotación, sin lo cual es difícil una gestión exitosa.
- Falta de asesoramiento técnico y servicios al productor: En este punto también se avanzó pero aún es necesaria una mayor capacitación de los profesionales, y en algunas regiones, principalmente del centro-norte,
- Falta de integración del sector productivo con el sector industrial, lo que trae aparejado desfases económicos, pérdida de mercados internos y externos, altos costos de comercialización.
- Falta de un juego abierto para la logística de contenedores, dando igual de condiciones y costos para la exportación por distintos puertos de la zona (Rosario, Zárate, Buenos Aires y San Martín).
- En relación a la mano de obra disponible: Detectamos inconvenientes en la especialización y nivel de capacitación del personal debido a que la empresa se encuentra en un pueblo muy chiquito y el personal especializado se encuentra fuera de ella y no dan el visto bueno de irse a vivir a esta zona. La falta de especialización del personal y su bajo nivel de instrucción o escolaridad, afecta los procesos operativos, especialmente los vinculados con los aspectos higiénico-sanitarios, evidenciado también en la falta de compromiso del personal con la calidad.
- En relación con los gastos de estructura: se hallaron problemas relacionados con altos costos de mantenimiento de instalaciones y equipos, de mejoras 20 edificaciones, análisis de laboratorio, que deben adecuarse en forma permanente a lo dispuesto por la normativa sanitaria vigente.

- En relación con el destino de los productos: se manifestaron problemas vinculados con la sanidad de los mismos y los altos controles de las tierras, ya que deben contar con regulaciones de cuidado muy especiales, por ejemplo la no disposición de GMO [siglas en inglés de organismo genéticamente modificado] es decir que son productos que no son genéticamente modificados –poner fuente-
- Falta de plantas habilitadas para exportación e infraestructura de puertos: se manifiesta problemas en la las operativas del puerto de Rosario, vinculados con la accesibilidad y manejo de los contenedores.
- Falta de líneas crediticias acordadas para mantenimiento y ampliación de plantas: relacionado a la falta de apoyo gubernamental y estatal para motivar el crecimiento
- La apertura de mercados externos: la apertura del mercado de Brasil que dificultan la competencia a nivel local, genera una distorsión de los valores y una marcada dependencia respecto de ese mercado. Hoy no sería de gravedad pero debemos tenerlo en cuenta por la influencia negativa que ha tenido este aspecto.
- Alto impacto de impuestos: se han detectado como de alto impacto en los costos operativos, algunos impuestos, como por ejemplo el aplicado al cheque, siendo esta una herramienta necesaria y clave de financiamiento de las empresas respecto de sus proveedores.
- Marcada diferencia de precio entre el que cobra el productor y el precio de venta al consumidor.

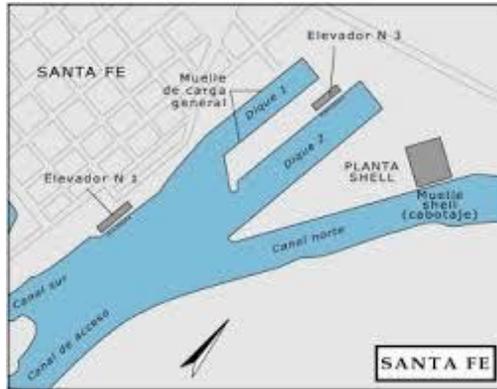
## **INFRESTRUCTURA DE ALTERNATIVAS PARA SALIDAS AL EXTERIOR**

### Puertos

El puerto de la ciudad de Santa Fe fue uno de los motivos de la fundación de la misma. Su posición, más o menos a mitad de camino entre Buenos Aires y Asunción por el Río Paraná, lo hacía un lugar ideal para el reabastecimiento de los barcos en esos viajes.

Actualmente, la operación del Puerto está siendo trasladada a un predio menos céntrico con menores requerimientos de dragado. En el lugar en que hasta ahora se encontraba, se construirá un hotel casino.

#### Imagen N°4: Infraestructura de puertos



Fuente: [www.puertosargentinos.com](http://www.puertosargentinos.com)

Su capacidad operativa es:<sup>1</sup>

- Tres elevadores terminales para exportar granos
- Capacidad total de almacenamiento: 66.000 tn
- Rendimiento de carga/descarga: 900 tn/h
- Playa de camiones: 200 equipos simultáneamente. Calles pavimentadas con una superficie de 3,6 ha, y plazoletas de 9 ha
- Sistema ferroviario interno: 2,6 ha
- Grúas con capacidad de izaje de 4 a 200 tn y auto elevadores
- Unidad Portuaria Multimodal: Administración Nacional de Aduanas (ANA), emite CAT (Remitos de Importación Temporal de Contenedores)
- Servicios regulares, semanal, Asunción, Santa Fe, Montevideo, Buenos Aires - Viceversa
- Agencias de transporte multimodal: Internacional Cargo SRL, Libras, Maruba, Líneas Feeder, Agencia Ycaro SRL, Contenedores SIM Argentina
- Buques permitidos para Ingreso Puerto de Santa Fe: 200 m de eslora, manga máxima de 32 m, con un calado anual de 24 pies y un calado navegable de 22 pies
- Profundidad al cero local: 8 m, pie de muelle
- Superficie terrestre: 70,8 ha
- Superficie acuática: 37,2 ha

---

<sup>1</sup>Información disponible en: <http://www.puertoderosario.com.ar/>

- Estado de conservación: bueno
- Productos: cereales, derivados del petróleo, mercadería de removido y carga general

Imagen N° 5: Una de las terminales del puerto de Rosario



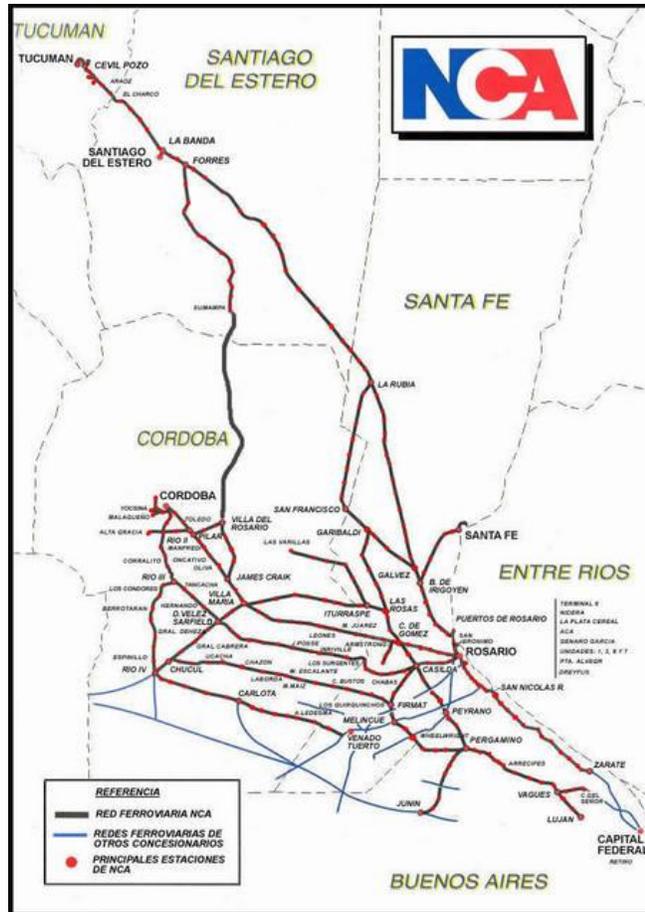
Fuente: [www.puertorosario.com.ar](http://www.puertorosario.com.ar)

### *Ferrocarril*

Nueva Central Argentino (NCA) es el ferrocarril utilizado que actúa en Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Santiago del Estero y Tucumán, se conecta con las líneas de trocha ancha que llegan al Mercosur en Martín Colorado.

Tiene su sede principal en Rosario y opera cerca de 5000 km de líneas de carga

Imagen N° 6: Red ferroviaria de la empresa NCA



Fuente: [http://www.sateliteferroviario.com.ar/horarios/mapa\\_argentina.htm](http://www.sateliteferroviario.com.ar/horarios/mapa_argentina.htm)

### Aeropuerto

La revitalización del Aeropuerto Internacional Rosario “Islas Malvinas” (AIR) constituye uno de los principales motores para el desarrollo económico de Rosario y su zona.

Perteneciente al Gobierno de la Provincia de Santa Fe, el AIR posee una óptima ubicación geográfica ya que se encuentra enclavado en el centro logístico de la actividad industrial y comercial del corredor bioceánico Porto Alegre-Valparaíso, conexión con la Hidrovia Paraguay - Paraná. Posee además una excelente ubicación por encontrarse cercano al Puente Rosario - Victoria y con la Autopista Rosario-Córdoba, además de presentar una proximidad con el Puerto Rosario y Zona Franca Santafesina.

Siendo el único aeropuerto de la Provincia de Santa Fe con categoría internacional, se transformó en una importante terminal de movimiento de cargas y pasajeros constituyendo un pilar del crecimiento de la región permitiendo economizar costos de traslados. Además el AIR cuenta con una nueva terminal aérea de 10.787 m<sup>2</sup> que dispone de todo el equipamiento necesario para la atención y comodidad de los pasajeros.

Sobre el corredor principal se ubica el paseo comercial integrado por 18 locales que ofrecen una diversidad de productos y servicios pensados en la conveniencia del usuario, además de ubicarse la cafetería, cajero automático, embalaje de seguridad de equipajes y servicios de traslados. Este nivel se vincula con la planta alta a través de dos ascensores y escaleras mecánicas, lo cual permite revelar la visual hacia la plataforma.

Imagen N° 7: Transporte de contenedores vía aérea



Fuente:[http://www.guillesa.com/html\\_es/freight\\_forwarding/import\\_export.php](http://www.guillesa.com/html_es/freight_forwarding/import_export.php)

## **Sección II**

### **Planteamiento del problema**

En la actualidad los puertos son competitivos cuando brindan al comercio exterior y a las líneas marítimas servicios eficientes, rápidos y seguros. La influencia del funcionamiento de la cadena logístico-portuaria sobre la competitividad del comercio exterior de un país es alta. El funcionamiento eficiente de cualquiera de las actividades que se desarrollan en el recinto portuario es importante para que los productos que utilizan el transporte marítimo lleguen a los mercados de consumo final al mínimo coste y en el menor plazo de tiempo posible. Por eso, esto es un dato no menor ya que la empresa tiene que tomar en cuenta estas ineficiencias a la hora de analizar su operatoria logística.

Sabemos que por los puertos marítimos pasa al mayor porcentaje del comercio mundial en término de volumen y el comportamiento ineficiente de cualquiera de las actividades que se desarrollan en su interior afecta al proceso de distribución de los productos. Aquellos puertos que ofrecen servicios lentos, caros e inseguros generan extra costos y demoras que perjudican a los exportadores como así también a las líneas marítimas. Para planificar su funcionamiento y desarrollo a medio y largo plazo es necesario definir claramente los objetivos y los medios disponibles para atender a esta actividad.

En la actualidad terminales portuarias acumulan buena parte de los flujos que afectan al sistema económico. El transporte marítimo se concentra en un reducido número de puertos que actúan como cabecera de las redes de distribución nacional y regional, y así, es frecuente que un alto porcentaje del total de las exportaciones se concentran en muy pocos puertos, Como podemos observar en nuestro país y en la empresa AgroUranga S.A la mayoría de las operatorias de comercio exterior se concentran en el puerto de Buenos

Aires, un 90% de las exportaciones realizadas por la empresa tienen como puerto de salida el puerto de Buenos Aires<sup>2</sup>

En gran medida, el principal problema que encontramos en la actualidad, para que la empresa utilice el Puerto de Rosario de una manera masiva es la falta de servicios marítimos, lo cual está estrechamente relacionado a la falta de inversión en los puertos, ya sea de tecnología, personal especializado, servicios los cuales brinden y garanticen a las empresas marítimas el perfecto curso de las operaciones sin encontrarse con inconvenientes de fuerza mayor ajenos a sus responsabilidades lo cual durante muchos años llevo a que las mismas tomen la decisión de no prestar sus servicios en dicho puerto. Lo que perjudica en gran medida a Agro Uranga es la falta de empresas marítima que brinden servicios que conecten con el mediano y lejano oriente, destino de gran cantidad de los clientes<sup>3</sup>

Anteriormente estas necesidades estaban suplidas por la naviera MSC, que como destino el mediterráneo y sur de África pero que dejó de prestar servicios en el puerto debido a las restricciones en las importaciones por parte del gobierno.<sup>4</sup>

## **Objetivos**

Consideramos que el objetivo general del presente es reflejar la importancia de contar con un buen funcionamiento del Puerto de Rosario como así también de puertos cercanos (San Martín, San Nicolás, Zarate) lo cual daría un salto de calidad de crecimiento no solo a AgroUranga S.A sino a todas las empresas de la zona.

### **Objetivos generales:**

- Brindar un paneo general de las situación logística de la empresa y alternativas para mejorar el funcionamiento
- Demostrar lo productivo que resulta para la empresa delimitada la posibilidad de contar con un correcto uso operacional del puerto de Rosario y los resultados a largo plazo

### **Objetivos específicos:**

---

<sup>2</sup> Entrevista a Federico Arostegui (gerente comercial) realizada el 1 de Julio 2015

<sup>3</sup> Información brindada por Fernando Vera (Agente Comercial SieteMaresFreightforwarder)

<sup>4</sup> Información disponible en: <http://www.cronista.com/negocios/Por-las-trabas-a-la-importacion-la-naviera-MS-Deja-de-operar-en-el-puerto-de-Rosario-20120209-0066.html>

- Generar un cambio en el hábito de tomar decisiones logísticas y exportación para la empresa
- Posicionar e Incrementar la actividad de la empresa en el mercado internacional
- Fortalecer vínculos con el puerto de Rosario y trazar un plan a largo plazo
- Analizar las condiciones de las distintas alternativas de carga y comparación de costos que incurre la empresa la hora de exportar
- Convertir una oportunidad en una ventaja comparativa para la empresa

### **Abordaje metodológico**

En el presente estudio nos basáremos en la recopilación de datos y diversas situaciones que se enfrenta la empresa a la hora de tener que realizar sus exportaciones a través de contenedores, estos refieren a los costos, las operaciones aduaneras, portuarias y demás. Intentaremos dar cuenta de la situación actual y aportar soluciones a dicho problema, para la cual utilizamos dos enfoques:

Estadio Descriptivo: en el cual elaboramos un perfil de la empresa con el objetivo de caracterizar los principales problemas económicos, logísticos y administrativos, mano de obra, gastos de administración, gastos de ventas. La información requerida para este análisis fue recolectada mediante la encuesta estructurada.

Estadio comparativo: buscamos encontrar diferencias y semejanzas entre tecnología, planta de producción y localización territorial. En esta etapa se determinan los distintos costos y tiempos de la logística de la empresa.

## **Sección III**

### **Marco Referencial**

#### **Proceso de logística internacional**

En los siguientes apartados vamos, en primer lugar, conocer los procesos y la regulación de las exportaciones e importaciones de las mercancías, mediante la correcta aplicación de las formas de organización, financiación, proyección y comercialización internacional, y en segundo lugar a determinar cuáles son los factores que determinan la decisiones de las empresas a seleccionar las distintas alternativas de carga y así ingresar al mercado internacional.

#### **Logística de exportación**

Hoy en día, la logística constituye un punto sumamente importante para obtener buenos resultados, mejorar en términos de tiempo, dinero y esfuerzo la entrega de un producto al consumidor final.

Así, al implementar la estrategia logística, se obtendrá como resultado reducir los costos e incrementar las ventas a mundial, maximizando la utilización de recursos financieros, técnicos y humanos.

La tendencia exige ser competitivo en un mundo globalizado, para lo cual es necesario reducir pasos innecesarios, medir procesos, reducir costos y eliminar riesgos para perfeccionar el ciclo pedido-entrega, perfeccionar el proceso de transmisión y tratamiento de pedidos, perfeccionar producción de los pedidos, la entrega de los pedidos, y la administración de los pedidos, midiendo la efectividad de cada proceso para lograr ventajas competitivas a nivel mundial.

#### **Proceso logístico de exportación**

Para lograr todo esto al aplicar el proceso logístico, es importante poner en práctica, tanto los servicios, como los elementos sustantivos que lo conforman.

Dentro de los servicios puede mencionarse:

- Etiquetado: puede ser etiquetado comercial, de cuidados y señalización o bien etiquetado para exportación que incluyan códigos, país de origen, cantidad y peso.
- Empaque y embalaje: debe ofrecer la seguridad de entrega del producto completo y en buenas condiciones, sin incrementar los costos.
- Transportación a larga distancia: debe decidirse el medio de transporte que brinde precisión en la entrega sobre fechas exactas, tomando en consideración el trámite aduanal.
- Reparto o transportación a corta distancia: considerar la entrega pronta, tomando en cuenta tiempos de entrega y cantidades sin olvidar el trámite aduanal que conlleva.
- Distribución y almacenaje: consisten en centros de distribución donde se preparan las mercancías verificando cantidades, clasificación arancelaria, códigos, pesos, y demás, para almacenarse en estanterías, si fuera necesario, o bien ser distribuido hacia su destino final, rebajando automáticamente los inventarios.
- Maniobra y estiba: consiste en acomodar las mercancías de la mejor manera, para optimizar su manejo y minimizar riesgos.
- Desaduana miento: debe prepararse las mercancías para su revisión aduanal, desde la forma de estibar la mercancía y su etiquetado, hasta presentar documentación precisa y exacta, a fin de evitar demoras y contratiempos innecesarios.<sup>5</sup>

Estas etapas representan más que solo una serie de pasos en el camino a la exportación. Cada paso hacia adelante representa para la empresa un aumento gradual de su compromiso con el proceso mismo y con el mercado meta, de su conocimiento de los mercados internacionales meta, de su capacidad y aceptación del riesgo de los distintos pasos que proceso conlleva.

---

<sup>5</sup> Keegan. *Fundamentos de Mercadotecnia Internacional*.

Si bien estos pasos son una mera simplificación de un proceso en sí extremadamente complejo, y variable para cada caso, los mismos reflejan de forma lógica y fácil de analizar el camino que seguirán la mayoría de las empresas.

Los requisitos y factores de influencia a la hora de realizar el proceso logístico y exportación son muy importante para continuar a lo largo de las etapas del proceso, es necesario además de estar altamente comprometido con las mismas, poseer de un conocimiento profundo ( y recomendablemente también cierta experiencia)del mercado, en cuanto a factores claves como la composición de la demanda, la existencia de competencia (local y extranjera), la existencia de productos sustitutos, la situación económica, financiera y del ámbito donde se actúa.

Las barreras de entrada al mercado se pueden dividir en:

**- barreras político- legales:**

Son las barreras impuestas por los gobiernos y el puerto las mismas pueden ser:

**- arancelarias:**

Esta clasificación encierra los derechos aduaneros o aranceles que los gobiernos/puertos imponen para la entrada y salida de mercaderías de su territorio. Los mismos pueden ser "ad-valorem", lo que significa que la cuota impositiva será un porcentaje del valor de la mercadería, "específico", que significa que se cobra una cantidad fija por unidad de la mercadería grabada, o "mixto", que es una combinación de los dos tipos de aranceles anteriores:

**- no arancelarias:**

En la práctica, es muy variable (o casi infinita) la cantidad y tipo de barreras no arancelarias al comercio que los gobiernos pueden imponer. Las mismas van desde

"cuotas", es decir, limitaciones a la cantidad que se puede ingresar al país de cierta mercadería por un determinado periodo de tiempo, hasta medidas sanitarias, financieras, prohibiciones, o licencias.

Estas suelen ser más complejas que las barreras arancelarias, por lo que necesitan un mayor análisis y previsión, ya que son igual de importantes a la hora de analizar todo el proceso logístico.

**- barreras competitivas:**

Estas barreras, hasta cierto punto más subjetivas que las anteriores, representan las complicaciones y dificultades que la empresa deberá enfrentar en el mercado y que derivan directamente de la competencia. Las empresas que ya están posicionadas y cuentan con un buen manejo del proceso logístico.

Estas barreras deben ser cuidadosamente analizadas a la hora de plantear la estrategia de exportación, es decir, de decidir cómo se va a llevar a cabo

## Sección IV

### **Análisis e interpretación del caso**

Comenzamos dando a conocer una serie de datos de costos que conlleva a la empresa a la hora de exportar, los mismos son de gran importancia para luego analizar las distintas alternativas propuestas.

Cuadro N° 1: Costos portuarios, de aduana y transporte

<b>Agencia Marítima</b>	<b>Dls.</b>	
Handling	35	
Logistic	38,25	Agregado U\$S 8 de security
THC	180	
Toll Fee	90	
<b>Total</b>	<b>343</b>	
<b>Terminal BUE</b>	<b>Dls</b>	
Servicio a las cargas -AGP-	42	U\$S 1,65 promedio por ton. 25
Entrega contenedor	102	
Gate pass	22	promedio
Pesada	20	
security charge	25	
Retiro de contenedor	25	
IVETRA + TAP	92	1 x 14 ( lleno ) ( cobra gestión Moreiro)
<b>Total</b>	<b>328</b>	
<b>Habilitación DGA planta</b>	<b>Pesos</b>	
Por día	2100	
Contenedores promedio	3	
Por contenedor	700	
<b>Adicional MSC Rosario</b>	<b>Dls</b>	
Por posicionar vacío	200	Adicional feeder
Adicional por cargar en Puerto de Rosario	0	Era 200 dis pero accedena no cobrarlo
<b>Terminal Rosario</b>	<b>Dls</b>	
Entrega de vacío	0	No lo cobran si vuelve lleno
Recepción a gancho	100	
Código PBiP	8	
Almacenaje	0	Si no pasa de 5 días. Luego U\$S 5 por día.
<b>Total</b>	<b>108</b>	

6

<sup>6</sup>Información disponible en:<http://www.puertoderosario.com.ar/> y <http://www.exolgan.com/>

<b>Estadías camiones</b>	<b>Pesos</b>	
Importe total ene-abril	13100	Según informe de AUSA
Contenedores	137	
Promedio por contenedor	96	
<b>Fletes locales terrestres</b>		
	<b>Pesos</b>	
Actual Bue-AUSA-Bue	2670	
Vilar Bue-AUSA-Bue	1748	
Guagliano dos vacíos a playa- AUSA-BUE	1700	
Guagliano bajada llenos Rosario-AUSA-BUE	1500	
Camión con bolsas AUSA-Plazoleta Buenos Aires	1316	Igual anterior pero 28,5 tons por camión
Guagliano Rosario-AUSA-Rosario	1300	Redujo de 690 a 650
Villatella y Vals subir dos vacío a Rosario	550	\$1100 por camión dividido 2
<b>Consolidación en puerto</b>		
	<b>Pesos</b>	
Consolidación en Buenos Aires Gamma logística	1100	Incluye retiro vacío, consolidación, devolución y Habilitación C
Consolidación en Rosario - Puerto Rosario	803	

Fuente: Elaboración personal a partir de información brindada por Jose Mariuzza (Despachante de Aduana, RuggueroVaccari), Alberto Moreiro (Morero Hnos Transportes), Franco Guagliano (transportes Guagliano Hnos) y Fernando Vera (Freightforwaerder, Siete Mares) y visitando los sitios webs de ambos puertos.

El cuadro anterior fue realizado mediante la recolección de datos mediante entrevista personales e intercambios de correos electrónicos. Lo que podemos observar allí son los costos que posee la empresa tanto en el puerto de Buenos Aires, terminal de carga (como de Rosario y Buenos Aires), costos de habilitación de la planta para la carga de los contenedores, costos aduaneros, costos de transportes y adicionales de la agencia marítima.

Realizando una comparación entre los costos de la terminal de Rosario con la de Buenos Aires, a simple vista podemos confirmar que los gastos son mucho menores en el puerto de Rosario (108usd) a diferencia de la terminal de Buenos Aires (328usd), lo mismo ocurre con los de consolidación en puerto y los gastos de los fletes terrestres, las alternativas de carga por medio del puerto Rosario son mucho más económicas.

### **Alternativas de exportación Puerto de Rosario vs Puerto de Buenos Aires**

#### **- Oferta y alternativas de servicio (costos):**

A continuación presentaremos las distintas alternativas analizadas para poder hacer un uso masivo del Puerto de Rosario lo cual sería muy beneficioso para la empresa ya que gozaría de nuevas oportunidades y ventajas competitivas debido a la disminución en los costes de exportación.

Cuadro N° 2: Presentación y análisis alternativa actual y por debajo análisis de alternativa 2

ALTERNATIVA ACTUAL	Dólares	Pesos	Observaciones
<b>Bs As- Uranga - Bs As Camión : 1x 20 pies</b>			
Debe contemplar cut off documental y de buque			
Camión BUE-AUSA-BUE 1 TEU por camión		2670	Navegante y Moreiro
Costo de Agencia Marítima	343	1407	
Terminal Buenos Aires	328	1345	Con IVETRA
Demora de camiones		96	A fijar de acuerdo a histórico.
Habilitación Aduanera por día - prorrateo		700	
<b>TOTAL</b>		<b>6218</b>	
<b>ALTERNATIVA ACTUAL - con negociación mínima</b>			
<b>Bs As- Uranga - Bs As Camión : 1x 20 pies</b>			
Debe contemplar cut off documental y de buque			
Camión BUE-AUSA-BUE 1 TEU por camión		1748	Vilar graneles
Costo de Agencia Marítima	343	1407	
Terminal Buenos Aires	328	1345	Con IVETRA
Demora de camiones		96	A fijar de acuerdo a histórico.
Habilitación Aduanera por día - prorrateo		700	
<b>TOTAL</b>		<b>5296</b>	

<sup>78</sup>Fuente: Elaboración personal a partir de datos recolectados de entrevistas personales y sitios webs.

Cuadro N° 3: Presentación de alternativas de carga 3 y 4

ALTERNATIVA Con playa a Rosario suben 2 TEU	Dólares	Pesos	Observaciones
<b>Bs As- Rosario- Uranga - Bs As Camión :</b>			
<b>Despega cut off del retiro de vacío</b>			
Camión BUE-ROSARIO-AUSA-BUE 2 Y 1 TEU por camión		1700	Guagliano - Pone grúa y plazoleta en Rosario
Costo de Agencia Marítima	343	1407	
Terminal Buenos Aires	328	1345	Con IVETRA
Demora de camiones		0	No debería haber por mayor previsibilidad
Habilitación Aduanera por día - prorrateo		700	
<b>TOTAL</b>		<b>5152</b>	
<b>ALTERNATIVA Con stock de vacío en Rosario</b>			
<b>Rosario- Uranga - Bs As Camión :</b>			
<b>Despega cut off del retiro de vacío</b>			
Camión Rosario-AUSA-BUE 1 por camión		1500	Guagliano
Costo de Agencia Marítima	343	1407	
Terminal Buenos Aires	328	1345	Con IVETRA
Demora de camiones		0	
Habilitación Aduanera por día - prorrateo		700	
MSC tiene stock posicionado	200	820	Cobra por posicionarlo
<b>TOTAL</b>		<b>5772</b>	

<sup>9</sup>Fuente: Elaboración personal a partir de datos recolectados de entrevistas personales.

<sup>7</sup> Información referente al flete terrestre Bue –AUSA – Bue brindada por Alberto Moreiro (transporte MoreiroHnos)

<sup>8</sup> Información brindada por JoseMariuzza(despachante de aduanda)

Cuadro N° 4: Presentación de alternativas de carga 5 y 6

<b>ALTERNATIVA CONSOLIDA EN BS AS</b>	<b>Dólares</b>	<b>Pesos</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Supongamos mejora de tonelaje ( 28.8 tons )</b>			
Camión AUSA Buenos Aires		1316	\$1500 viaje/ 28.8 * 25
Consolidado		1100	Consolidado incluye aduana y circuito vacío
Costo de Agencia Marítima	343	1407	
Terminal Buenos Aires	328	1345	Con IVETRA
Demora de camiones		0	
Habilitación Aduanera por día - prorrateo		0	
<b>TOTAL</b>		<b>5168</b>	
<b>ALTERNATIVA PUERTO ROSARIO</b>	<b>Dólares</b>	<b>Pesos</b>	<b>Observaciones</b>
<b>MSC desde Rosario- Vacío allí- Consolida planta</b>			<b>60% del volumen de AUSA es MSC</b>
<b>Buque que va a Montevideo ó Brasil como HUB</b>			
MSC Adicional por cargar en Rosario	300	1230	Guagliano
Camión puerto Rosario-AUSA-Rosario		1300	
Costo de Agencia Marítima	343	1407	No debería haber
Terminal Rosario	108	443	
Demora de camiones		0	
Habilitación Aduanera por día - prorrateo		700	
<b>TOTAL</b>		<b>5080</b>	

10

Fuente: Elaboración personal a partir de datos recolectados de entrevistas personales.

<sup>9</sup> Información brindada por Jose Mariuzza (despachante de aduana) y Franco Guagliano (Transporte Guagliano)

<sup>10</sup> Información brindada por Franco Guagliano (transportes Guagliano), Alberto Moreiro (transporte Moreiro Hnos.)

Cuadro N°5: Presentación de alternativas de cargas 7 y 9

ALTERNATIVA Vacío desde BUE y Buque Rosario	Dólares	Pesos	Observaciones
Bs As-Rosario playa-AUSA-Rosario			60% del volumen de AUSA es MSC
Buque que va a Montevideo ó Brasil como HUB			
Camión BUE-Rosario		550	Villatella y Vals \$ 1100 por ida 2 TEU.
Camión puerto Rosario-AUSA-Rosario		1300	Guagliano
Costo de Agencia Marítima	343	1407	
Terminal Rosario		108	
Demora de camiones		0	No debería haber
Habilitación Aduanera por día - prorrateo		700	
MSC cobra adicional de flete por salir de Rosario	300	1230	Definir si MSC lo cobra OJO
<b>TOTAL</b>		<b>5295</b>	
<b>ALTERNATIVA CONSOLIDADA EN PUERTO ROSARIO</b>			
Stock de vacíos desde Rosario			
MSC tiene stock posicionado	200	820	
Camión AUSA - Rosario		1300	Guagliano ( tal vez menos )
Costo de Agencia Marítima	343	1407	
Terminal Rosario		108	
Consolidación en Puerto Rosario		803	Para bolsas de 25 Kg.
Demora de camiones		0	No debería haber
Habilitación Aduanera por día - prorrateo		175	Ver con José Mariuzza y el puerto
<b>TOTAL</b>		<b>4613</b>	

<sup>11</sup>Fuente: Elaboración personal creado mediante información recolectada de entrevistas

Cuadro N°6: Resumen del análisis de las diferentes alternativas de carga y la diferencia con la alternativa actual.

Dolares	RESUMEN POR TEU	Pesos	Diferencia sobre actual
1517	Alternativa 1 - actual	6218	0
1292	Alternativa 2 - Con pequeña mejora	5296	-922
1257	Alternativa 3 - Sube 2 TEU a playa Rosario y sale por BUE	5152	-1066
1408	Alternativa 4 - Stock de contenedores de Rosario salida por BUE	5772	-446
1260	Alternativa 5 - Consolidar en BUE	5168	-1050
1239	Alternativa 6 - Stock de vacíos en Rosario, salida Pto Rosario MSC	5080	-1138
1292	Alternativa 7 - Vacíos desde BUE camión, salida Pto Rosario MSC	5295	-922
1125	Alternativa 8- Consolida en Puerto de Rosario	4613	-1604

Fuente: Elaboración personal que sintetiza el análisis cada una de las propuestas.

<sup>11</sup> Información disponible en: <https://www.msc.com/arg> e información brindada por Franco Guagliano (transporte Guagliano) y José Mariuzza (despachante de aduana)

Luego de analizar cada una de las alternativas de carga, fácilmente se puede observar lo beneficioso que sería poder contar con uso intensivo del puerto de Rosario para las exportaciones de la empresa. En gran medida esto se debe a que Agro Uranga tiene cercanía con el puerto de Rosario, por lo tanto los costes de fletes disminuyen y las practicidad y la agilidad de logística que esto brindaría.

Teniendo en cuenta la información obtenida y analizada las alternativas, consideramos que la alternativa n° 6 es la más conveniente ya que se disminuyen los costos en un 15% de la alternativa actual. Son 300usd por contenedor por flete puro<sup>12</sup> pero disminuye el flete terrestre y gastos de terminales.

#### **Alternativas de servicio (tiempos):**

Acá vamos a hacer un análisis de los tiempos logísticos, comprando la operativa por Rosario y Buenos Aires

<b>Tiempos operativos</b>		
<b>Puerto Rosario</b>	<b>Día</b>	<b>Puerto Bs As</b>
Retiro Vacío en puerto	1	Retiro vacío en BsAs
Se carga en planta	2	Carga en planta
carga en buque directo a destino/Barcaza a Bs	3	Descarga en Bs
se descarga en puerto BsAs / tiempo a espera del buque	4	Carga en el Buque
	5	
	6	
	7	
Listo para cargar BsAs/ Salida del buque	8	

A simple vista podemos observar en cuanto a los tiempos logísticos, la opción del puerto de Rosario brinda 3 días más para las operaciones lo cual permite a la empresa manejarse con más cautela y una mejor organización, a diferencia de

<sup>12</sup> Costos brindado por Alberto Moreiro (transporte MoreiroHnos)

Buenos Aires, que si ocurre un inconveniente que demore más de lo habitual quedamos fuera del buque o se cobrara excedentes por ingreso tardío a terminal<sup>13</sup>

### **Pasando en limpio**

#### **Para la operativa en Rosario.**

Día 1 - el camión retira de puerto de rosario el contenedor vacío y comienza el tránsito de 35 km hasta Uranga

Día 2 - por la mañana el camión consolida la carga en la planta y por la tarde es precintado y liberado por la aduana local y entregado a la tarde en el puerto de rosario

Día 3 - la terminal puerto de Rosario carga a bordo de la barcaza para su transbordo en el puerto de buenos aires

Día 4al día 7 - transit time de bajada de la barcaza y descarga en el puerto de buenos aires

Día 8 - el contenedor queda disponible para la carga en la terminal de Bs AS

#### **Para la operativa en el puerto de Buenos Aires**

Día 1 - el camión retira de una terminal en buenos aires el contenedor vacío y comienza el camino hasta Uranga que es de 290 km

---

<sup>13</sup>Información brindada por Fernando Vera(agente comercial SiteteMares, freightforwarder)

Día 2 - por la mañana el camión consolida la carga en planta y por la tarde es precintado y liberado por la aduana local, por la tarde/noche comienza el retorno a buenos aires

Día 3 - el camión descarga el contenedor lleno en la terminal y queda a disposición para una nueva carga

Como podemos ver la operativa lleva un tiempo de tres días para completar el circuito a diferencia de los tiempos de entrega de Rosario, es mucho menor la opción de Buenos Aires

## **Sección V**

### **Propuesta de cambio**

Según la información recolectada y procesada los datos, podemos decir que la empresa AgroUranga S.A debiera realizar un uso intensivo del Puerto de Rosario, ya que luego de analizadas las alternativas observamos que obtendríamos hasta 15% de disminución en los gastos logísticos, esencialmente las diferencias en los costos de las diferentes alternativas son las siguientes:

Desde el puerto de Rosario contaremos con un costo de 300 usd adicionales por contenedor (alternativa puerto Rosario, la alternativa que creemos viable) a diferencia de la alternativa actual, pero la diferencia se encontraría en los costos del flete terrestre y menos gastos de terminal.

Además utilizando la opción de Rosario, Agro Uranga contaría con una mayor flexibilidad y agilidad en las operativas de carga y descarga de contenedores. Esto se debe que la aduana del puerto de Rosario libera los contenedores vacíos antes, se contaría con 7 días entre retiro y devolución del contenedor (se tendrían 7 días para realizar la carga en planta) mientras que en Buenos Aires solamente contamos con 4 días, esto permitiría una mejor organización de las cargas y distribución de las mismas. Importante a tener en cuenta es la cercanía al puerto de Rosario lo que garantizaría la solución de cualquier problema de fuerza mayor que podría ocurrir y nos permitiría solucionar el inconveniente con mucha más agilidad y rapidez.

De igual manera el mayor problema para hacer un uso masivo del Puerto de Rosario, la empresa realiza muchas exportaciones al mediano y lejano oriente, lo cual actualmente recién ahora las empresa Hamburg Sud empezó a ofrecer un servicio marítimo desde Rosario sin transbordo a Buenos Aires, directo a Brasil con conexión a todo el mundo incluyendo estos dos destinos mencionados anteriormente y por ende a India tras

escala en Singapore o Port Kelang, la cual la empresa debiera comenzar a probarlo.<sup>14</sup> El Buque tendrá una frecuencia de 15 días en esta primera etapa analizando los resultados y los volúmenes de carga

Acompañado del servicio de Hamburg Sud el puerto de Rosario con el objetivo de mejorar los rendimientos y brindar un mejor servicio a las navieras y clientes del negocio de contenedores invirtió en la adquisición de nuevas grúas y vehículos aptos para el traslado de los contenedores.

Como resultado tendrá la capacidad de operar todos los buques con dos grúas en simultaneo, alcanzando rendimiento de hasta 36 contenedores por hora y hasta 51 metros de alcance para operar buques Post Panamá, lo que lo posicionaría entre los puertos más eficientes en la ribera del Rio Paraná<sup>15</sup>

Agro Uranga S.A, debe comenzar a utilizar las alternativa analizada n°6 debido a la ventajas en los costos como así también utilizar los nuevos servicios comentados anteriormente que se están funcionando recientemente en el puerto de Rosario.

Imagen N° 8 : Proceso de carga de contenedores a Buque de ultramar



Fuente: Puerto de Rosario, imagen de <http://www.puertoderosario.com.ar/>

<sup>14</sup><http://www.puertoderosario.com.ar/32/noticias-detalle/nuevo-servicio-de-transporte-para-hamburg-sud-que-unira-en-forma-directa-rosario-y-el-puerto-de-santos>

<sup>15</sup><http://www.puertoderosario.com.ar/31/noticias-detalle/tpr-incorpora-nueva-tecnologia-para-aumentar-la-carga-de-contenedores>

## **CONCLUSIONES**

Dado los argumentos planteados estamos en condiciones sostener que la empresa debe utilizar la alternativa n°6, esta se trata de una solución eficiente y acorde a las tendencias en los costes en materia logística para la empresa. La misma significara una ventaja competitiva para la empresa y añadidura de valor agregado a sus servicios.

Por lo tanto la empresa contara con mayor competitividad a nivel mundial y mayor rapidez en la entrega de sus mercaderías

Para llevar adelante este proyecto o cambio de alternativa necesitamos la concientización de los gerentes de la empresa para su aprobación, ya que esto resultaría un cambio en los hábitos de la empresa y que se establezca una nueva operatoria de procesos y carga de contenedores, garantizando la correcta utilización y gestión a fin de generar beneficios a todos los sectores de la empresa

Es importante resaltar la situación de los puertos. Los puertos son un elemento esencial dentro de la cadena de transporte, en especial, si lo consideramos como punto de interconexión modal. Pero también son muy importantes dentro de un país, al margen de su función operativa los mismos cumplen una función económica y social.

Desde la perspectiva de la función económica que juegan los puertos la medida de la eficiencia económica viene dada por el coste global del paso de cada unidad de mercadería por el puerto. Cuando se quiere contribuir a minimizar los costos de la cadena de transporte, es esencial promover la prestación de servicios portuarios al menor costo posible, lo que contribuirá a hacer las exportaciones más competitivas en los mercados internacionales.

Esta eficiencia también contribuirá a la función social de los puertos, donde la complementariedad resulta obvia; el puerto puede encontrar en las redes sociales urbanas los recursos empresariales y las capacidades para satisfacer sus servicios y necesidades, mientras optimiza su capacidad de generar valor agregado y más puestos de trabajos.

Desde el punto de vista operativo los puertos son los nodos más importantes de la red física que da soporte al comercio internacional. Los enclaves portuarios son, además los eslabones básicos de una larga cadena de una larga cadena multimodal, constituyen puntos de conexión esenciales entre el transporte marítimo y terrestre, permitiendo el transporte de la mercancía desde la planta del exportador en origen, hasta las instalaciones en destino de los importadores.

El funcionamiento de esa larga y compleja cadena depende del desempeño de una gran cantidad de empresas privadas y de un heterogéneo conjunto de organismos públicos involucrados en la administración de los puertos, la regulación del transporte marítimo, la inspección y el despacho de las mercancías. No existe una autoridad para gestionar la cadena en su totalidad. Que recientemente estamos observando que están las intenciones de estos cambios, recientemente se han incluido nuevos servicios de carga en el puerto de Rosario, los cuales Agro Uranga comenzara a dar uso en el corto plazo

Los puertos deben formar parte de las cadenas logísticas de producción transporte y distribución, y no desarrollar sus actividades como un eslabón independiente de la cadena, la integración es fundamental y que las reglas de juego sean para todos por igual. La consideración de un puerto desde una perspectiva logística significa que no solo se debe tener en cuenta las actividades que se desarrollan en el entorno del ámbito portuario. Ellos pueden influenciar de manera significativa en el costo final de un producto por lo cual en la estrategia de exportación debe necesariamente tenerse en cuenta a la hora de tomar decisiones en consideración del funcionamiento y organización de cada puerto.

El puerto ideal será aquel en el cual las variables que conforman el costo generalizado de transporte: costo, tiempo y riesgo, interactúan entre sí proveyendo a las mercaderías de un lugar en el cual las mismas puedan ser manipuladas a bajo costo, en un tiempo razonable y expuestas al menor riesgo posible.

En lo que respecta a la conclusión de la situación de los puertos y sus necesidades en el mejoramiento, creemos que a buena medida puede mejor la participación, no solamente de la empresa AgroUranga en el plano internacional sino también a todas las empresas de la zona.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

PORTER, Michael E. (2000) Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los sectores Industriales y de la Competencia: CECSA.

MOLTENI, Gabriel (2013). Informe de Comercio Exterior Argentino. Cámara de Comercio Argentino.

SOLDA, Santiago (2011). Análisis del Comercio Exterior Argentino. Asociación de Importadores y Exportadores de la República Argentina.

ZUIDIWIJK, Antonio (2010) “Contenedores, buques y puertos, Buenos Aires, Argentina.

### **Revistas y Libros Especializados**

Guía Vidal de Transportes y Logística, Buenos Aires, 2008.

Revista Megatrade, n° 211 “volver a ser el puerto concentrador”, 2010

Revista de Comercio Exterior e Integración, n°18 “Estructura del comercio exterior Argentino”, 2010

Asociación de Importadores y Exportadores de la República Argentina. Disponible en:  
<http://www.cac.com.ar/>

### **Conferencias**

FORO de Logística Regional. Competitividad y Desarrollo Sustentable

### **Entrevistas**

- AROSTEGUI, Federico, entrevista el Gerente Comercial de AgroUranga S.A., Uranga, 1 de Julio 2015.

- GUAGLIANO, Franco. Director operativo de la empresa de transportes Guagliano Hnos. Rosario, 2 de Julio 2015
- MOREIRO, Alberto. Transporte Moreiro S.A, entrevista al Director Ejecutivo de la empresa de transporte, 1 de Julio de Octubre de 2015.
- VERA, Fernando, Agente Comercial, SieteMares cargas (Freightforwarder)
- URANGA, Ignacio. Exportación de productos especiales por Puerto Rosario, entrevista a la Presidenta de AgroUrana., Rosario, 3 de Julio de 2015.
- VILLANOVA, Juan Carlos. Servicio a las Cargas, entrevista al Representante de Servicios a Buques y Mercantiles miembro del Directorio del Ente Administrador del Puerto Rosario (ENAPRO), visita con la facultad en el año 2013.

### **Páginas Internet**

- [www.esportarde.com](http://www.esportarde.com)
- [www.enapro.com.ar](http://www.enapro.com.ar)
- [www.aeropuertorosario.com.ar](http://www.aeropuertorosario.com.ar)
- <http://www.puertoderosario.com.ar/>
- <http://www.vaccari.com.ar/>
- <http://www.moreirohnos.com.ar/>
- [http://www.sepaweb.com.ar/trans\\_emp.php?emp=3751&idioma=0&ver=1&desc=guaglianotransporte](http://www.sepaweb.com.ar/trans_emp.php?emp=3751&idioma=0&ver=1&desc=guaglianotransporte)
- <http://www.bungeargentina.com/sp/index.asp>
- <http://www.exolgan.com/>