Facultad de Ciencias Empresariales

Trabajo Final de Grado para la obtención del título de Licenciado en Gestión Logística

Análisis de la cadena logística de exportación de lana desde las Islas Falkland

Juan Andrés Bergeret y María del Pilar Farina

Taller: Empresas Agroindustriales y Cadenas de valor

Tutores: Ing. Agr. Alejandra Carrau

Ec. Leidy Gorga

Ing. Agr. Catalina Rava

Montevideo, julio 2020

Agradecimientos

Quisiéramos agradecer a nuestros padres y abuelos, por haber priorizado e impulsado nuestra formación universitaria y por motivarnos a estudiar lo que realmente nos gusta.

A Carolina da Silva, por su rol fundamental durante el proceso de investigación. A Daniel Pereira, Pedro Otegui y Daniel Castro por su colaboración y disposición durante un periodo de pandemia como el que vivimos. Y fundamentalmente a Farrah Peck por acercarnos a la realidad de las islas.

A Catalina, Alejandra y especialmente a Leidy por su apoyo y motivación a lo largo del curso.

Indice de contenido

Resumen Ejecutivo **5**
Introducción **6**
Capítulo 1. Objetivos **8**
1.1 Objetivo General 8
1.2 Objetivos Específicos 8
Capítulo 2. Marco Teórico **9**
2.1 Información General sobre las Islas Falkland 9
2.2 Relación entre Uruguay y las Islas Falkland 10
2.3 Exportaciones de las Islas Falkland 11
2.4 Legislación aduanera del Uruguay 14
2.4.1 Ley de Puertos 14
2.4.2 Tránsito Aduanero 15
2.4.3 Ley de Mecanismos de importación en Admisión Temporaria 15
Capítulo 3. Metodología **17**
Capítulo 4. Cadena de la lana en las Islas Falkland **18**
4.1 Descripción de la producción lanera en las Islas Falkland 18
4.2 Cadena productiva de la lana 23
4.3 Exportaciones de lana de las Islas Falkland 24
Capítulo 5. Descripción de la cadena logística de exportación de lana de las Islas Falkland **29**
5.1 Actores 29
5.1.1 The Falkland Islands Wool Company 29
5.1.2 Falkland Wool Growers 29
5.1.3 Fipass 30
5.1.4 Universal Shipping Agency 31
5.1.5 Puerto de Montevideo 31
5.2 Descripción de la cadena logística de la exportación de lana desde las Islas Falkland 32
5.2.1 Etapa común a ambos agentes 33
5.2.1 Cadena Logística correspondiente a The Falkland Islands Wool Company 36
5.2.2 Cadena Logística correspondiente a Falkland Wool Growers 40
5.3 Identificación de costos y tiempos para The Falkland Islands Wool Company 42
Capítulo 6. Análisis de la cadena logística **43**

6.1 Fortalezas 43
6.2 Debilidades 45
Capítulo 7. Recomendaciones 47
Capítulo 8. Conclusiones 50
Capítulo 9. Bibliografía 53
Capítulo 10. Anexos 57
10.1 Entrevistas 57

Índice de gráficas

Gráfica 1. Evolución del valor de las exportaciones de las Islas Falkland 12
Gráfica 2. Destinos de las exportaciones de las Islas Falkland 13
Gráfica 3. Destinos de las exportaciones de las islas Falkland sin incluir a España 14
Gráfica 4. Producción anual de lana de las Islas Falkland 23
Gráfica 5. Evolución de las exportaciones de lana en volumen (toneladas) y valor (miles de USD) 25
Gráfica 6. Evolución del precio de lana esquilada, sucia, incluida la lavada en vivo, sin cardar ni peinar (NCM: 510111) 26
Gráfica 7. Volumen mensual exportado de lana (toneladas) en el periodo 2015-2019 27
Gráfica 8. Evolución de las exportaciones de lana en valor de las Islas Falkland en el período 2001-2019 28

Índice de imágenes

Ilustración 1. Croquis con las partes de la oveja esquilada 20
Ilustración 2. Logotipo del sello de calidad 22
Ilustración 3. Proceso industrial de la lana 24
Ilustración 4. Vista aérea de Fipass 30
Ilustración 5. Esquema ilustrativo de la cadena logística 33
Ilustración 6. Mapa Islas Falkland con división de las granjas y principales caminos. 34
Ilustración 7. Fardo de lana Falkland 35
Ilustración 8. Montacargas descargando fardos de lana en Fipass 36
Ilustración 9.Buque Scout cargando contenedores en Stanley 38
Ilustración 10. Líneas marítimas de CMA CGM con origen Montevideo 39
Ilustración 11. Buque Hartland Point con contenedores y vehículos 41
Ilustración 12 Costos y tiempos de la cadena logística 42

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la cadena logística de exportación de lana con origen en las Islas Falkland y su escala en el Puerto de Montevideo, identificando posibles mejoras y puntos débiles de la misma que implican costos extras e ineficiencias.

Para el análisis del proceso de exportación de la lana, se toma como punto de partida la esquila de la oveja, es decir, previo a ser enfardada, y finaliza con la carga de la lana en el buque para ser enviada a su destino. Según el destino final surgen dos cadenas logísticas alternativas; una que envía la lana directamente a el Reino Unido y otra que utiliza a Montevideo como escala para la exportación de la lana.

Se profundiza la cadena logística que pasa por Montevideo a cargo del agente lanero The Falkland Islands Wool Company.

Se identifican fortalezas y debilidades generales y especificas de los actores involucrados, con el objetivo de realizar recomendaciones. Las fortalezas radican en el potencial de la lana originaria de las Islas en el mercado internacional, la existencia y experiencia de los agentes laneros - The Falkland Islands Wool Company y Falkland Wool Growers - y la importancia que se le da al sustento y desarrollo del sector desde el gobierno de las islas.

También se constataron problemas en cuanto a la poca conectividad de las islas debido a su ubicación geográfica, la insuficiente infraestructura, la pequeña escala de la producción ovina y la falta de actividades de agregado de valor para la lana.

Las principales recomendaciones que surgen son la realización de procesos industriales de lavado y peinado para la lana en las islas, el cambio de unidad de venta pasando de contenedores a pallets utilizando o no, a Montevideo como punto de desconsolidación y aumentar el flujo comercial entre Uruguay y las Islas Falkland.

Introducción

Las Islas Falkland son un grupo de islas en las que los ovinos fueron introducidos a mediados de siglo XIX convirtiendo a la lana en el producto característico por excelencia. Actualmente la lana es el segundo producto exportado por las Islas. Por su ubicación geográfica y situación política, la conectividad con la región y el mundo es limitada por lo que para lograr la competitividad de la cadena de exportación de lana dependen del Puerto de Montevideo y de una eficiencia de procesos que permita reducir los costos al máximo.

El presente trabajo describe la cadena logística de exportación de lana desde las Islas Falkland. El objetivo es identificar los actores que intervienen, las características del producto y de su comercialización, así como las condicionantes logísticas, de manera de analizar posibles alternativas de mejora.

De modo de conocer la realidad de este sector, en este estudio se da una mirada al sector lanero en las Islas Falkland y a la situación de éste a nivel internacional. Se realizaron entrevistas a Carolina Da Silva; Executive Advisor de la embajada británica en Montevideo, Farrah Peck; Assistant Manager de The Falkland Islands Wool Company, Daniel Pereira; veterinario asesor del gobierno de las Islas Falkland, Daniel Castro; Manager del departamento de logística de Universal Shipping Agency y Pedro Otegui; director de Lanas Trinidad. Los mismos contribuyeron a aclarar aspectos del sector, a aportar información del funcionamiento de la cadena y conocer en detalle su proceso logístico de la exportación de lana.

En el inicio del trabajo se tratan los aspectos generales de las islas como su historia, población y ubicación geográfica, entre otros. Luego se desarrolla de forma breve, la histórica relación entre Uruguay y las Falkland, desde tiempos tan lejanos como su descubrimiento. A su vez se efectúa un pequeño análisis del comercio internacional de las islas. Además, se da un marco legislativo acerca de distintos regímenes aduaneros con los que Uruguay cuenta para ofrecer.

A continuación se analiza la situación en la que se encuentra la lana de las islas de diferentes perspectivas. Primero la descripción del proceso productivo dentro de las islas, luego el proceso industrial que sufre la lana una vez vendida y por último las exportaciones según volúmenes, valores, precios, destinos y zafralidad.

El capítulo central es el que describe la cadena logística de forma detallada, nombrando los distintos actores y todo el camino que recorre la lana para llegar a destino. De forma de complementar el análisis, se presentan los diferentes costos y tiempos implicados en la cadena logística de la lana correspondiente a la empresa que exporta la mayor parte de la lana de las Islas.

En base a la descripción realizada, se puntualizan las diferentes debilidades, fortalezas y recomendaciones enfocadas a aspectos de comercio entre las Islas y Uruguay y específicas para la compañía The Falkland Islands Wool Company de modo de mejorar su cadena logística.

Capítulo 1. Objetivos

1.1 Objetivo General

El objetivo de este trabajo es analizar la cadena logística de exportación de lana de las Islas Falkland y su escala en el Puerto de Montevideo, identificando posibles mejoras y puntos débiles de la misma.

1.2 Objetivos Específicos

- Describir la cadena logística de exportación de lana desde las Islas Falkland.
- Analizar la escala de la carga en el Puerto de Montevideo, identificar: motivo, ventajas y desventajas, costos.
- Identificar puntos débiles y alternativas de mejora en la cadena logística de exportación de la lana.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 Información General sobre las Islas Falkland

Suele denominarse Islas Falkland al archipiélago ubicado en el sur del Océano Atlántico compuesto por East Falkland y West Falkland, según la nomenclatura inglesa; también conocidas como Gran Malvina e Isla Soledad, según la denominación dada por el Gobierno Argentino. Las mismas, se encuentran a 483 kilómetros de la costa patagónica argentina y a 1.365 km del Círculo Antártico y tienen un área total de 12.000 kilómetros cuadrados. La capital de las islas es Port Stanley, ubicada en East Falkland-Gran Malvina (Lotha, 2019).

Las Islas Falkland son un territorio británico de ultramar, lo que significa que pertenecen a la corona británica pero no son parte del Reino Unido. Las islas tienen su propio gobierno autónomo pero la corona es responsable de la defensa y relaciones diplomáticas del territorio en negociaciones internacionales y frente a la ONU. Ante cualquier otra área, el gobierno británico no puede interceder; los isleños cuentan con poderes claramente separados y un sistema impositivo completamente distinto del británico (Bidegain & Wolff, 2019).

Si bien en 1833 Inglaterra declaró las Islas Falkland como propias, las mismas pasaron por dominio francés, español y argentino, creando una gran disputa y controversia con el último hasta el día de hoy. En 1982 las fuerzas armadas argentinas invadieron el archipiélago y dos meses después luego de la “Falkland War” o “Guerra de las Malvinas”, como es llamada por la República Argentina, Inglaterra recupera la administración de las mismas. Luego del “British Nationality (Falkland Islands) Act 1983, los habitantes de las islas son ciudadanos británicos (North west yarns , 2019).

La población de las Islas es de 3.459 personas en 2019, la mayoría de ascendencia inglesa, si bien es un territorio cosmopolita gracias a los inmigrantes franceses, escandinavos, chilenos y de la isla de Santa Elena (Lotha, 2019).

La ubicación geográfica y las condiciones climáticas de las Islas Falkland son condicionantes muy fuertes para el desarrollo de la comunidad y las actividades comerciales. Las costas sur son bañadas por el Océano Antártico y hacen que el frío sea el factor predominante a lo largo del año, creando un ecosistema particular para el sector agropecuario (Lotha, 2019).

2.2 Relación entre Uruguay y las Islas Falkland

Según el trabajo final de grado de Sebastián Bidegain y Marcela Wolff (2019), desde la instalación del puerto de Montevideo en 1776 existe una gran relación entre Montevideo y las Islas Falkland. Se menciona que existía una relación de dependencia de las islas para Montevideo, ya que este puerto se encargaba de defender, vigilar, gobernar, comunicar, proveer recursos humanos, controlar las comunicaciones de toda forma, administrar justicia y comandar los navíos españoles hasta y en la zona del archipiélago. Además, según el mismo trabajo, existen ejemplos de colonos orientales que se asentaron en las islas llevando consigo animales, modismos, nombres y palabras que prevalecen incluso hasta hoy en día.

Hasta 1931 hubo un consulado uruguayo en las islas y en los años 70 ciudadanos de las islas llegaban a Uruguay para terminar el liceo en el British School.

En 1982, durante la guerra por la soberanía de las Islas Falkland entre Argentina e Inglaterra, Uruguay tuvo un rol fundamental; trasladó prisioneros, abasteció medicamentos, alimentos y repuestos, y hospitalizó enfermos y heridos de ambas nacionalidades (Stanley & Messano, 2011).

Acercándonos en el tiempo, el trabajo de Bidegain y Wolff (2019) sostiene que no existe una relación formal entre los gobiernos de Uruguay y las Falkland debido a que no se reconoce oficialmente la soberanía de los ciudadanos de las islas. Todo contacto se da a través del gobierno del Reino Unido (representante de las Islas Falkland en el ámbito internacional).

El rol humanitario antes mencionado, continúa incluso hoy en día con vuelos que la fuerza aérea británica hace a Montevideo, quince en 2019. Esto ocurre solo cuando algún isleño tiene problemas médicos importantes o cuando el vuelo semanal proveniente del Reino Unido debe hacer escala en Carrasco, si aparecen problemas climáticos en las Islas Falkland o en la Isla Ascensión (Aeropuerto alterno principal para el vuelo) (El Observador , 2020).

Existe además un vínculo comercial, ya que Montevideo es la conexión marítima con más frecuencias que tienen para con el resto del mundo, solo compitiendo con un buque militar que sale con intervalos regulares de cinco semanas (Falkland Island Shipping, 2020). Los principales productos importados por las Islas Falkland desde Uruguay son alimentos perecederos, frutas y hortalizas, que por las condiciones climáticas no pueden producir, fertilizantes, sal e insumos de papel. En

el caso de las exportaciones desde las islas, el único producto que compra Uruguay es lana (Trademap, 2020).

Por último y a modo de resumen, es preciso mostrar parte de la conclusión del trabajo final de grado de Sebastián Bidegain y Marcela Wolff (2019), que presenta cual fue la posición uruguaya en el conflicto de la soberanía de las islas, a lo largo de la historia.

"…*nuestro país ha observado esta situación histórica desde una perspectiva de primacía del derecho internacional, manteniendo gracias a ello una política exterior constante a lo largo del tiempo, por encima incluso de las diferentes situaciones político-económicas que han acaecido en nuestro país, y traducida en una diplomacia consistente y respetuosa.*" A sí mismo "…*ha mantenido un diálogo constante y mensajes claros de respeto por la negociación pacífica, el arreglo de la controversia en pro de la estabilidad regional y el respeto por los habitantes de las islas. Por momentos mediante una actitud diplomática más moderada y sin apresuramientos, cuando el relacionamiento para con y entre las partes así lo permite, y por momentos más cuidadosa de las repercusiones que esta delicada cuestión pueda ocasionar en la República Argentina.*"

2.3 Exportaciones de las Islas Falkland

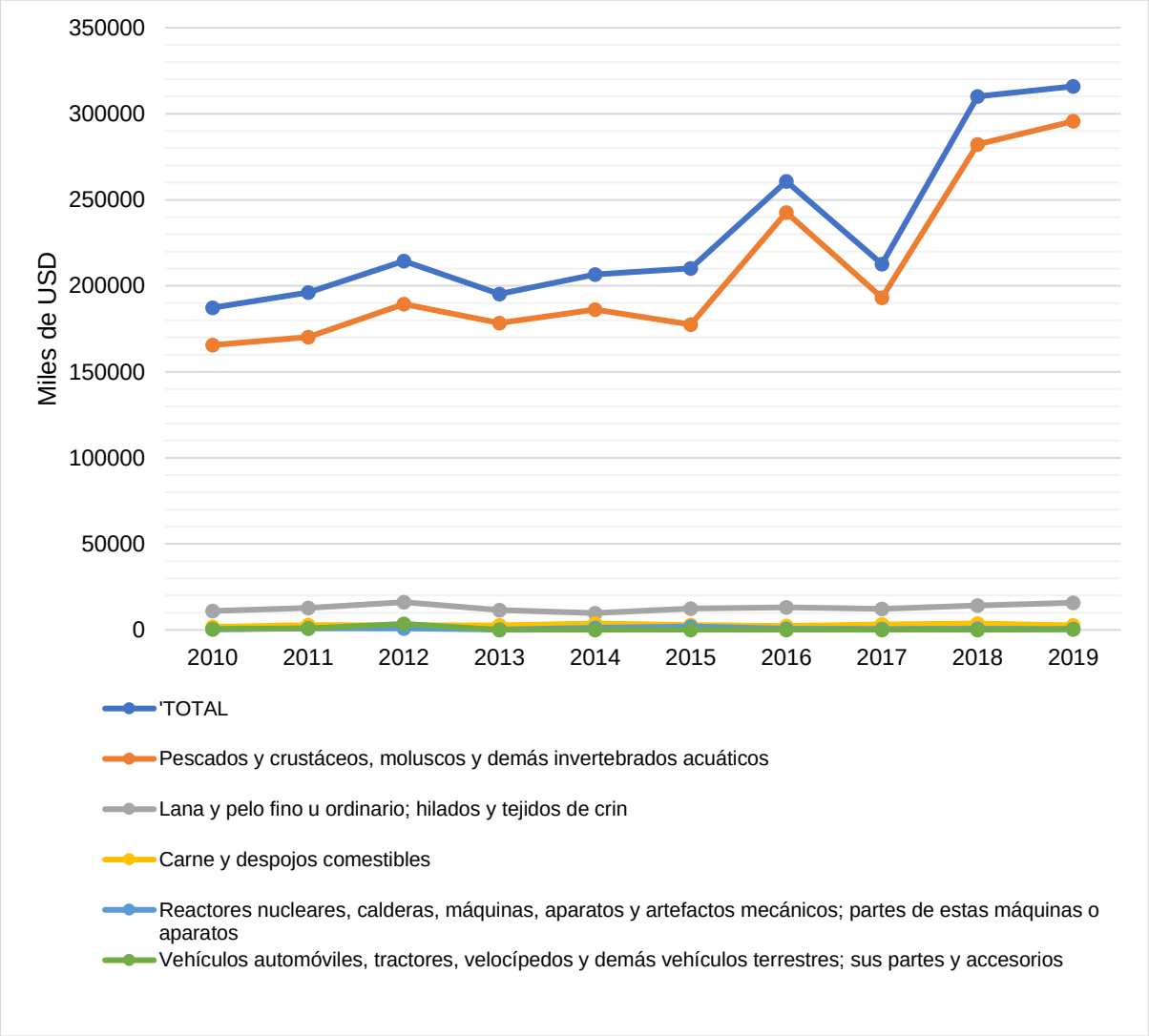
Históricamente los productos exportados a través del Puerto de Stanley son de origen agropecuario al ser la principal actividad de las islas. Inicialmente se prestaban servicios a los barcos que rodeaban el Cabo de Hornos y se exportaban principalmente cueros de bovinos introducidos por los franceses en las islas a fines de siglo XVIII. Posteriormente, se introdujo el ganado ovino sustituyendo el comercio de bovinos a fines del siglo XIX (Bidegain & Wolff, 2019).

Actualmente las exportaciones son fundamentales para el auto sustento de las Islas Falkland. Según el Fondo Monetario Internacional, en el periodo 2008-2017, los bienes exportados por las Islas Falkland aumentaron su valor a tasa de crecimiento anual compuesta de 5,4% (Government, Policy and Economic Development Unit Falkland Islands, 2019).

En 2019 las exportaciones de bienes totalizaron trescientos millones de dólares, compuestos en un 93,5%por productos pesqueros como moluscos, invertebrados acuáticos y pescado congelado. La lana sin cardar ni peinar, la carne ovina y las partes de maquinarias, que representan un 5%, 0,83% y 0,15%

respectivamente, son los otros productos que componen la canasta de exportación (Trademap, 2019).

Gráfica 1. Evolución del valor de las exportaciones de las Islas Falkland



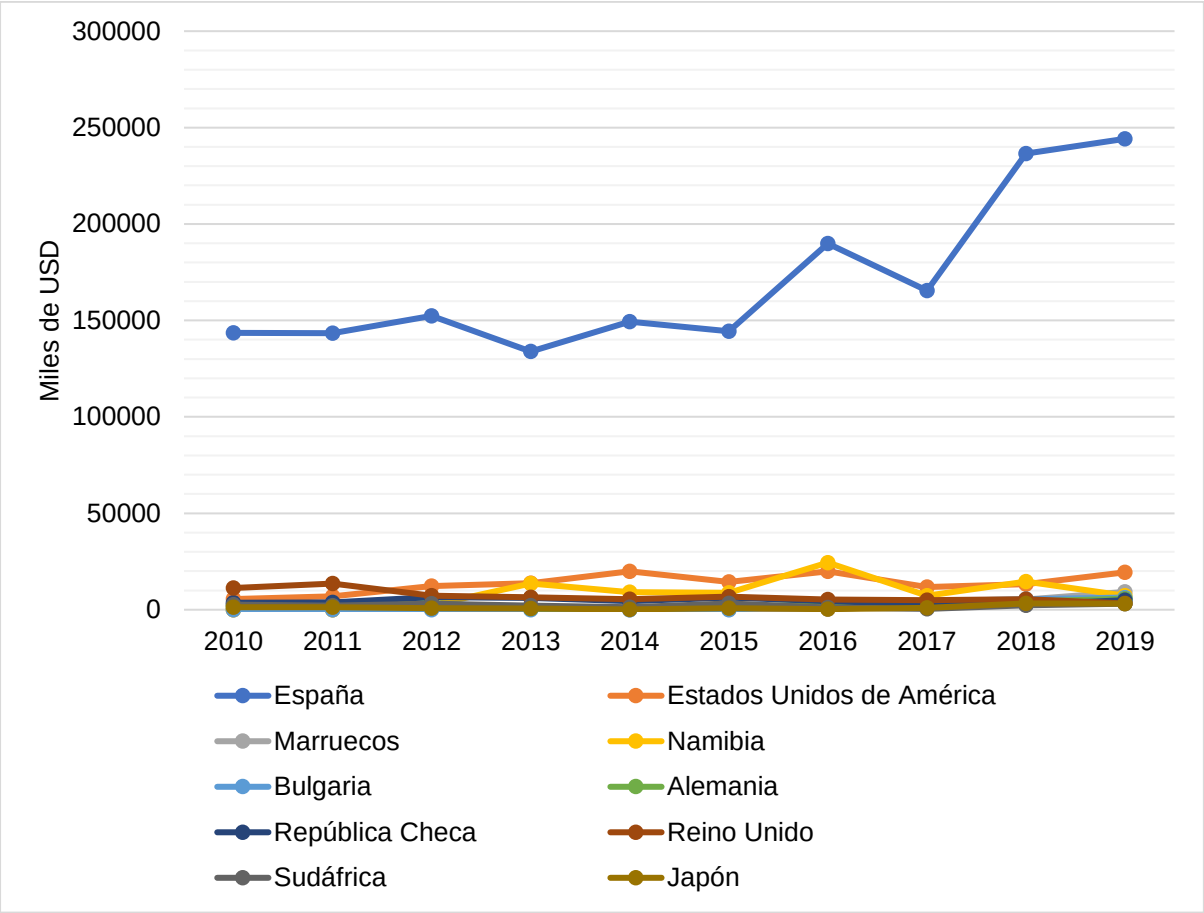
Fuente: Elaboración propia con base en Trademap

Por otro lado, como muestran los datos de las gráficas a continuación, los principales destinos para las exportaciones de las Islas Falkland se caracterizan por tener un país dominante de forma constante y otro grupo de países que tienen una gran variación a lo largo de los años. El principal país de destino es España, con una variación en la incidencia de las exportaciones entre 69% y 77% entre 2010 y 2019. El segundo lugar siempre se alterna entre Reino Unido, Estados Unidos y Namibia, siendo Estados Unidos el que actualmente ocupa ese lugar con 6,1%. Reino Unido

ocupó el segundo puesto hasta 2004 con 9% del total; posteriormente su participación disminuyó de forma constante.

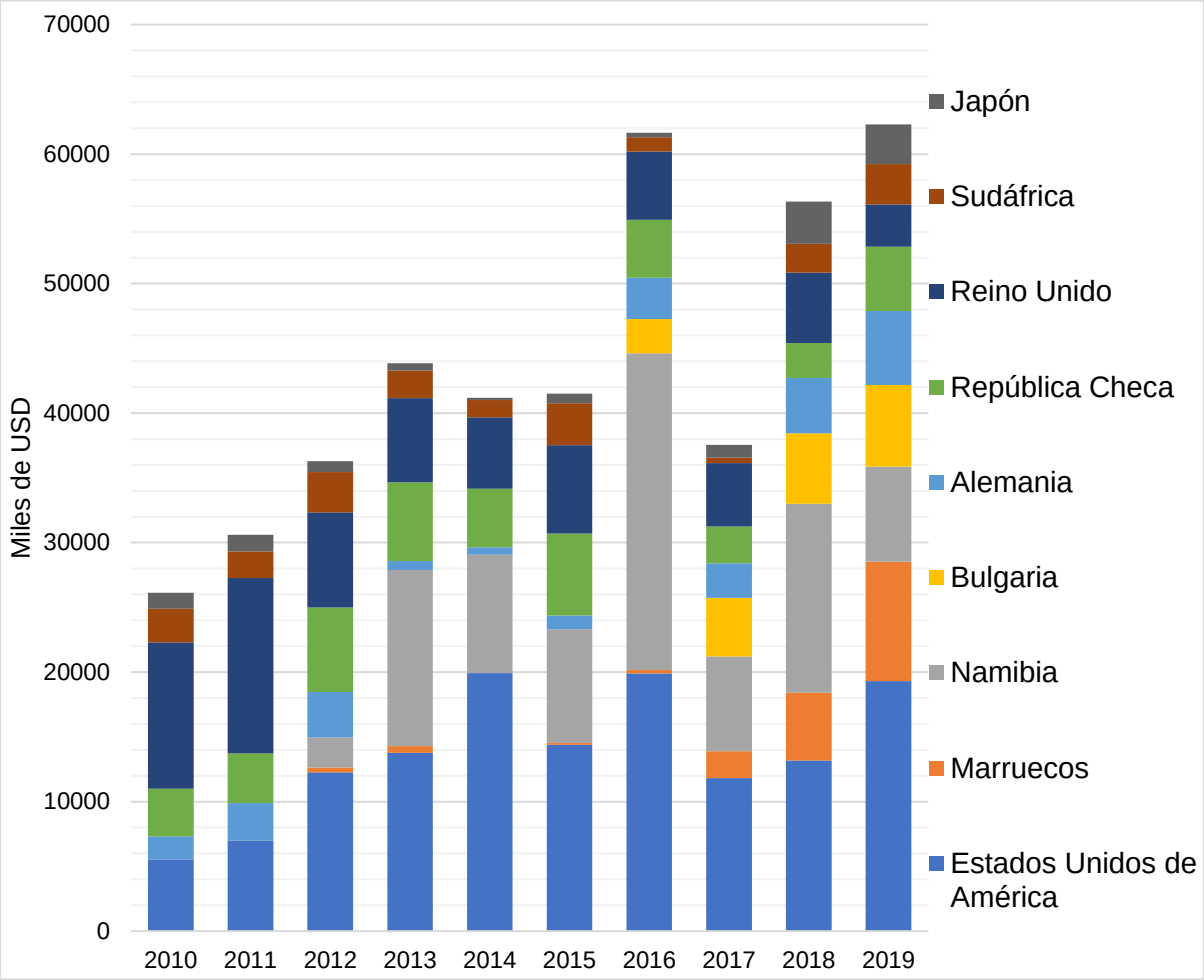
En cuanto a los países que siguen a estos cuatro, la participación ha variado como muestra la Gráfica 3, diversificándose los destinos y sustituyendo a algunos mercados tradicionales como por ejemplo Reino Unido. Marruecos, Namibia, Bulgaria y Japón son los que más aumentaron su participación en los últimos años (Trademap, 2020).

Gráfica 2. Destinos de las exportaciones de las Islas Falkland



Fuente: Elaboración propia con base en Trademap

Gráfica 3. Destinos de las exportaciones de las islas Falkland sin incluir a España



Fuente: Elaboración propia con base en Trademap

2.4 Legislación aduanera del Uruguay

2.4.1 Ley de Puertos

La ley Nº 16.246 del 8 de abril de 1992 decreta como objetivo prioritario para el desarrollo del país la prestación de servicios portuarios competitivos y eficientes.

Se establece que "Son Puertos Libres aquellos recintos aduaneros portuarios donde se exime del pago de impuestos, tasas o tributos a la importación. Es posible realizar actividades que agreguen valor, sin modificar naturaleza de mercaderías, y reexportar sin imposición." (Ministerio de Economía y Finanzas, 1992).

Las mercaderías que ingresan al recinto portuario tienen libre circulación, sin exigencia de autorizaciones ni trámites formales, y el destino final también podrá ser cambiado libremente, si a juicio de la Dirección Nacional de Aduanas las mismas cumplen con las condiciones físicas y organizativas necesarias.

Montevideo es la primer terminal portuaria de la costa atlántica de América del Sur en operar bajo el régimen de Puerto Libre y esta legislación se extiende a los puertos de Nueva Palmira, Fray Bentos y Colonia. Las actividades permitidas en los recintos aduaneros son aquellas que pueden añadir valor a la mercadería, sin modificar su naturaleza, es decir, su clasificación arancelaria. Conjuntamente, se incluyen las actividades relacionadas a los servicios asociados a la mercadería como la carga, descarga, estiba, trasbordo, reembarque, almacenamiento, abastecimiento de buques y reparaciones navales (Ministerio de Economía y Finanzas, 1992).

2.4.2 Tránsito Aduanero

Según el artículo N°119 de la Ley Nº 19.276 del 24 de septiembre de 2014, el *"tránsito aduanero es el régimen común a la importación y a la exportación por el cual la mercadería circula por el territorio aduanero, bajo control aduanero, desde una aduana de partida a otra de destino, sin el pago de tributos, creados o a crearse, con excepción de las tasas, y sin la aplicación de restricciones de carácter económico*" (CAROU, 2014).

El tránsito puede darse en diferentes modalidades: de una aduana de entrada a una de salida, de una aduana de entrada a una interior, de una aduana interior a una aduana de salida o desde una aduana interior a otra.

"El régimen de tránsito aduanero se cancelará con la llegada del medio de transporte con los sellos, precintos o marcas de identificación intactos y la presentación de la mercadería con la documentación correspondiente en la aduana de destino, dentro del plazo establecido a estos efectos, sin que la mercadería haya sido modificada o utilizada" (CAROU, 2014).

2.4.3 Ley de Mecanismos de importación en Admisión Temporaria

Según la Ley N°18.184 del 27 de octubre de 2007, la Admisión Temporaria es la introducción a plaza, exenta de tributos, de mercaderías extranjeras, para ser reexpedidas en un plazo determinado. Podrán ser reexportadas en el mismo estado

o después de haber sido objeto de una transformación, elaboración, reparación o agregación de valor determinadas, con efectiva ocupación de mano de obra (Ministerio de Economía y Finanzas, 2007).

Según menciona la Ley, *"…al amparo de dicho régimen las empresas industriales, por sí o por intermedio de empresas comerciales, podrán introducir al país: materias primas e insumos intermedios, partes, piezas, motores y material, envases y material para empaque, matrices, moldes y modelos u otros insumos. Este régimen de admisión temporaria es también aplicable a las máquinas y equipos de fabricación nacional que ingresen transitoriamente al país para ser reparados o actualizados.".*

Las empresas industriales interesadas en el régimen de Admisión Temporaria deben presentar una solicitud ante el Laboratorio Tecnológico del Uruguay, a los efectos de posibilitar el control de su posterior y oportuno egreso del país, debiendo cumplir con los requisitos y formalidades que dicho organismo establecerá a través de la reglamentación pertinente.

Las empresas que comercialicen en el mercado interno los bienes introducidos al amparo del régimen de admisión temporaria, sin la previa importación definitiva autorizada por el Ministerio de Industria, Energía y Minería, serán sancionadas con multa. Los bienes introducidos en Admisión Temporaria podrán ser importados en forma definitiva dentro de los primeros doce meses del plazo previsto para la operación en régimen de promoción (18 meses) o dentro de los últimos seis meses del mismo plazo, abonando los tributos de importación según las normas y el tipo de cambio vigentes al día de la importación definitiva. Asimismo, en el mismo período, se admitirá la reexportación de los bienes, en el mismo estado en que fueron introducidos en el régimen de Admisión Temporaria, siempre que tengan como destino terceros países." (Ministerio de Economía y Finanzas, 2007).

Capítulo 3. Metodología

La investigación realizada, según los objetivos establecidos, es de tipo exploratorio y descriptivo.

Un estudio exploratorio es aquel que busca identificar los conceptos y variables relevantes para el conocimiento de un fenómeno y para el desarrollo de nuevos instrumentos de investigación (Fassio, Pascual, & Suarez, 2002).

A su vez, se considera un estudio descriptivo ya que el objetivo será describir situaciones y/o fenómenos midiendo las variables de forma independiente. Los autores Fassio, Pascual y Suarez (2002), realizan una guía de preguntas que todo estudio descriptivo debería incluir: ¿Cómo es este fenómeno?, ¿Cómo se manifiesta?, ¿Qué características tiene?, ¿Dónde se manifiesta? (Fassio, Pascual, & Suarez, 2002). Por ese motivo, en el presente trabajo se busca describir las diferentes etapas, procesos y actores involucrados en la cadena logística de exportación de lana desde el punto de producción, en las Islas Falkland, hasta llegar a destino. En segundo lugar, se busca identificar cuáles son los principales motivos que explican el paso de la lana por el Puerto de Montevideo.

Dado que el análisis busca descubrir la realidad en su contexto natural e implica la recolección de información de diversa naturaleza; experiencia personal, observaciones y bibliografía, se considera de tipo cualitativo (Gómez, Flores, & Jiménez, 1996).

El estudio se sustenta en fuentes primarias, utilizando la técnica de entrevista semidirigida y en fuentes secundarias. Se entrevistó a Carolina Da Silva, como asesora ejecutiva en competitividad y desarrollo de la Embajada Británica en relación con las Islas Falkland. Daniel Pereira, veterinario ovino asesor del gobierno de las islas de 2017 a 2019; a Pedro Otegui, representante de Lanas Trinidad y a Daniel Castro, encargado de Universal Shipping Agency en las Islas Falkland.

Las fuentes secundarias consultadas fueron informes sectoriales realizados por el gobierno de las islas y bibliografía relacionada al marco normativo de Uruguay.

Capítulo 4. Cadena de la lana en las Islas Falkland

4.1 Descripción de la producción lanera en las Islas Falkland

Las ovejas han estado en las islas incluso antes que los ingleses se asentaran en ellas. En distintos momentos de la historia, colonizadores franceses, españoles e ingleses se instalaron en las islas junto con animales de granja que servían como sustento, que luego eran abandonados para prosperar en las vastas extensiones de tierra cuando estos partían. En 1851, 18 años después que los ingleses obtuvieran el dominio total de las islas, comenzaron los esfuerzos para establecer granjas de ovejas especializadas en la producción de lana con rebaños de ovejas Cheviot, de las colinas de Cheviot entre Inglaterra y Escocia (FW Reporter, 2018).

Al principio, costó establecer rebaños y producir lana debido a la costra de las ovejas, una afección de la piel causada por pequeños ácaros. En 1867 un grupo de granjeros de Nueva Zelanda llegó a las islas con conocimiento de cómo tratar la afección y en 1880 la mayoría de las ovejas estaban libres de las costras (North wetyarns, 2019).

En el año 1898, las Falkland tenían, en total, 807 mil ovejas productoras de lana. Durante muchos años, más de la mitad de la tierra en las islas pertenecían a una única empresa, mientras el resto de las granjas eran en gran parte propiedad de personas con sede en Londres que contrataban trabajadores para cuidar sus rebaños. Muy pocos isleños eran propietarios de sus tierras. La situación cambio en 1970 cuando Ernest Shackleton recomendó al gobierno de las islas que las grandes propiedades de tierra de propietarios ausentes se dividieran y vendieran a los isleños (North wetyarns, 2019).

La guerra con Argentina de 1982 hizo mella en la población de ovejas debido principalmente a la caza indiscriminada del ejército argentino para su consumo y los campos minados. Después de la guerra, las donaciones de dinero y ganado del Reino Unido ayudaron a la economía agrícola a recuperarse (FW Reporter, 2018).

La mayoría de las variedades de ovejas Cheviot y de raza mixta que habían sido el pilar de los rebaños de las islas fueron reemplazadas por Romney y

Corriedale[1]. Desde entonces, se han introducido razas de lana adicionales, incluidas Polwarth y Merino (North west yarns , 2019).

La lana de las Falkland es una lana blanca de alta calidad; dado que la misma es producto de varias razas de ovejas, los anchos de fibra pueden variar de 18 a 32 micras (North west yarns, 2019).

Los programas de cría de ovejas apoyados por el Departamento de Agricultura de las Islas introdujeron la raza Merino[2], con el objetivo de reducir el diámetro de la lana. Como resultado, la lana se está volviendo más fina, con un diámetro medio de fibra de 23,6 micras en la temporada 2018/2019 con un rango de entre 18 y 29 micras. Según Robert Hall, Director Gerente de Falkland Wool Growers Ltd el 80% del clip está entre 21,0 – 26,5 micras" (Falkland Wool Growers, 2019).

Para mayo de 2018 había 483 mil ovejas en las islas (Departament of Agriculture, 2018) en 81 granjas (Falkland Islands Goverment, 2019). La mayoría de estas se manejan como unidades familiares, con un tamaño promedio de 10 mil hectáreas cada una y 0,64 ovejas por hectárea (Falkland Islands Goverment, 2019).

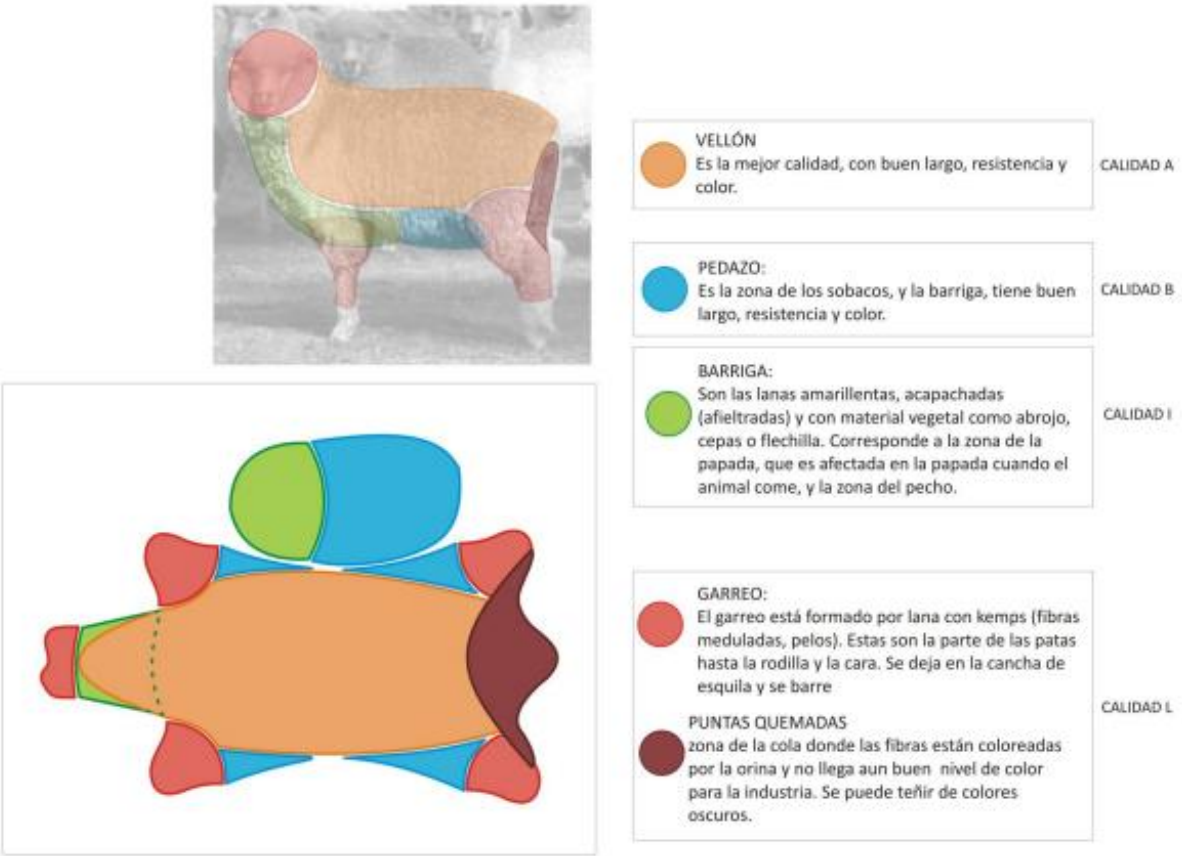
La esquila de la lana en las Islas Falkland se da entre los meses de noviembre a marzo por las temperaturas templadas de primavera/verano que aseguran el bienestar de los ovinos, si la misma se realizara en invierno quedarían desprotegidos durante la temporada de mayores vientos y temperaturas que pueden alcanzar grados bajo cero (Peck, 2020).El método de esquila utilizado, Tally-Hi, proviene de Australia y fue desarrollado a mediados en 1963 por Kevin Sarre. Se expandió mundialmente por asegurar la rapidez en la esquila y ser menos estresante para las ovejas por la posición en la que son colocadas por los esquiladores, fundamental para las ovejas preñadas. Las mismas, en vez de ser atadas son "sentadas" y el esquilador en una postura encorvada, sujeta el animal entre sus piernas. Primero se esquila la "barriga" y se coloca en una mesa de acondicionamiento, donde se le quita el "pedazo". Luego se esquilan las patas que corresponde al "garreo". Allí se pasa a la clasificación o acondicionamiento del vellón principal, el cual se obtiene en una pieza entera, sin cortar ni marcar a las ovejas (Navarro, 2017).

[1]La raza ovina Corriedale es originada en Nueva Zelanda y es 50% Merino, 50% Lincon. Se utiliza para la producción de lana media y carne.

[2] La raza ovina Merino tiene como principal objetivo la producción de lana fina de entre 17 y 23 micras. La misma tiene origen australiano.

En el acondicionamiento se separa la lana en 4 calidades: Calidad L, I, B de no vellón y calidad A de vellón.

Ilustración 1. Croquis con las partes de la oveja esquilada



Fuente: Navarro, L. B. (2017, Diciembre). Abrigos con memoria. Obtenido de https://www.scribd.com/document/449822059/EUCD-Navarro-Abrigos-con-memoria

La calidad L incluye a las puntas quemadas y el garreo. Esta es la lana de las patas y la parte trasera de los ovinos que se mancha con orina y heces, teniendo un color oscuro y manchas. La calidad I son lanas amarillentas y con material vegetal, corresponde a la zona de la papada, que es afectada cuando el animal come, y la zona del pecho. La calidad B incluye los llamados “pedazos”; es la zona de los sobacos, y la barriga, tiene buen largo, resistencia y color. Por último, la calidad A es la mejor calidad, con buen largo, resistencia y color. analizado primeramente de forma subjetiva por expertos clasificadores (Navarro, 2017).

Un factor importante que considerar de la esquila con el método Tally- Hi, sobre todo para los pequeños productores, es que para utilizar este método de esquila no son necesarias las tijeras motorizadas, sino que también se puede realizar con tijeras

manuales. A un esquilador experimentado puede tomarle entre tres y cuatro minutos esquilar a una oveja utilizando este modelo, con un total de 300 ovejas por día aproximadamente (Wikiwand, 2020).

Una de las particularidades de la producción de la lana de las islas, es que los ovinos son non-mulesed. Mulesing, es una práctica que consiste en remover quirúrgicamente la piel que crece alrededor de los glúteos y el ano de los ovinos donde se acumulan heces y orina para prevenir la miasis, una infección parasitaria ocasionada por larvas de mosca que afecta los tejidos y órganos de los animales. El mulesing aún se practica en algunas regiones de Australia. La misma, es una práctica muy controversial por el sufrimiento de las ovejas durante la mutilación, pero según la Federación Nacional de Granjeros de Australia es la práctica más efectiva para eliminar el riesgo de miasis, que causa una muerte lenta y agonizante a 3.000.000 de ovejas por año en su país (PETA, 2020). Nueva Zelanda y Sudáfrica lo prohibieron en respuesta a la preocupación por el bienestar animal. Tanto en las Falkland como en Uruguay y en la Patagonia argentina, no es necesario el Mulesing por las condiciones climáticas y sanitarias naturales (Fuhrmann, 2020).

Los ovinos 100% non- mulesed son un requisito de la lana de alta calidad, sin embargo los productores de las Islas Falkland no certifican esta práctica ni la utilizan adecuadamente como estrategia de ventas (Blake & Associates Consulting, 2017).

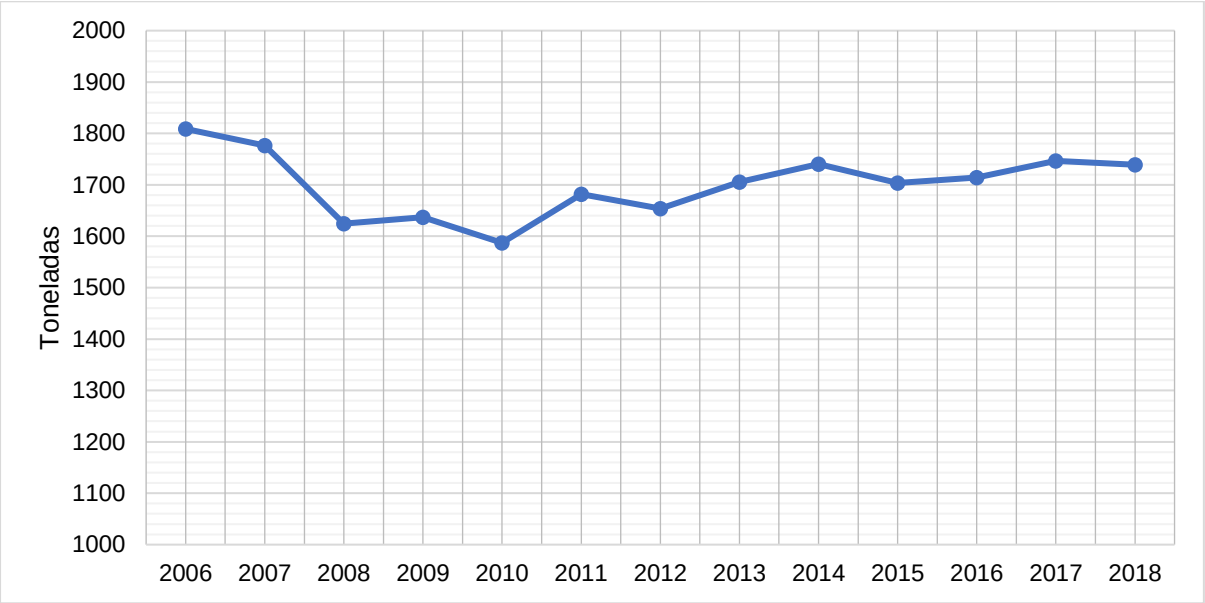
La acreditación actualmente emitida para los productores de las Falkland es el “Quality Falkland Wool” que asegura el cumplimiento de los estándares mínimos de preparación de lana para la venta, determina las responsabilidades de los esquiladores y productores y garantiza al comprador que la lana, a pesar de sucia, es uniforme y cumple con los estándares requeridos para el procesamiento de hilos o textiles de calidad. En la temporada 2016-2017 solamente 21 granjas, representando el 49% de la lana producida en las Falkland, prepara la lana bajo los estándares de QFW (Blake & Associates Consulting, 2017). A los fardos que certifican la QFW se les agrega una etiqueta especial que los identifica (Ilustración 2).

Ilustración 2. Logotipo del sello de calidad

Fuente: Blake and associates. (2017). Value adding opportunities for Falkland Islands wool. Obtenido de https://www.fidc.co.fk/library/project-reports/350-m-blake-wool-presentation-may-2017-pdf/file

Como se puede observar en la siguiente gráfica la producción de lana de las islas disminuyó 12% desde 2006 a 2010, siendo este último el año en el que se produjeron 1.587 toneladas de lana, mínimo valor en el período considerado. A partir de ese año la producción aumentó de forma casi constante hasta 2017 cuando llegó a 1.746 toneladas. En 2018 la producción fue de 1.739 toneladas, 0,4% menos que el año anterior.

Gráfica 4. Producción anual de lana de las Islas Falkland



Fuente: Elaboración propia con base en Falkland Islands Farming Statistics

4.2 Cadena productiva de la lana

En este apartado se realiza una descripción de los procesos por los que pasa la lana desde la esquila hasta llegar al hilado, para luego centrarnos en la logística de exportación de las islas Falkland.

El proceso productivo de la lana comienza con la esquila de los ovinos, donde se clasifica la lana según el tipo de producto final que quiere obtenerse para que en el lavado, que es la etapa posterior, se utilicen diferentes productos. El lavado, consiste en retirar todos los elementos que no son lana: tierra, materia vegetal y suarda (Navarro, 2017) realizándose con agua caliente en grandes piletones con productos abrasivos con el fin de eliminar el componente graso de la lana, también llamada lanolina (The Woolmark Company, 2012).

Luego de lavada, la lana es secada para ser cardada. En la secadora, la lana entra con un 30% de humedad y sale como lana en rama. Previo a ser cardada se le aplica un aceite muy fino para quitar la estática (Navarro, 2017). El cardado es el proceso mecánico que desenreda, limpia e individualiza las fibras de lana según el grosor para producir finalmente una mecha o cinta. Este proceso es fundamental ya que determina la calidad de los hilos de lana y elimina el 95% de los restos vegetales. Del cardado se extrae el mechón de lana para pasar al proceso de paralelizado que busca uniformizar el material mezclándolo y estirándolo para facilitar el peinado. Los

mechones luego son los peinados para dejar las fibras libres de contaminación y fibras cortas, girándolas para formar hilos continuos y firmes. Posteriormente se enfarda o acondiciona según las especificaciones del cliente (Navarro, 2017).

Ilustración 3. Proceso industrial de la lana

Fuente: Navarro, L. B. (2017, diciembre). Abrigos con memoria. Obtenido de https://www.scribd.com/document/449822059/EUCD-Navarro-Abrigos-con-memoria

La lana exportada por las Islas Falkland es lana sucia, es decir, ninguno de estos procesos se realiza actualmente previo a la exportación.

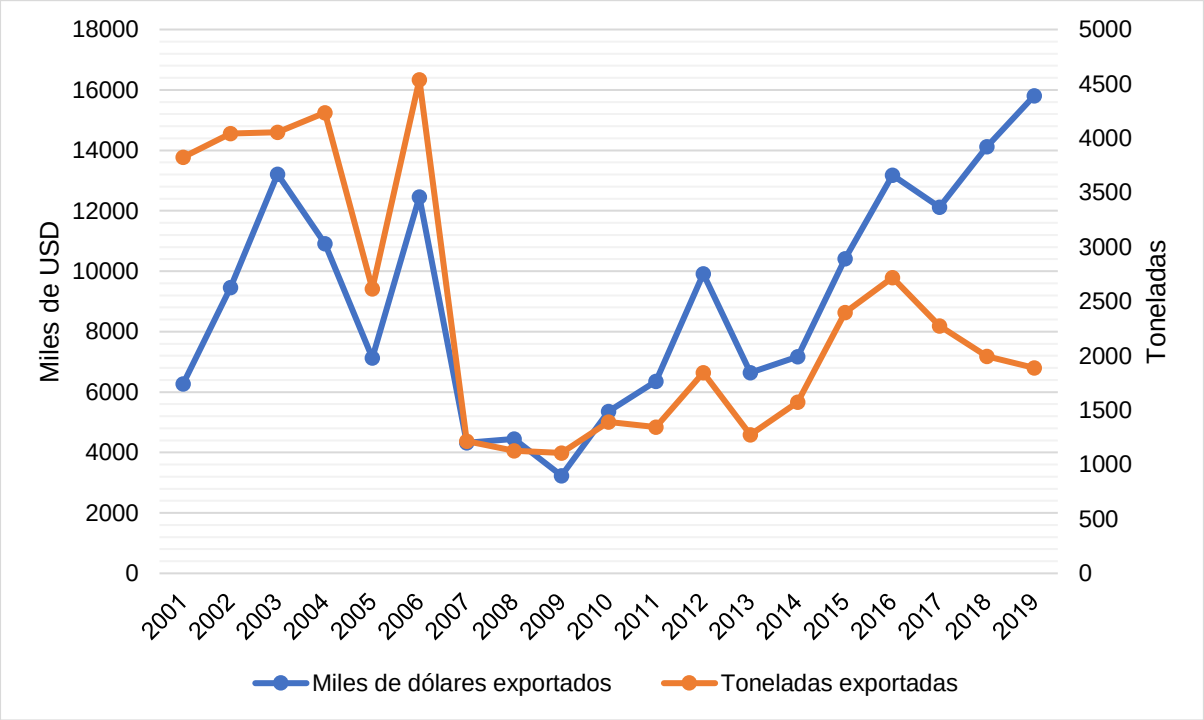
Lanas Trinidad, por ejemplo, importa la lana de las Islas Falkland para lavarla y peinarla en “La Barraca” en Trinidad, Flores para luego exportarla a los consumidores finales que la hilan (Lanas Trinidad, 2020). Según Pedro Otegui al realizar estos procesos en territorio uruguayo, la lana cambia de posición arancelaria por lo que pierde el origen de las islas y se vende con origen uruguayo.

4.3 Exportaciones de lana de las Islas Falkland

Tal como se presentó en la Gráfica 2, la lana sin cardar ni peinar es el segundo producto más exportado desde las Islas Falkland. En el periodo 2008-2017 el valor exportado de lana aumentó un 57% a tasa de crecimiento anual compuesta del 5,1% (Goverment, Policy and Economic Development Unit Falkland Islands, 2019).

En el año 2019, este producto representó el 5% de las exportaciones de las Islas Falkland en valor, sumando 15,8 millones de dólares y 1.888 toneladas (Gráfica 5).

Gráfica 5. Evolución de las exportaciones de lana en volumen (toneladas) y valor (miles de USD)



[3]

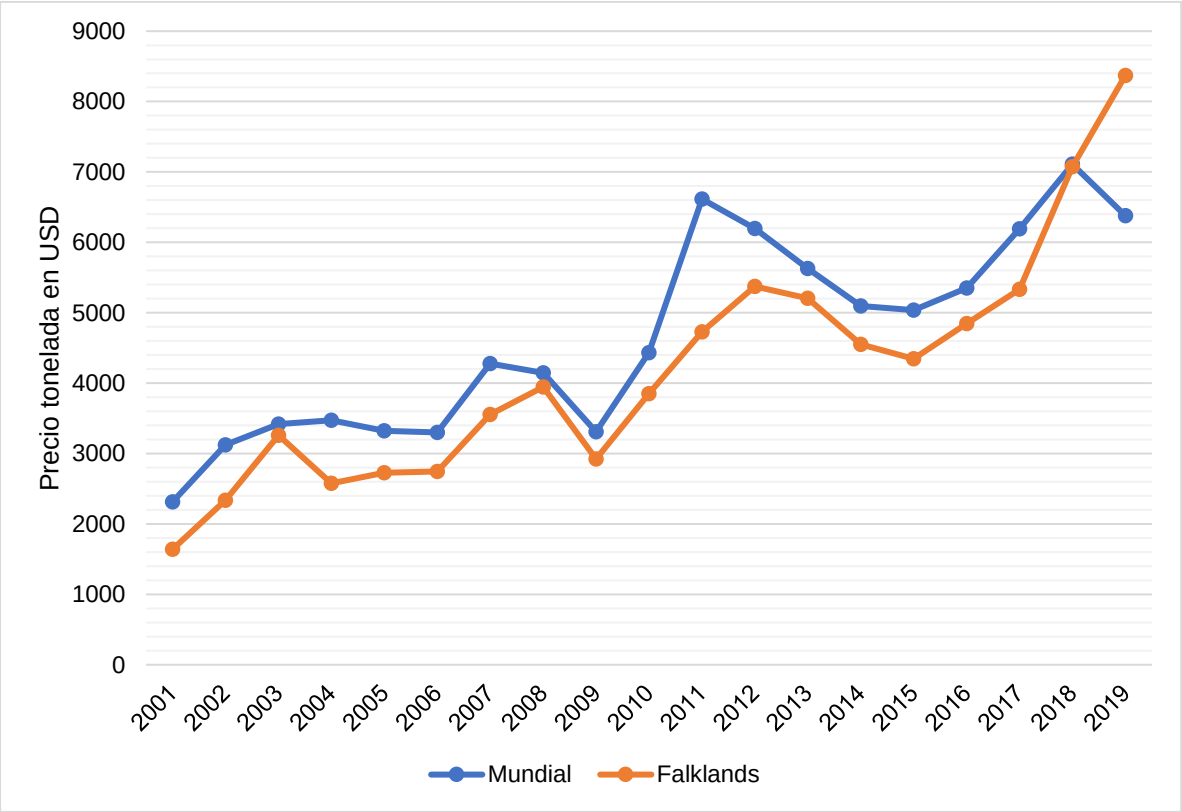
Fuente: Elaboración propia con base en Trademap

Al analizar la evolución de las exportaciones de lana, se observan grandes caídas en el volumen de ventas y su valor. En 2004, el volumen exportado disminuye un 38% respecto al año anterior, en 2007un 73%, la mayor caída en el periodo considerado, y luego se dan dos caídas de menor magnitud en 2012 y 2017 de 31% y 16% respectivamente.

[3] En la Gráfica 3, se observa que los valores exportados son superiores a la producción de las Islas Falkland. Los datos de la producción son obtenidos del Departamento de Agricultura del gobierno de las islas por lo que son datos oficiales expresados en toneladas de lana sucia. En cuanto a las exportaciones son datos espejo de los países importadores de lana, obtenidos de Trademap por lo que pueden reportar las toneladas en diferentes términos a los que consideran las islas; lana sucia o lana lavada. Al mismo tiempo, las exportaciones de lana a cargo de FWG son enviadas directamente a Reino Unido y luego de ser analizadas allí son exportadas a los diferentes destinos, por lo que Trademap podría estar considerando estas exportaciones dos veces.

En cuanto al precio de exportación, a partir de 2015 se incrementa el valor FOB por tonelada exportada de lana, superando los 8.300 dólares por tonelada en 2019 (Gráfica 6). El precio de la lana vendida por las Islas Falkland tiene una evolución similar a los precios internacionales ya que es un commoditie. Normalmente, el precio de venta de las islas es menor al precio internacional a excepción del 2019 donde se observa lo contrario.

Gráfica 6. Evolución del precio de lana esquilada, sucia, incluida la lavada en vivo, sin cardar ni peinar (NCM: 510111)

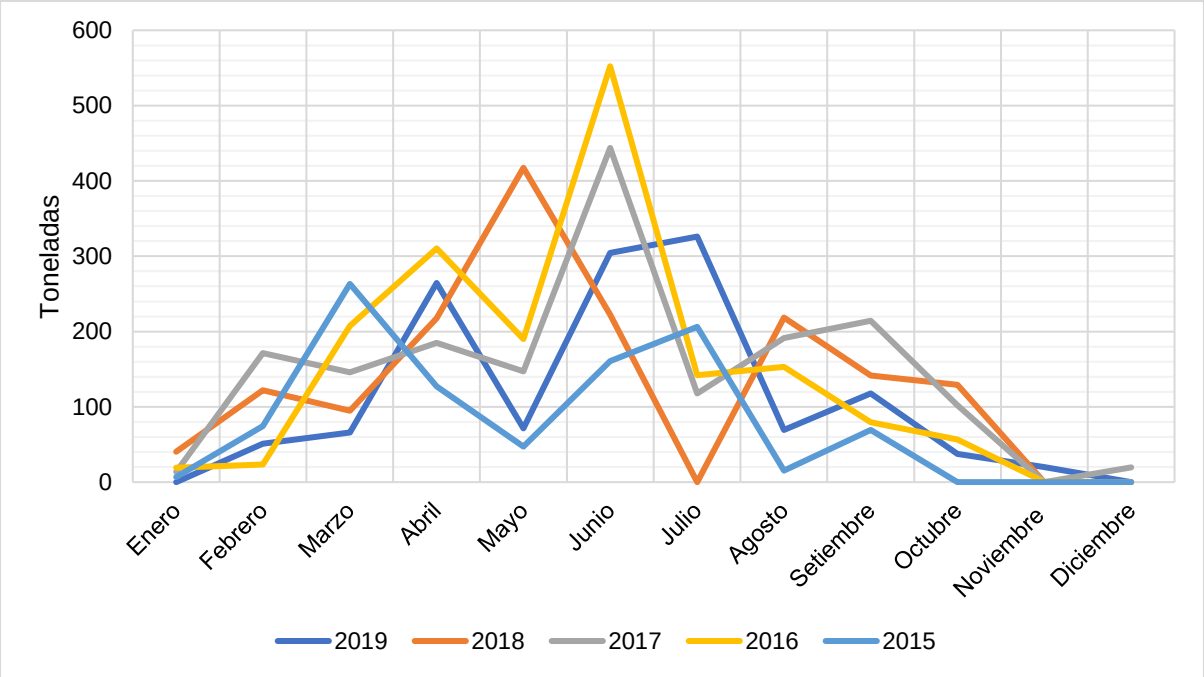


Fuente: Elaboración propia con base en Trademap

Como se observa en la Gráfica 7, la mayoría de las exportaciones de lana de las Islas Falkland se efectúan entre los meses de abril y julio. Febrero, marzo, agosto, setiembre y octubre en un segundo nivel de ventas al exterior; y enero, noviembre y diciembre con ventas pequeñas, esporádicas y muy variables de año a año. Se toma en cuenta el periodo 2015-2019 pero si se analizan más años el comportamiento se mantiene. La variación en las exportaciones mensuales de lana se ve afectada por el precio negociado de venta entre los compradores y los productores. Debido a que el

almacenaje de la lana en el puerto de Stanley es gratuito, la misma es vendida en el momento que al productor le es más conveniente.

Gráfica 7. Volumen mensual exportado de lana (toneladas) en el periodo 2015-2019

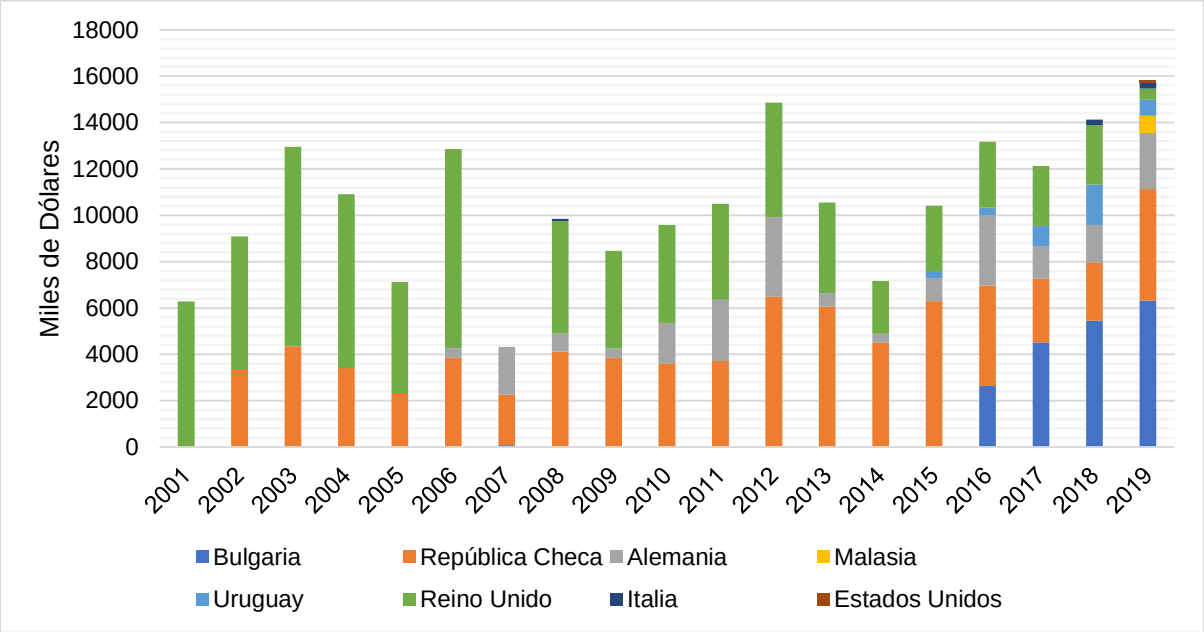


Fuente: Elaboración propia con base en Trademap

En la siguiente gráfica se observa la evolución de los principales destinos de las exportaciones de lana desde las Islas Falkland en valores, en el período 2001-2019. Tal como en el caso de las exportaciones totales, en las últimas dos décadas los destinos de exportación se han diversificado y los países como Reino Unido o Republica Checa, que representaban un alto porcentaje de las exportaciones, disminuyeron su participación.

Esta diversificación de mercados es notoria a partir del año 2016 e incrementó hasta el 2019 con la participación de países como Bulgaria, Italia, Estados Unidos y Malasia. A su vez a partir de 2016 Uruguay comienza a importar lana sucia de las islas.

Gráfica 8. Evolución de las exportaciones de lana en valor de las Islas Falkland en el período 2001-2019



Fuente: Elaboración propia con base en Trademap

Capítulo 5. Descripción de la cadena logística de exportación de lana de las Islas Falkland

5.1 Actores

Los productores tienen tres maneras de comercializar la lana: directamente o a través de dos empresas (The Falkland Islands Wool Company y Falkland Wool Growers) (Peck, 2020). Tanto The Falkland Islands Wool Company como Falkland Wool Growers son agentes de lana y no brókeres de lana, lo que significa que actúan como nexo para que los productores vendan su lana y son los propios productores quienes deciden aceptar los precios que les ofrecen los agentes. Esto significa que la lana pertenece al productor hasta que se venda a un comprador en el extranjero (Peck, 2020). Por el contrario, los brókeres compran lana y la venden a quien ellos deciden (Peck, 2020).

5.1.1 The Falkland Islands Wool Company

The Falkland Islands Wool Company es una compañía conformada por productores laneros de las islas que desean vender a través de una empresa local que represente sus intereses; por este motivo no tiene accionistas y los directores son elegidos por los miembros. La compañía, se encarga de la búsqueda de compradores en el exterior, negociación de precios y envío. Son responsables de la venta del 60% del total de la producción lanera de las islas. A su vez, el único requisito para ser parte de The Falkland Islands Wool Company es completar un formulario con el volumen y tipo de lana producida (Lee, 2011).

La empresa cobra una comisión de 3.5% a los productores sobre el total de la venta. En ella están incluidos todos los costos de venta, almacenamiento y transporte pero no los costos de seguro y análisis de calidad. El porcentaje se fija anualmente y si es necesario hacer modificaciones en este período, se realiza en la Anual General Meeting (Lee, 2011).

5.1.2 Falkland Wool Growers

Falkland Wool Growers es el otro agente que se dedica a la venta de lana de las islas. A diferencia de The Falkland Islands Wool Company, esta empresa es de origen británico. La lana es enviada desde las islas al Reino Unido sin pasar por Montevideo, donde luego se almacena (Bower Green), se somete a las pruebas de

calidad correspondiente y se espera su venta. Una vez vendida, la lana se envía a todo el mundo desde el Reino Unido (Peck, 2020).

5.1.3 Fipass

Fipass la principal terminal portuaria las islas Falkland. Se trata de una estructura flotante construida en 1984 por las fuerzas armadas británicas pero que actualmente es propiedad del gobierno de las islas. A partir de 2014, por orden del gobierno, Atlink Limited se encarga de la gestión del muelle, el uso de los depósitos, el mantenimiento general y la seguridad de las instalaciones (ATlink, s.f.).

La terminal tiene una calado que de entre 6.5m y 7.2m de profundidad y consta de seis unidades de barcazas de pontones de plataforma abierta o de almacén y una unidad de pontones Ro-Ro, que sirve para conectar las unidades de barcazas a través de una calzada modular de acero a la orilla. Las tres unidades más cercanas a tierra están dedicadas al almacenamiento y ofrecen 8.000 metros cuadrados de espacio (ATlink, s.f.). El uso de estos depósitos es gratuito si se utiliza para el almacenamiento de lana, independientemente de si son miembros de The Falkland Islands Wool Company, miembros de Falkland Wool Growers o agricultores que venden su propia lana, ya que así lo define el gobierno de las islas (Peck, 2020).

Ilustración 4. Vista aérea de Fipass

Fuente: Fisheries Departament. (s.f.). Recuperado de https://www.fis.com/falklandfish/html/harbour.html

5.1.4 Universal Shipping Agency

Universal Shipping Agency es una agencia marítima con sede en Montevideo que opera en todos los puertos del Uruguay y en las ubicaciones de la costa de Montevideo. Se especializa en el transbordo de cualquier tipo de carga, granel, bulto, elevadores pesados a Paraguay o Bolivia a través de puertos uruguayos. Además se encarga del South America Aatlantic Service (SAAS) que es el único servicio regular de contenedores que conecta Port Stanley (Islas Falkland) con Montevideo, desde donde las cargas de salida se transfieren a destinos mundiales y viceversa para el suministro a las Islas (Universal Shipping Agency, 2020). En lo que respecta a la cadena de exportación de lana, esta empresa es la que trabaja con The Falkland Islands Wool Company.

Para el trayecto entre Stanley y Montevideo, Universal Shipping Agency utiliza un barco portacontenedores llamado Scout. Este buque, cuyo propietario es la naviera Held Shipping, tiene como única función transportar mercadería entre Montevideo y Puerto Stanley. Tiene capacidad para 301 Teus[4], 72 bajo cubierta y 220 sobre cubierta (MarineTraffic, 2020). A su vez cuenta con grúas propias como parte del barco, haciéndolo ideal para puertos como el de Stanley que no cuentan con esa infraestructura.

A su vez la empresa trabaja con la naviera CMA.CGM para operar las mercaderías que se exportan desde las Islas y su destino no es Uruguay.

5.1.5 Puerto de Montevideo

El puerto de Montevideo es la única conexión marítima con la que cuentan las Islas Falkland además de una con el Reino Unido. Por Montevideo pasan la mayoría de los productos que las islas compran o venden. La razón por la cual éste es el principal puerto para transbordo de los productos del archipiélago es esencialmente política (Da Silva, 2020). Montevideo es el puerto más cercano, sin ser en Argentina, con mayor cantidad conexiones. Además la buena relación entre el gobierno de las islas y el uruguayo es de larga data, haciendo más fácil los acuerdos entre estos. Algunos puertos de Brasil, como el de Puerto Alegre, se podría considerar como alternativa pero supondría un aumento considerable de costos (Da Silva, 2020).

[4] Las siglas TEU, del término en inglés Twenty-footEquivalentUnit, representa una unidad de medida de capacidad inexacta del transporte marítimo y equivale a veinte pies (Transporte Mex, 2015).

La cadena logística de la lana exportada de las Islas Falkland utiliza en el puerto de Montevideo a la Terminal Cuenca del Plata (TCP), ya que es la que utiliza Universal Shipping Agency para su operativa (Castro, 2020). Esta terminal está especializada en contenedores y opera en el puerto de Montevideo desde 2001. Es una empresa mixta, cuyos capitales corresponden a la multinacional belga Katoen Natie (80%) y la Administración Nacional de Puertos (20%) (TCP, s.f.). Es la única empresa del puerto que opera grúas pórtico[5], 7 en total, lo que le da una gran ventaja en productividad respecto a la competencia por la rapidez de éstas en el manejo de contenedores (TCP, s.f.).

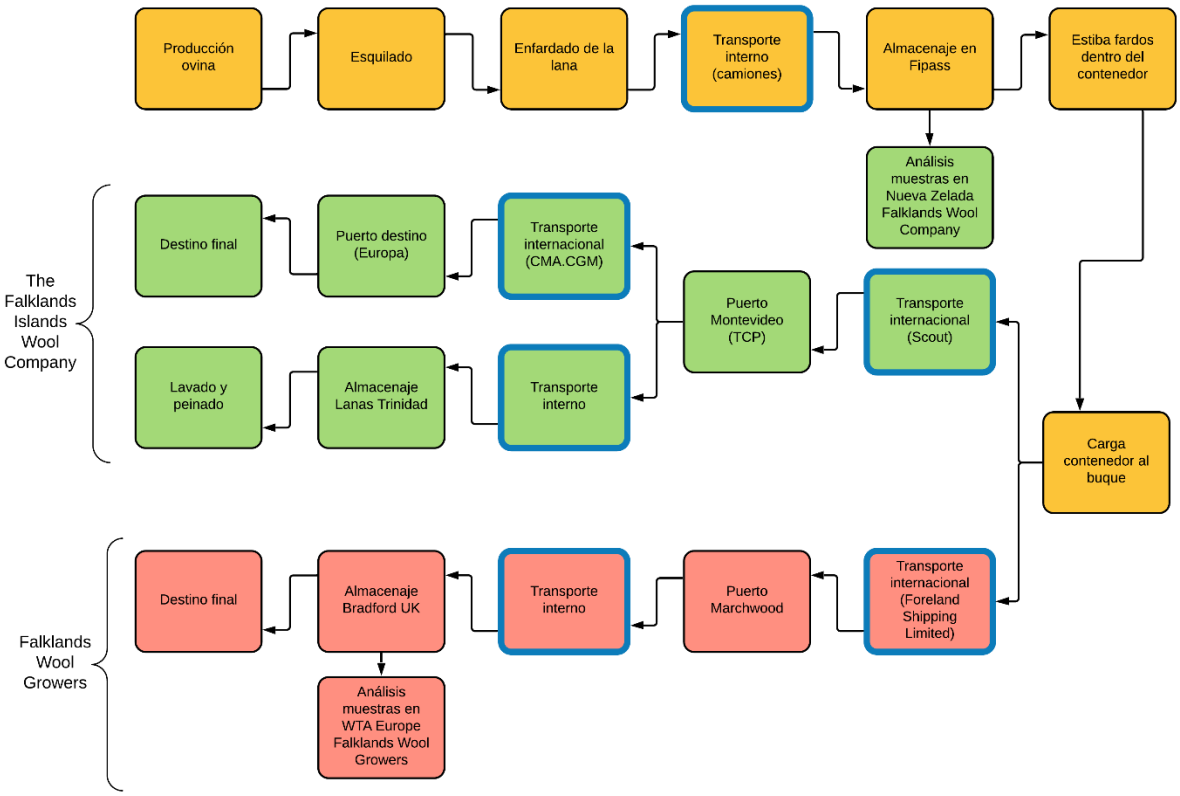
5.2 Descripción de la cadena logística de la exportación de lana desde las Islas Falkland

En este apartado se describirá la cadena logística que sigue la lana desde el establecimiento productivo hasta sus distintos destinos finales. Primeramente se describe la cadena hasta el puerto de Stanley, independientemente de la empresa que comercialice la lana y luego se divide en dos subcadenas dependiendo del agente implicado en la venta. La descripción y análisis posterior se centra en la operativa de The Falkland Islands Wool Company ya que fue la empresa de la cual se obtuvo mayor información.

El esquema a continuación ilustra la cadena desde el punto de producción y las alternativas según su destino. En amarillo se muestran las etapas comunes a los dos agentes y posteriormente en verde se muestra la cadena de The Falkland Islands Wool Company y en rojo la cadena de Falkland Wool Growers. Con el recuadro azul se identifican los traslados de la mercadería tanto internos como internacionales.

[5] Versión especial de las grúas pórtico en la cual los raíles del pórtico horizontal y la viga de apoyo están sobre el barco donde se recoge el contenedor. El montacargas recorre la viga horizontal desplazando las cargas desde el barco hasta el muelle o viceversa, además el desplazamiento horizontal a lo largo de la dársena permite acceder a cualquier punto del barco.

Ilustración 5. Esquema ilustrativo de la cadena logística

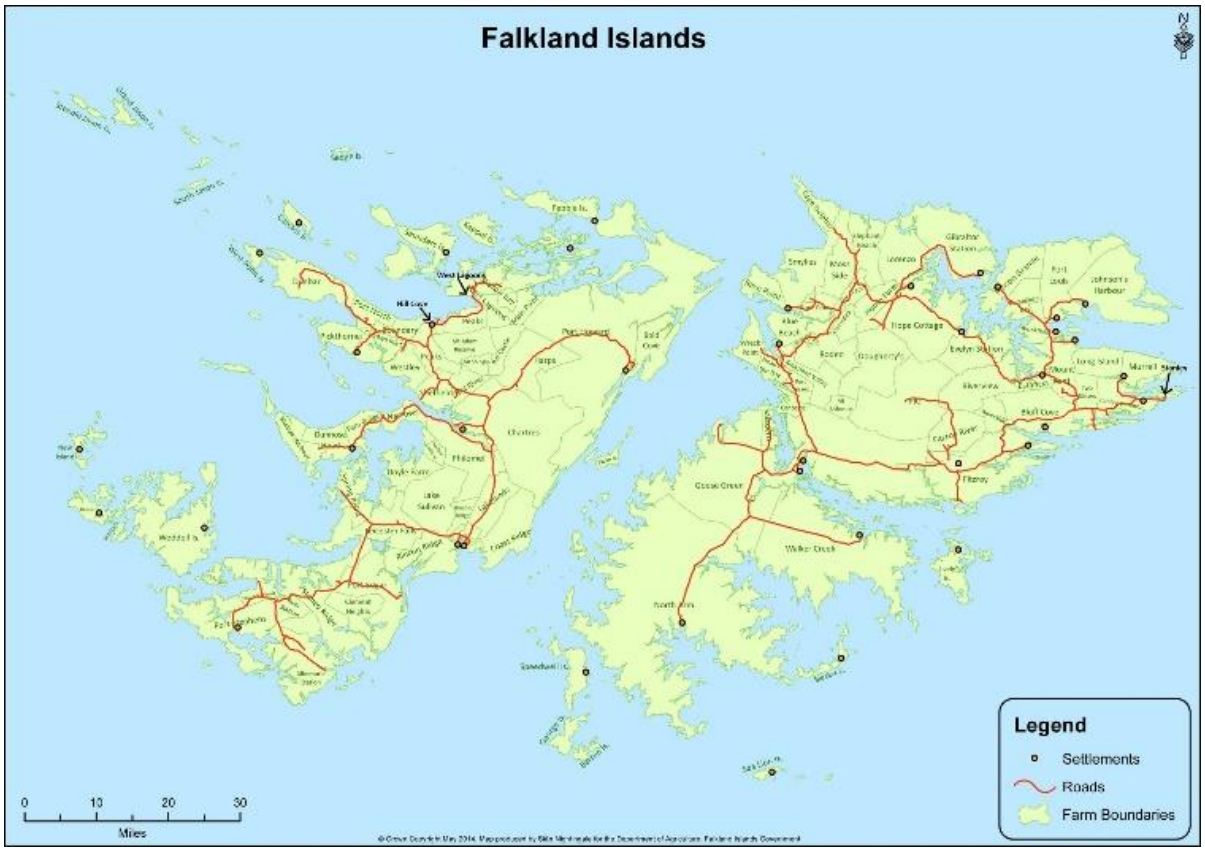


Fuente: Elaboración propia

5.2.1 Etapa común a ambos agentes

El primer elemento para considerar en la cadena de exportación de la lana desde las Islas Falkland es la producción en los establecimientos ovejeros. Como se vio anteriormente, en las islas existen 81 establecimientos productores de lana con 10 mil hectáreas en promedio y 5 mil novecientas ovejas por estancia (Falkland Islands Farming Statistics, 2018).

Ilustración 6. Mapa Islas Falkland con división de las granjas y principales caminos.



Fuente: Ferguson, S. (2018). Mapa Falkland recuperado de https://twitter.com/siannybonny/status/1072257374755397634

En los establecimientos productores, según Farrah Peck, entre los meses de setiembre y marzo se realiza la esquila con el método Tally-Hi (Pereira, 2020) donde la oveja se esquila en aproximadamente 3 minutos, se separan las impurezas del vellón (Wikiwands, 2020) y se prensa la lana en bolsas de 200 kg y 0,82m^3 (Peck, 2020).

Ilustración 7. Fardo de lana Falkland

Fuente: Short, B. (2017). Fardos de lana Falkland recuperado de https://twitter.com/walkercreekfarm/status/918742274091241472/photo/2

Una vez enfardada la lana, es llevada en camiones hasta Fipass, el almacén del puerto de Stanley y en caso de no encontrarse en la isla East, se utilizan los servicios de ferry que brinda el gobierno. Según Farrah Peck (2020), Asistant Manager de The Falkland Islands Wool Growers, los productores tienen dos formas de llevar sus fardos hasta el puerto; la primera es utilizar los medios de locomoción propios con los que cada productor cuenta y la segunda es contratar camiones para que lleven la mercadería. Hay 4 camiones para el transporte de los fardos, 2 dirigidos por agricultores y 2 dirigidos por una empresa de Stanley (Peck, 2020). A modo de referencia según Google Maps, desde Port Stephens (extremo oeste de la isla West Falkland) a Port Stanley hay 300 km.

Como se menciona en el apartado de actores, el depósito del puerto (Fipass) es gratuito para el almacenaje de lana. The Falkland Islands Wool Company gestiona los fardos de lana en el almacén en nombre de todos los agricultores que lo necesiten. Esto lo hace proporcionando el personal y maquinaria necesaria para la gestión de los fardos. La lana que pertenece a los miembros de The Falkland Islands Wool Company se maneja sin cargo alguno y las granjas que no son miembros pueden

contratar a la empresa para que maneje su carga pagando los gastos de gestión de personal y maquinaria (Peck, 2020).

Una vez que los fardos llegan a Fipass, estos son descargados por montacargas y almacenados. En este momento es donde la cadena se divide en dos ramas, dependiendo si la lana es manejada por Falkland Wool Growers o por The Falkland Islands Wool Company (Peck, 2020).

Ilustración 8. Montacargas descargando fardos de lana en Fipass

Fuente: Knight, J. (2019). Recuperado de https://twitter.com/justin_westside/status/1192907394055049217

Mientras la lana espera ser vendida en el almacén, cada productor contrata un seguro para fardo de lana. Este seguro es proporcionado por la Asociación de Empresas Rurales de las Islas Falkland, haciendo que lana esté asegurada desde el momento en que sale de la granja hasta el punto de venta final (Peck, 2020).

5.2.1 Cadena Logística correspondiente a The Falkland Islands Wool Company

En el caso de la lana perteneciente a The Falkland Islands Wool Company, en Fipass se comienza el proceso para las pruebas de calidad. El proceso consiste en

tomar muestras de la lana para enviarlas a Nueva Zelanda, con el fin de conocer las cualidades de la misma. De acuerdo con lo informado por Pedro Otegui (2020), en aproximadamente 15 días se obtienen los resultados. Los mismos, son un documento legalmente vinculante que permite a los productores vender su producto en todo el mundo. Se conoce como Certificado de prueba de preventa de la IWTO (International Wool Textile Organisation). Los criterios que muestra el certificado son: diámetro medio de fibra, rendimiento, color, materia vegetal, masa bruta, tara, masa neta, vellones totales y números de vellón (Department of Agriculture, s.f.).

Obtenidos los resultados de la lana, es cuando se hace la venta y solamente cuando el comprador ha adquirido suficientes fardos de lana para llenar un contenedor, es cuando se lo envía a donde el comprador lo solicite, por ejemplo, Bulgaria, Alemania o Uruguay. Normalmente puede tomar algunas semanas o un mes para que se llene el contenedor, dependiendo de la situación del mercado de la lana y de si los productores aceptan los precios ofrecidos. The Falkland Islands Wool Company envía lana al comprador sobre una base CIF, asumiendo los costos de flete y seguro (Peck, 2020). Es relevante mencionar que en la temporada 2018-2019 The Falkland Islands Wool Company exportó 50 contenedores (Peck, 2020).

Los fardos son estibados en contenedores de 40 pies High Cube, con un máximo de 108 fardos, para posteriormente ser enviados a su destino final. Solo se alcanza esa cantidad de fardos por contenedor con una máquina de double-dump[6] que actualmente está fuera de servicio (Peck, 2020). Sin importar cuál sea el destino final, el contenedor con la lana siempre transborda en Montevideo (Da Silva, 2020). Para hacer llegar la lana a Montevideo, The Falkland Islands Wool Company utiliza al agente Marítimo SAAS representado por Universal Shipping en Uruguay, quienes operan la única línea marítima con mayor importancia para las islas. Además existe otra línea con menos incidencia que se desarrollará más adelante. Para el trayecto Stanley-Montevideo se utiliza el barco previamente mencionado llamado Scout (Universal Shipping Agency, 2020).

La frecuencia de salida a las islas es mensual, aunque el calendario puede ser adaptado a la demanda (Da Silva, 2020). El viaje de Stanley a Montevideo tiene una

[6]Máquina que comprime y une 2 fardos de lana estándar en uno, aplicando más presión que una prensa de fardos habitual. El fardo resultante será el peso combinado de dos fardos de lana estándar, pero solo ocupará el espacio de un solo fardo de lana.

duración aproximada de 5 días dependiendo de las condiciones climáticas (MarineTraffic, 2020) y la operativa de carga del Scout en Stanley es de 14 hs en promedio (Castro, 2020).

Ilustración 9.Buque Scout cargando contenedores en Stanley

Fuente: Maritime Authority and Harbour Master. (s.f.). Recuperado de https://www.fig.gov.fk/fisheries/maritime-authority-harbour-master/maritime-authority

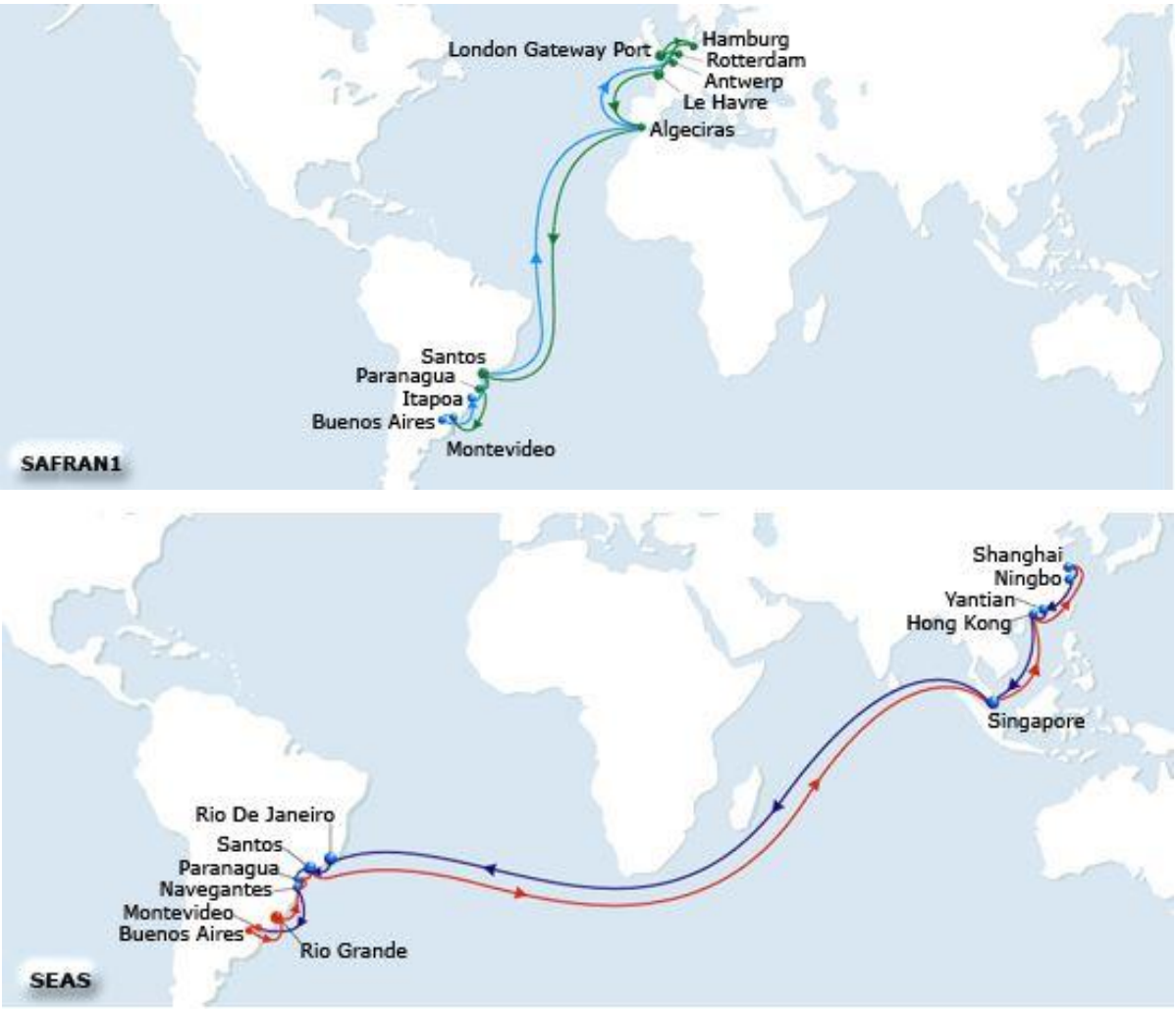
Una vez arribado el buque al Puerto de Montevideo, más precisamente a la Terminal Cuenca del Plata (TCP), la lana puede tener dos destinos: la importación uruguaya o el transbordo a otro buque para seguir a su destino final (Castro, 2020).

En el caso de ser importada se realiza bajo el régimen de Admisión Temporaria por distintas empresas que se dedican a peinar y lavar la lana para luego exportarla, cambiando el origen de la lana de las Islas Falkland por el de Uruguay. En 2019 solo la empresa Lanas Trinidad importó lana de las Islas Falkland, pero en años anteriores Tops Fray Marcos también lo hizo (Da Silva, 2020).

Por otro lado, en caso de que el destino final del contenedor con lana no sea Uruguay, éste es almacenado en el puerto de Montevideo bajo régimen de tránsito, por no más de 5 días (Castro, 2020), para luego ser cargado en el barco correspondiente para su viaje al destino final. La compañía encargada de operar el contenedor una vez que arriba a Montevideo es la naviera CMA CGM, empresa de transporte de contenedores francesa, actualmente la cuarta más grande del mundo en transporte de contenedores (Alphaliner, 2020). Desde Montevideo la empresa cuenta con tres líneas con frecuencia semanal, una con los principales puertos europeos, otra con los principales puertos de Asia y otra con los principales puertos

de la costa este de Sudamérica, lo que le da a la lana de las Falkland un gran abanico de conexiones para utilizar y así llegar a su destino en un máximo de 40 días (CMA CGM, 2020). A modo de ejemplo la línea SAFRAN (South América Fr. North Eur. Plate Sling), tiene un tiempo de tránsito relativamente corto para llegar al continente europeo, donde se encuentran los principales compradores de lana de las Islas Falkland; desde Montevideo, el tiempo de viaje a Hamburgo es 27 días, a Rotterdam 25, a Algeciras 36 y a London Gateway Port 26.

Ilustración 10. Líneas marítimas de CMA CGM con origen Montevideo



Fuente: CMA CGM Uruguay S.A. (2020). Recuperado de https://www.cma-cgm.com/local/uruguay-agencies/about-us

5.2.2 Cadena Logística correspondiente a Falkland Wool Growers

En el caso de los productores que eligen a Falkland Wool Growers el análisis de la lana no se hace en las islas, sino que se hace en el Reino Unido, más precisamente en Bower Green (Peck, 2020). A su vez, el transporte de la lana se hace en contenedores pero directamente desde las islas al Reino Unido y con otra línea marítima. Este transporte lo hace la agencia marítima Falkland Island Shipping con barcos operados por Foreland Shipping (Foreland Shipping Limited., s.f.),

Foreland Shipping brinda servicios a las fuerzas armadas británicas, pero en su mayoría sirve como servicio de aprovisionamiento para la base militar inglesa en las Falkland y además, en menor medida, tiene un servicio comercial para transporte de contenedores (Da Silva, 2020). La línea conecta Stanley con Marchwood Hampshire en el Reino Unido cada cinco semanas en tres buques RoRo's gemelos, de bandera británica y con capacidad para llevar aproximadamente 411 contenedores; el Anvil Point, el Hartland Point y el Hurst Point (Falkland Island Shipping, s.f.).

Ilustración 11. Buque Hartland Point con contenedores y vehículos

Fuente: Rouse, J. (2012). Recuperado de https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Merchant_Vessel_Hartland_Point_Carrying_Military_Equipment_During_Cougar_12_MOD_45154449.jpg

Una vez el buque arriba a Marchwood Military Port, los contenedores son descargados y enviados por tierra hasta Bower Green, Bradford, Reino Unido. Allí la lana se almacena y se testea por la Wool Testing Authority Europe, compañía aprobada por la IWTO[7], o también testeada por los laboratorios propios de los clientes. Con los resultados a la vista, la lana es vendida y enviada a los distintos compradores desde Reino Unido.

[7] International Wool Textile Organisation

5.3 Identificación de costos y tiempos para The Falkland Islands Wool Company

En el siguiente cuadro se muestran los costos y tiempos de la cadena de exportación de The Falkland Islands Wool Company. Los costos de transporte de la lana al interior de las islas son cubiertos de forma individual por los productores. Luego, los costos de las siguientes etapas son cubiertos por The Falkland Islands Wool Company. La empresa cobra a los productores una comisión de 3.5% sobre el precio de venta final de la lana, para absorber los gastos logísticos de la cadena (excluyendo el transporte interno) y los incurridos por marketing, ventas y otros.

Ilustración 12. Costos y tiempos de la cadena logística

		Costos	Tiempo
Transporte interno		East Falkland 6.25 a 12.5 usd	A modo de referencia el viaje desde Hill Cove a Port Stanley tiene una duración de 6 horas aproximadamente (220km)
		West Falkland 18.74 a 25 usd	
Handling Fipass		0 usd	N/A
Almacenamiento Fipass		0 usd	Días que el productor quiera
Pruebas de calidad		FWC 5.01 usd/kg	15 días
Carga contenedor en el barco		0 usd	14 horas
Flete		3500usd a 3800 usd	5 días
Gastos portuarios Montevideo	**THC[8]**	450 usd	N/A
	Almacenaje	62.3 usd/TEU	1 al 5 días
		70.13 usd/TEU	A partir del 6
	Entrega de contenedor	29.22 usd/TEU	N/A
	PBIP[9]	115 usd/TEU	N/A
	Tasa Logística	231.5 usd/TEU	N/A
	Lavado común	165 usd/TEU	N/A
Flete Internacional		Depende del destino	36 días como máximo a Europa

Fuente: Elaboración propia

[8] Terminal Handling Charges (Costos de manejo en la terminal portuaria)
[9] Código internacional para la Protección de Buques y de las Instalaciones Portuarias.

Capítulo 6. Análisis de la cadena logística

En este capítulo se realiza un análisis de las fortalezas encontradas en la cadena de exportación de lana correspondiente a The Falkland Islands Wool Company, ya que fue la empresa de la cual se obtuvo más información, y de las características de la lana en general. Sin embargo las debilidades no se centran en los agentes intermediarios ya que no se halló ninguna de gran relevancia.

6.1 Fortalezas

Las fortalezas serán analizadas desde el punto de vista logístico si bien también se destaca la importancia del producto y su forma de comercialización.

Previo a mencionar las fortalezas identificadas en la cadena logística de la exportación de lana de las Islas Falkland, cabe destacar que la calidad de la lana de las Islas es un diferencial ante los competidores globales. El color de esta lana dado por las condiciones climáticas a las que los ovinos están expuestos durante su cría, así como su micraje, han caracterizado a la lana de las Falkland históricamente. Al mismo tiempo, la atención internacional que se da a la naturaleza de la lana, siendo altamente valiosa al ser 100% *non-mulesed*[10], incrementa continuamente por la presión de los grupos de defensa de los derechos animales y es un punto clave por lo que la lana de las islas es muy atractiva para compradores mundiales.

Es de resaltar la importancia que tiene la producción agropecuaria y específicamente de la lana para la economía de las islas, siendo fundamental para el desarrollo de la misma. Esto se ve reflejado en acciones del Estado que colaboran con esta actividad, como por ejemplo, el gobierno permite el almacenaje en el depósito portuario FIPASS para todos los productores laneros sin ningún costo y garantizando la disponibilidad de espacio.

A su vez, la venta de lana a través de agentes como The Falkland Islands Wool Company es una ventaja competitiva para la cadena, desde el punto de producción al de consumo final. Los productores laneros se ven beneficiados a través de The Falkland Islands Wool Company ya que pagando una comisión del 3.5%, la compañía se encarga del manejo de la lana en FIPASS, de las pruebas de calidad y

10 Mulesing, del inglés, es una práctica creada por Jhon Mules y consiste en cortar la piel que se encuentra en la parte trasera de las ovejas para evitar la acumulación de eses que atrae insectos y gusanos, generando infecciones y la muerte lenta y dolorosa del animal (Louet, 2020).

la promoción y búsqueda de compradores, dejando que los establecimientos se ocupen exclusivamente de la cría de los ovinos y de la aceptación de precios de venta. De esta manera los productores logran dedicar todos sus recursos y tiempos a la mejora de las razas, la cría y los métodos de esquila.

Del punto de vista del consumidor, trabajar con agentes como The Falkland Islands Wool Company, compuesta por productores de lana que viven permanentemente en las islas, garantiza el cuidado y la supervisión de la producción ovina y de la esquila, asegurando un producto de alta calidad y un volumen constante de producción. A su vez, la compañía ofrece servicios de alto nivel y se ocupa de crear relaciones de calidad duraderas con sus clientes, como es el caso de Lanas Trinidad en Uruguay, adecuándose a sus requisitos y garantizando un volumen de producto con características similares anualmente.

Otra de las fortalezas identificadas es la relación que tienen las Islas Falkland con Uruguay. El Puerto de Montevideo se ha convertido, por diferentes motivos, en el hub estratégico con el que cuentan las islas para conectarse al mundo. La neutralidad ante el conflicto político con Argentina fue el puntapié inicial para comenzar las operaciones portuarias, seguido por la conectividad y la frecuencia de viajes al continente europeo desde el Puerto de Montevideo, sobre todo con CMA CGM, naviera con la que las Islas y Universal Shipping Agency trabajan en la exportación de lana de las Falkland. La misma tiene un tiempo de tránsito relativamente corto, 36 días, para llegar al continente europeo, donde se encuentran los principales compradores de lana de las Islas Falkland.

Universal Shipping Agency es un actor clave y agrega valor a la cadena porque opera el buque Scout únicamente para las Falkland. Esto asegura que el mismo pueda adaptar la cantidad de viajes según la demanda de exportación. Además es lógico pensar que tenga prioridad de ingreso al Puerto de Stanley por ser el segundo producto más exportado en las islas, después del pescado, que en muchos casos no pasa por dicho puerto, sino que es exportado directamente desde los puntos de pesca. Asimismo, cualquier problema operativo que surja será tratado con urgencia por las autoridades de la agencia directamente.

Las características del Scout también son un factor esencial ya que al tener grúas de carga en cubierta facilita el izado de los contenedores, disminuyendo el costo de manejo y carga de los mismos en el Puerto de Stanley. Esto, beneficia al gobierno

de las Islas Falkland ya que no debe invertir en esta infraestructura, mantenimiento y en la capacitación de recursos humanos para su manejo.

En el Puerto de Montevideo, Universal Shipping Agency trabaja con TCP[11] operada por Katoen Natie, única terminal del puerto que maneja la descarga de contenedores utilizando grúas pórtico, siendo más productivas que las que opera MONTECON[12]. Vale aclarar que los costos de TCP son más elevados, pero son una inversión necesaria para asegurar la eficiencia en el manejo de los contenedores que hacen trasbordo en Montevideo (MONTECON, 2020; TCP, 2018).

6.2 Debilidades

Las debilidades de la cadena logística de exportación de lana desarrolladas en este capítulo no se centran en ninguno de los agentes intermediarios ya que no se encontró ninguna de gran relevancia. Las debilidades encontradas están vinculadas fundamentalmente a lo aisladas que se encuentra las islas y el escaso volumen de producción de lana.

En cuanto a lo alejada que están las Islas Falkland del resto del mundo, la primera debilidad de la cadena son los altos costos de transportar la lana a los destinos finales. Según Daniel Castro (2020), el viaje de un contenedor de 40 pies con lana desde el archipiélago hasta Montevideo tiene un costo de entre 3.500 y 3.800 dólares, donde se recorre una distancia de 2.000 km aproximadamente, muy por encima del precio de transportar un contenedor de iguales características entre Uruguay y China con más de 10 veces la distancia. A su vez, el alto costo del flete se debe a que la mayoría de los contenedores viajan vacíos desde Uruguay hacia las islas, esto está ligado al bajo nivel de importaciones de las islas a nuestro país en relación con las exportaciones.

Otra debilidad asociada con el aislamiento es la falta de conexiones marítimas del puerto Stanley con el mundo. Como se mencionó en los anteriores capítulos, las Falkland cuentan con dos líneas marítimas para exportar sus productos: una hacia el Reino Unido con intervalos regulares de 5 semanas cada viaje, que se utiliza muy poco por los altos costos, y otra con el puerto de Montevideo con frecuencia mensual.

---

11 TCP: Terminal Cuenca del Plata es la terminal privada, especializada en carga contenerizada del Puerto de Montevideo. Katoen Natie obtuvo la concesión de operaciones en 2001 asociándose con ANP (Terminal TCP, 2020).

12 Montecon es la terminal del Puerto de Montevideo que opera en áreas públicas con cargas generales, contenerizadas o cargas proyecto (Montecon, 2020).

Esta falta de conectividad genera que toda la mercadería vendida si o si deba pasar antes por el puerto de Montevideo sumándole tiempo (5 días trayecto Falkland-Montevideo) y costos a la cadena.

En cuanto al volumen de la producción (1.700 toneladas de lana anualmente) se desprenden varias debilidades. En primer lugar, el volumen reducido, junto con la escasa conectividad marítima de las islas, dificulta el poder de negociación de los precios que cobran los distintos actores de la cadena logística y la obtención de descuentos o beneficios para los embarques.

A su vez, desde el punto de vista logístico, puede considerarse una desventaja vender lana sucia, ya que el volumen de ésta en los contenedores es mayor al de la lana lavada y peinada. De vender la lana lavada y peinada se obtendría un mayor precio de venta y así los costos de transporte representarían un menor porcentaje en relación al valor transportado. De 100 kg de lana sucia se obtienen aproximadamente 72 kg de lana lavada y al peinarse quedan aproximadamente 65kg (Ottegui, 2020). A su vez, al disminuir el volumen de lana los contenedores pueden utilizarse de forma más eficiente.

El otro punto que tiene relevancia con respecto a realizar los procesos de industrialización en otro país es que se pierde el origen de las lanas Falkland por el cambio de partida arancelaria.

Por otro lado, la infraestructura con la que cuentan las islas está lejos de ser la ideal. En primer lugar la mayoría de los caminos internos no están asfaltados, a excepción de la ciudad de Stanley y la ruta que conecta ésta con el Aeropuerto en base aérea británica. Esto genera mayores tiempos en el transporte interno de la lana por la velocidad a la cual pueden ir los camiones y afecta la integridad estructural de los vehículos.

A su vez, la infraestructura portuaria es sumamente sencilla, ya que no cuenta con grúas propias, toda la infraestructura de carga y descarga es flotante, con 36 años de antigüedad y no hay energía eléctrica ni conexiones telefónicas disponibles (ATlink, 2020). También dentro de la terminal, en el depósito (Fipass) donde se almacena lana, la máquina double-dump que comprime los fardos para optimizar el lugar dentro del contenedor se encuentra fuera de servicio y pueden pasar varios meses antes de que esté en funcionamiento por la falta de repuestos (Peck, 2020). Esto no impide la exportación de la lana pero impide la máxima utilización de espacio dentro del contenedor.

Capítulo 7. Recomendaciones

Una vez analizada la cadena logística de la lana con origen en las Islas Falkland con las fortalezas y debilidades correspondientes, se realizan las siguientes recomendaciones para mejorar la misma. Las primeras recomendaciones están enfocadas a aspectos de comercio entre las Islas y Uruguay, que derivan en mejoras para la cadena logística de exportación de lana que pasa por Uruguay. Estas recomendaciones tienen como destinatarios a las autoridades gubernamentales de las Islas y de Uruguay. Posteriormente, se mencionan recomendaciones específicas para la compañía The Falkland Islands Wool Company de modo de mejorar su cadena logística.

Como parte del primer grupo de recomendaciones, en primer lugar se considera positivo potenciar el comercio entre Uruguay y las Falkland. Principalmente las importaciones con origen uruguayo, ya que se eliminarían los viajes de contenedores vacíos, que luego se cargan con lana para exportar. Éstos encarecen el costo de flete cobrado por Universal Shipping del mismo modo, es recomendable fomentar la utilización de la línea marítima Stanley-Montevideo para exportar pescado del archipiélago, aumentando así los contendores contratados y disminuyendo los costos de transportarlos.

De modo de facilitar el intercambio comercial puede señalarse como posibilidad la firma de acuerdos comerciales entre los gobiernos, ya sea para eliminar aranceles a los productos o agilizar las gestiones, eliminando barreras no arancelarias y mejorando las tarifas que los productos de las Islas Falkland pagan al pasar por Uruguay. Entendemos que por la situación política internacional de las islas quizás la primera opción es poco viable y difícil, pero la posibilidad de generar acuerdos se sostiene primando la buena relación que ambos gobiernos han tenido desde hace ya mucho tiempo. Por ejemplo a través de la embajada británica en Montevideo se puede acordar la reducción de los trámites que los productos de las islas deben tener para pasar por Uruguay y recibir asesoría de primera mano.

Las siguientes recomendaciones de mejora son para la cadena de exportación en sí misma y, por lo tanto, están dirigidas a la compañía The Falkland Islands Wool Company. Sin embargo, las mismas pueden ser también tomadas en cuenta por las autoridades de las Islas Falkland y en algunos casos por la empresa Falkland Wool Growers.

En primer lugar se considera la posibilidad de agregar valor a lana en las islas introduciendo el proceso productivo, o parte del mismo, que se hace en los países de destino para lavar, peinar, cardar y teñir la lana. Hacer esto en las islas tiene dos grandes ventajas, en primer lugar se prolongaría el origen de la lana como un diferencial a la hora de venderla, ya que éste no se terminaría al llegar a las empresas que la lavan y peinan. Además se reducirían casi a la mitad los costos de transporte ya que según Pedro Otegui (2020), de 100 kilos de lana sucia se obtienen aproximadamente 72 kg de lana lavada y a su vez, ésta al peinarse queda en aproximadamente 65kg. Otra posibilidad es que se haga de forma parcial con tan solo alguna parte del proceso, por ejemplo solo el lavando y luego exportarla porque así, como se dice anteriormente, subiría el valor monetario de la lana exportada y se podría poner más dentro del contendor.

Otra forma de no perder el origen de forma tan temprana en la cadena puede ser asociarse con empresas de lavado y peinado en Uruguay para que traten la lana de las Falkland de forma separada y la vendan como lana limpia originaria de las Falkland. De esta forma no se eliminan costos de transporte pero si se aumenta la trazabilidad de la lana y el precio al que se la puede vender.

En segundo lugar se considera indispensable mantener la máquina de double-dump siempre disponible para comprimir los fardos y cargar los contenedores, ya que ésta posibilita una mejor utilización del espacio interior del contenedor y, por ende se reducen costos de transporte.

Por último se recomienda considerar la posibilidad de vender la lana en pallets y no en contenedores llenos como se hace actualmente. Para esto hay dos posibilidades, la primera sería vender la lana directamente desde las Falkland en pallets, teniendo un fardo o dos apilados como máximo. De esta forma se agiliza la cadena logística ya que tanto productores como compradores no tienen que esperar a llenar el contenedor para que éste se envíe. Además se puede llegar a nuevos compradores, que utilizan menos producto, lavan y peinan la lana de forma artesanal o con minimills[13]. Estos clientes pueden ser considerados de nicho ya que exigen mayor calidad, naturalidad y trazabilidad de la lana.

[13] Las Minimills son máquinas que reproducen a baja escala los distintos procesos de la industria textil por los que pasan las lanas y otras fibras para convertirse en hilos.

La otra forma de hacerlo es utilizando a Uruguay como lugar de desconsolidado del contendedor lleno. Esta posibilidad consiste en que el contenedor llegue a Uruguay y bajo el régimen aduanero de puerto libre se desconsolide y fraccione en pallets. Los mismos pueden ser almacenados en el puerto, sin pagar tributos a la importación, hasta ser consolidados junto con otras mercaderías para llegar a su destino final. A su vez este régimen permite que las mercaderías no tengan un destino definido al ingresar al puerto de Montevideo, por lo que la venta se puede concretar a último momento.

Capítulo 8. Conclusiones

El estudio y análisis de la cadena logística de exportación de lana desde las Islas Falkland es relevante ya que es el segundo producto más exportado y a su vez, es tradicionalmente el ícono de las islas. El área agropecuaria es clave para el desarrollo económico de las islas y para que se involucren aún más en el comercio internacional.

El objetivo del trabajo es analizar la cadena logística de exportación de lana de las Islas Falkland y su escala en el Puerto de Montevideo, identificando posibles mejoras y puntos débiles de la misma.

Para cumplir con el objetivo, el trabajo se inicia con una descripción de la situación actual de las islas en el plano internacional, sus exportaciones e importaciones generales y luego se profundiza específicamente en la producción y exportaciones de lana. Posteriormente se realiza la descripción de la cadena logística de la lana, desde el establecimiento productivo hasta el destino de la exportación, se toman en cuenta los principales actores, las etapas y diferentes subcadenas comerciales y logísticas comprendidas. Luego se profundiza en la identificación de costos y tiempos logísticos de la cadena logística correspondiente a la compañía The Falkland Islands Wool Company, para luego realizar un análisis de fortalezas y debilidades y efectuar recomendaciones para la mejora de la cadena.

Las exportaciones de lana de las Islas se realizan fundamentalmente a través de dos empresas The Falkland Islands Wool Company y Falkland Wool Growers. El 60% de la lana es comercializada por The Falkland Islands Wool Company y el restante por Falkland Wool Growers y productores individualmente. La cadena logística de The Falkland Islands Wool Company tiene como puerto hub a Montevideo y es la cadena que se analiza en mayor profundidad en este trabajo.

Dentro de los actores más importantes para la cadena correspondiente a The Falkland Islands Wool Company, Uruguay cumple un rol fundamental. La utilización del Puerto de Montevideo como hub, debido a la amplia variedad de conexiones marítimas y la legislación aduanera, es clave para el funcionamiento de la cadena.

Las principales fortalezas identificadas residen en la calidad de la lana vendida por las Falkland, en la manera de comercialización de The Falkland Islands Wool Company y el apoyo estatal al sector. Por otro lado, las debilidades desarrolladas se basan en la ubicación geográfica de las islas, el tamaño de la producción, la

infraestructura y el no realizar a la lana procesos industriales más allá del esquilado y el enfardado.

Como parte de las recomendaciones que se realizan para disminuir costos logísticos y hacer más eficiente el proceso de exportación beneficiando a los productores laneros y a los agentes de las islas, se sugiere incrementar las importaciones de productos uruguayos desde las islas para que los contenedores necesarios para la exportación de lana no se trasladen vacíos hasta Stanley, reduciendo los costos totales de flete.

Las ineficiencias y costos logísticos son causados en gran parte por el reducido volumen de producción, pero también por la falta de infraestructura. Por ejemplo, la escasez de maquinaria para enfardar, la cantidad de camiones para transportar la lana hasta el puerto o incluso la falta de maquinaria para continuar el proceso productivo dentro de la esquila, son factores que afectan negativamente. Por estos motivos derivan recomendaciones como estudiar la posibilidad de realizar el lavado y peinado en las Falkland, para así producir un producto de mayor valor agregado y que motive a aumentar la producción lanera. Esto es viable ya que la cría de ovinos es muy extensiva, con pocos animales por hectárea y condiciones naturales que favorecen la misma. De no ser posible la inversión en maquinaria para realizar el lavado y peinado de la lana, podría considerarse la opción de asociarse con empresas de lavado o peinadurias para realizar estas tareas, manteniendo como diferencial la promoción del origen de las islas.

Finalmente, se sugiere modificar la unidad de exportación que utilizan los agentes laneros (The Falkland Islands Wool Company y Falkland Wool Growers) de contenedores completos a pallets reduciendo los tiempos de almacenaje de la lana y la espera de exportación en FIPASS. De esta manera podría incrementar el flujo comercial por el aumento de ventas de menor volumen y las conexiones Stanley-Montevideo. Los pallets podrían desconsolidarse al llegar a Montevideo y destinarse a diferentes países o incluso importarse aprovechando que es un puerto y libre y amparándose en los regímenes aduaneros que lo permiten; tránsito y admisión temporaria. Al mismo tiempo, vendiendo en pallets, podrían incrementar la venta a clientes de nicho, que estén interesados en un producto exclusivo, de alta calidad y ecológico y compran en menor cantidad pagando mejores precios.

A partir de las recomendaciones surgen tres aspectos a profundizar en futuros estudios. En primer lugar, analizar la posibilidad de invertir en la infraestructura

necesaria para el lavado y/o peinado de la lana en la islas, así como la capacitación del personal necesario. En paralelo, se puede estudiar la opción de asociarse con barracas de lana uruguayas para realizar estos procesos. También se recomienda analizar la posibilidad de utilizar a Uruguay como punto de desconsolidación de los contenedores y así llegar a compradores más exclusivos.

Por ultimo se podría profundizar en el análisis de la cadena logística de exportación de lana con origen en las Islas Falkland considerando la operativa del agente Falkland Wool Growers para tener una perspectiva más completa de la cadena.

Capítulo 9. Bibliografía

Alphaliner. (junio de 2020). Alphaliner TOP 100. Obtenido de https://alphaliner.axsmarine.com/PublicTop100/

ATlink. (s.f.). ATlink. Recuperado el 1 de mayo de 2020, de Fipass: http://www.atlink.co.fk/about-us/fipass/

Bidegain, S., & Wolff, M. (2019). La política exterior uruguaya ante la “Cuestión de las Islas Malvinas (Falkland Islands)”. Obtenido de https://dspace.ort.edu.uy/bitstream/handle/20.500.11968/4151/Material%20completo.pdf?sequence=-1&isAllowed=y

Bidegain, S., & Wolff, M. (2019). La política exterior uruguaya ante la “Cuestión de las Islas Malvinas (Falkland Islands)”. Montevideo: Universidad ORT Uruguay. Obtenido de https://dspace.ort.edu.uy/bitstream/handle/20.500.11968/4151/Material%20completo.pdf?sequence=-1&isAllowed=y

Blake and associates. (2017). Value adding opportunities for Falkland Islands wool. Obtenido de https://www.fidc.co.fk/library/project-reports/350-m-blake-wool-presentation-may-2017-pdf/file

CAROU. (2014, septiembre). CÓDIGO ADUANERO DE LA REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY. Obtenido de Ley Nº 19.276: https://www.mef.gub.uy/innovaportal/file/5646/2/ley-19276.pdf

Castro, D. (4 de mayo de 2020). Manager logistics dpt. Universal Shipping Agency. (P. Farina, & J. Bergeret, Entrevistadores)

CMA CGM. (2020). CMA CGM Site. Obtenido de https://www.cma-cgm.com/local/uruguay-agencies/about-us

CMA CGM. (2020). CMA CGM URUGUAY S.A. Obtenido de Mainly services trade from Uruguay to worldwide: https://www.cma-cgm.com/local/uruguay

Da Silva, C. (21 de abril de 2020). Project manager and executive advisor of the British Embassy. (P. Farina, & J. Bergeret, Entrevistadores)

Departament of agriculture. (2018, mayo 5). Falkland islands goverment. Obtenido de https://www.fig.gov.fk/agriculture/publications/farming-stastics/send/27-farming-statistics-2016-to-2020/150-farming-statistics-2018

Department of Agriculture. (s.f.). Falkland Islands Goverment. Recuperado el 1 de mayo de 2020, de https://www.fig.gov.fk/agriculture/services/agricultural-services/48-core-sampling

El Observador. (26 de febrero de 2020). Qué hay detrás del aterrizaje en Uruguay de 15 aviones militares británicos que preocupan a Argentina. Obtenido de https://www.elobservador.com.uy/nota/-lobby-britanico-por-que-aterrizaron-15-aviones-militares-de-reino-unido-en-uruguay-2020226174919

Falkland Island Shipping. (2020). Falkland Island Shipping. Obtenido de Schedules: https://www.falklandislandshipping.com/schedules.html

Falkland Islands Goverment. (2017). FALKLAND ISLANDS PORTS & HARBOURS INFORMATION. Obtenido de PORT FACILITIES: https://www.falklandislands.com/downloads/Ports%20and%20Harbours.pdf

Falkland Islands Goverment. (2019). FALKLAND ISLANDS DEVELOPMENT CORPORATION. Obtenido de https://www.Falkland.gov.fk/self-sufficiency/commercial-sectors/business-community/

Falkland wool growers. (2019, octubre). Naturally Falkland Wool. Obtenido de https://www.falklandwoolgrowers.co.uk/press/

Fassio, A., Pascual, L., & Suarez, F. M. (2002). Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo.

Foreland Shipping Limited. (s.f.). Foreland Shipping Limited. Recuperado el 1 de mayo de 2020, de SPECIFICATION: http://www.foreland-shipping.co.uk/

Fuhrmann. (2020, junio). Blog Fuhrmann Argentina. Obtenido de https://fuhrmann-argentina.com/es/naturalmente-libre-de-mulesing/

FW Reporter. (2018, marzo 2). Farmers weekly. Obtenido de Farming on the front line: Sheep in the Falkland Islands: https://www.fwi.co.uk/international-agriculture/farming-front-line-sheep-falkland-islands

Goméz, G. R., Flores, J. G., & Jiménez, E. G. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/44376485_Metodologia_de_la_investigacion_cualitativa_Gregorio_Rodriguez_Gomez_Javier_Gil_Flores_Eduardo_Garcia_Jimenez

Government, Policy and Economic Development Unit Falkland Islands. (2019, febrero). State of Falkland Islands Economy 2018.Obtenido dehttps://www.fig.gov.fk/policy/component/jdownloads/send/5-reports-and-

publications/123-state-of-the-falkland-islands-economy-2018?option=com_jdownloads

International Business Publications. (2004). Falkland Economic and development Strategy Handbook. Obtenido de https://books.google.com.uy/books?id=JlqtDwAAQBAJ&pg=PA32&lpg=PA32&dq=evolution+of+tons+exported+wool+Falkland&source=bl&ots=YlKXo-wcCK&sig=ACfU3U3bWwIGxAteu342GXz1fKKeoHP_bw&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjgoILS0oTpAhU0IrkGHS8KBjMQ6AEwAXoECAkQAQ#v=onepage&q

Lanas Trinidad. (2020). Unidades de producción de Lanas Trinidad. Obtenido el dia 8 de junio, 2020 de https://lanastrinidad.com/

Lee, R. (2011). Falkland Islands Wool. The wool press, 7.

Lekkas, D. (2020). MarineTraffic. Obtenido de https://www.marinetraffic.com/en/ais/home/centerx:-66.8/centery:12.6/zoom:2

Lotha, G. (2019, junio 20). Encyclopedia Britanica. Obtenido dehttps://www.britannica.com/place/Falkland-Islands

Louet. (2020). Louet. Obtenido de https://www.louet.com/our-merino-using-only-wool-from-non-mulesed-sheep-in-our-yarns/

Ministerio de economía y Finanzas. (1992, abril). Ley Nº 16.246.Obtenido de LEY DE PUERTOS: https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp418196.htm

Ministerio de economía y Finanzas. (2007, octubre). Ley Nº 18.184.Obtenido de MECANISMOS DE IMPORTACIÓN EN ADMISIÓN TEMPORARIA: https://www.mef.gub.uy/innovaportal/file/5641/2/ley-18.184.pdf

MONTECON. (1 de febrero de 2020). Tarifario. Obtenido de https://www.montecon.com.uy/es/articles/tarifario

Navarro, L. B. (2017, diciembre). Abrigos con memoria. Obtenido de Vinculando al consumidor con el lugar de origen de la lana en Uruguay: https://www.scribd.com/document/449822059/EUCD-Navarro-Abrigos-con-memoria

North west yarns . (2019, noviembre 1). Conozca su fibra: lana de Malvinas. Obtenido dehttps://nwyarns.com/blogs/northwest-yarns/know-your-fiber-Falkland-wool

Ottegui, P. (22 de abril de 2020). Director de lanas trinidad. (P. Farina, & J. Bergeret, Entrevistadores)

Peck, F. (1 de junio de 2020). Assistant Manager at the Falkland Islands Wool Company. (P. Farina, & J. A. Bergeret, Entrevistadores)

Pereira, D. (22 de abril de 2020). Veterinario asesor del gobierno de las Islas Falkland. (P. Farina, & J. Bergeret, Entrevistadores)

PETA. (2020). PETA. Obtenido de Peole for ethical treatment of animals: https://www.peta.org/issues/animals-used-for-clothing/wool-industry/mulesing/

Stanley, B., & Messano, E. (2011). La política exterior del gobierno uruguayo ante la guerra de las Malvinas. Montevideo: Universidad ORT Uruguay.

Tally Hi. (2020). Obtenido de Pally Hi Premium Merino Outfitter: https://www.pallyhi.com/fr/merino-tech/merino-wool/

TCP, T. (s.f.). Quienes somos. Recuperado el 1 de junio de 2020, de http://www.terminaltcp.com.uy/institucional/quienes-somos/#video-1

TCP. (5 de julio de 2018). TCP MONTEVIDEO THIRD PARTY RATES & CONDITIONS. Obtenido de http://www.terminaltcp.com.uy/media/1117/july-5th-2018-tcp-third-party-tariffs.pdf

Terminal TCP. (2020). Terminal TCP. Obtenido de http://www.terminaltcp.com.uy/servicios/

Trademap. (2020). Obtenido dehttps://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c238%7c%7c%7c%7c51%7c%7c%7c4%7c1%7c2%7c2%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1

Transporte.mx. (2 de junio de 2015). Transporte.mx. Obtenido de: Que es un TEU?: https://www.transporte.mx/que-es-un-teu/

Universal Shipping Agency. (2020). Unimar. Recuperado el 1 de junio de 2020, de SOUTH AMERICA ATLANTIC SERVICE: https://www.unimar.com.uy/activities.html

Wikiwand. (2020, junio). Obtenido de https://www.wikiwand.com/en/Sheep_shearing

Capítulo 10. Anexos

10.1 Entrevistas

Entrevistado: Carolina Da Silva

Cargo: Project Manager and executive advisor

Asociación/Empresa: British Embassy in Montevideo, Uruguay

Fecha: 20/04/2020

Entrevistadores: Pilar Farina y Juan Andrés Bergeret

Guía de preguntas:

1. ¿Se utiliza algún método de esquila en particular para la lana en las Islas Falkland?
2. ¿Cómo contacta el productor lanero a los compradores en el exterior?
3. ¿Cada productor vende individualmente o hay intermediarios que consoliden la producción?
4. ¿La lana se vende Full Container Load o Less Container Load?
5. ¿Cómo llega la lana desde el punto de producción hasta el Puerto de Stanley? ¿Cuál es el transporte utilizado dentro de las Islas?
6. ¿Cuál es la unidad de exportación?
7. ¿Toda la lana pasa por Uruguay?
8. ¿Qué pasa con la lana una vez que llega a Uruguay?
9. ¿Se busca coordinar el Scout con las líneas marítimas que llevaran el producto a destino final?
10. ¿Se almacena en el Puerto de Montevideo?
11. ¿En qué régimen ingresa la lana a Uruguay? (Tránsito, Admisión temporaria, Puerto Libre, etc.)
12. ¿Cuánto tiempo permanece en territorio uruguayo?
13. ¿Por qué hay un porcentaje de lana que queda en Uruguay? ¿Cuánto es
14. ¿Quiénes son los principales compradores?
15. ¿Por qué Uruguay es el país más conveniente para la salida del barco?
16. ¿Con qué navieras trabajan los productores de las Islas?
17. ¿Quiénes son los compradores finales? ¿Qué lugar ocupan en la cadena productiva?
18. ¿Qué uso se le da a la lana en destino?

Entrevistado: Daniel Pereira

Cargo: Veterinario asesor

Asociación/ Empresa: Gobierno de las Islas Falkland

Fecha: 22/04/2020

Entrevistadores: Pilar Farina y Juan Andrés Bergeret

Guía de preguntas:

1. En cuanto al producto exportado, ¿Se utiliza algún método de esquila o acondicionamiento en particular? Por ejemplo, esquila grifa verde o grifa azul.
2. ¿Se requieren certificaciones específicas para la exportación de lana desde las Islas?
3. ¿Cómo contacta el productor lanero a los compradores en el exterior?
4. ¿Cada productor vende individualmente o hay intermediarios que consoliden la carga?
5. ¿La lana se vende Full Container Load o Less Container Load?
6. ¿Cómo llega la lana desde el punto de producción hasta el puerto?
7. ¿Cuál es el medio de transporte utilizado dentro de las Islas?
8. ¿Cuál es la unidad de exportación, como es el packaging?
9. ¿Quién carga la lana a los contenedores?
10. ¿Los contenedores vienen vacíos desde Montevideo?
11. ¿Con qué INCOTERM trabajan los productores?
12. ¿Hay diferencias entre la producción de lana uruguaya y la de las Islas Falkland?
13. ¿Dónde almacenan la lana una vez esquilada? ¿Se exporta enseguida?

Entrevistado: Pedro Otegui

Cargo: Director

Asociación/ Empresa: Lanas Trinidad

Fecha: 22/04/2020

Entrevistadores: Pilar Farina y Juan Andrés Bergeret

Guía de preguntas:

1. ¿Cómo nace la relación comercial con las Islas Falklads?
2. ¿Compran el contenedor FCL/LCL?
3. ¿Como es el primer contacto con la lana?
4. ¿Ustedes realizan la importación? ¿Bajo qué régimen?
5. ¿Qué INCOTERM se utiliza?
6. ¿Con cuánto tiempo de anticipación se hace la orden de compra?
7. En cuanto al producto exportado, ¿Se utiliza algún método de esquila o acondicionamiento en particular? Por ejemplo, esquila grifa verde o grifa azul.
8. ¿A quién le compran la lana? ¿A través de The Wool Company o directamente a los productores?
9. ¿Cada cuanto hacen una importación?
10. ¿Siempre que llega el Scout tienen carga?

Entrevistado: Daniel Castro

Cargo: Logistics Dept. Manager

Asociación/ Empresa: Universal Shipping Agency

Fecha: 4/05/2020

Entrevistadores: Pilar Farina y Juan Andrés Bergeret

Guía de preguntas:

1. ¿Cuál es la unidad de exportación?
2. ¿Cuál es el peso de los fardos o el máximo que puede cargarse en los contenedores?
3. ¿La lana se vende Full Container Load o Less Container Load?
4. ¿Como es la carga del contenedor?
5. ¿Con qué INCOTERM trabajan?
6. ¿Quién carga la lana a los contenedores?
7. ¿Los contenedores vienen vacíos desde Montevideo?
8. ¿Qué pasa con la lana una vez que llega a Uruguay?
9. ¿Con que líneas marítimas trabaja Universal Shipping? ¿Se busca la coordinación con las líneas marítimas que llevaran el producto a destino final?
10. ¿Se almacena la mercadería en el puerto? En el caso de que si, ¿Qué régimen se utiliza y por cuánto tiempo?
11. ¿Por qué Uruguay es el país más conveniente para la salida del Scout?

Entrevistada: Farrah Peck

Cargo: Assistant Manager

Asociación/ Empresa: The Falkland Islands Wool Company

Fecha: 22/05/2020

Entrevistadores: Pilar Farina y Juan Andrés Bergeret

Guía de preguntas:

1. Why the shearing season is between July and October?
2. Why the wool exports are mainly focused in July?
3. How are the bales stowaged/fitted in the containers? We understand that this is done by WoolCo in FIPASS, how much it costs?
4. WoolCo is responsabile of the wool from FIPASS? In which stage does their responsibility start?
5. We know that the bales remain in FIPASS until the producer decides to sell them, for how long are bales stored?
6. How many wool containers are sent to Montevideo per trip using the Scout? Its always the same?
7. Why in the Fl. the wool is not cleaned or why the production process is “unfinished” when you export?
8. Did you ever studied the possibility of doing it?