



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo Fin de Máster

Propuestas de mejoras a la cadena de suministros de Nutella

Presentado por:

Melisa A. Martínez Paniagua

Tutelado por:

Jaime Nieto Vega

Valladolid, 17 de julio de 2024

Índice

INTRODUCCIÓN	5
PRODUCCIÓN Y CADENA DE SUMINISTRO DE NUTELLA DE LA EMPRESA FERRERO	8
1.1. DESCRIPCIÓN DE NUTELLA	8
1.1.1 Organización Empresarial de Nutella	10
1.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PAÍSES QUE INTERVIENEN EN LA CADENA DE VALOR DE NUTELLA: TAMAÑO Y CARACTERÍSTICAS DE ESTOS MERCADOS	12
1.2.1 PIB	14
1.2.2 IPC y Salario medio	18
1.2.3 Desempleo	20
1.2.4 Recaudación Impositiva	21
1.2.5 Población	22
1.2.6 Inversión y Desarrollo	25
1.2.7 Suscripciones a telefonía móvil	27
1.2.8 Migración Neta	27
1.2.9 Fuerza Laboral con Educación Avanzada	29
2.DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	33
2.1 PRODUCCIÓN DE NUTELLA.....	33
2.1.1 Descripción de la cadena de suministro (Cadena Global de Valor) del producto Nutella del Grupo Ferrero: materias primas, manufactura, componentes, distribución, venta	33
2.1.2 Complejidad y profundidad.....	37
2.1.3 Jerarquía	41
2.1.4 Forma de integración	41
2.2 COMERCIO	45
2.2.1 Necesidades de importación/exportación	45
2.2.2 Tipo de comercio	48
2.2.4 Existencia o ausencia de acuerdos comerciales	51
2.3 SISTEMA MONETARIO Y FINANCIERO.....	54
2.3.1 Monedas necesarias	54
2.3.2 Tipos de cambio.....	56
2.3.3 Tipos de interés y acceso a la financiación	59
3 CONCLUSIONES.....	61
3.1 Debilidades	61
3.2 Amenazas.....	61
3.3 Fortalezas.....	62
3.4 Oportunidades.....	62
3.5 Mejoras Propuestas a la cadena de suministro.....	63
REFERENCIAS.....	66

Resumen

El Trabajo Fin de Máster analiza la cadena de suministro de Nutella, un producto del Grupo Ferrero, con el objetivo de identificar sus fortalezas y debilidades y proponer mejoras para aumentar su eficiencia y sostenibilidad. Distribuida en más de 160 países, Nutella tiene una cadena de suministro global compleja que involucra materias primas de diversas regiones: avellanas de Turquía, cacao de Costa de Marfil, azúcar de Brasil y aceite de palma de Malasia. La gestión eficaz de esta cadena es crucial para el éxito de la empresa en un mundo globalizado. El estudio destaca la importancia de comprender el entorno económico global y regional, ya que factores como las fluctuaciones cambiarias, políticas comerciales internacionales, inflación y condiciones del mercado laboral impactan directamente en los costos de producción y decisiones estratégicas. Además, Nutella y Ferrero enfrentan un escrutinio constante respecto a su impacto ambiental y social, crucial para el análisis de mejores prácticas y áreas de mejora. Entre las recomendaciones propuestas se incluye la implementación de sistemas Justo a Tiempo (JIT) y tecnología RFID para mejorar la gestión de inventarios y un sistema robusto de monitoreo y predicción de precios de materias primas clave. Estas medidas buscan optimizar el flujo de caja, reducir costos de almacenamiento y anticipar fluctuaciones en los precios.

Palabras Clave: Cadena de Suministro, Nutella, Sostenibilidad, Eficiencia

Abstract

The Master's Thesis analyzes the supply chain of Nutella, a product of the Ferrero Group, with the aim of identifying its strengths and weaknesses and proposing improvements to increase its efficiency and sustainability. Distributed in more than 160 countries, Nutella has a complex global supply chain that involves raw materials from various regions: hazelnuts from Turkey, cocoa from the Ivory Coast, sugar from Brazil and palm oil from Malaysia. Effective management of this chain is crucial to the success of the company in a globalized world. The study highlights the importance of understanding the global and regional economic environment, as factors such as changing fluctuations, international trade policies, inflation and labor market conditions directly impact

production costs and strategic decisions. In addition, Nutella and Ferrero face constant scrutiny regarding their environmental and social impact, crucial for the analysis of best practices and areas for improvement. Proposed recommendations include the implementation of Just-in-Time (JIT) systems and RFID technology to improve inventory management and a robust price monitoring and prediction system for key raw materials. These measures seek to optimize cash flow, reduce storage costs and anticipate price fluctuations.

Keywords: Supply Chain, Nutella, Sustainability, Efficiency

INTRODUCCIÓN

En un mundo que está cada día más interconectado y cada vez más competitivo, la gestión de las cadenas de suministro de manera eficiente y sostenible se ha venido convirtiendo en un factor determinante para el éxito de la empresa. La globalización ha aumentado la complejidad de estas cadenas, imponiendo a las empresas la necesidad de coordinar y optimizar los flujos de materiales, información y financiero entre múltiples regiones y actores. En este contexto, el análisis de las cadenas de suministro de productos icónicos y conocidos mundialmente, como la Nutella, ofrece una oportunidad única para hacer un recorrido por los desafíos mencionados anteriormente y proponer una serie de mejoras sustanciales. El presente Trabajo Fin de Master analiza precisamente la cadena de suministro de la Nutella, teniendo el objetivo de descubrir y analizar las principales fortalezas y debilidades y formular una serie de propuestas para mejorarla eficiencia y sostenibilidad.

Nutella, la icónica crema de avellanas y cacao del Grupo Ferrero, es un producto de alta demanda mundial que se distribuye en más de 160 países. La elección de Nutella como objeto de estudio se justifica por varias razones. Primero, su cadena de suministro es compleja y global, involucrando una gran variedad de materias primas que se obtienen de diferentes partes del mundo, incluyendo avellanas de Turquía, cacao de Costa de Marfil, azúcar de Brasil y aceite de palma de Malasia. Esta complejidad presenta importantes desafíos logísticos y de gestión que son relevantes para cualquier estudio académico en el campo de la gestión de la cadena de suministro. Segundo, Nutella y Ferrero están bajo el escrutinio constante de consumidores y organizaciones no gubernamentales debido a su impacto ambiental y social. Analizar cómo una empresa de tal magnitud maneja estos aspectos es fundamental para entender las mejores prácticas y las áreas que requieren mejoras.

Un análisis exhaustivo del entorno económico de la empresa a lo largo de la cadena de suministro es de vital importancia. La situación económica global y regional afecta directamente los costos de producción, la disponibilidad de materias primas y las

decisiones estratégicas de inversión. Factores como las fluctuaciones en los tipos de cambio, las políticas comerciales internacionales, las tasas de inflación y las condiciones del mercado laboral tienen un impacto significativo en la eficiencia y sostenibilidad de la cadena de suministro. Al comprender y anticipar estos factores económicos, las empresas pueden desarrollar estrategias más resilientes, adaptarse mejor a los cambios del mercado y mantener su competitividad a largo plazo.

Los objetivos específicos del estudio son: describir y analizar la estructura actual de la cadena de suministro de Nutella, identificar las principales fortalezas y debilidades, evaluar el impacto de factores externos como la volatilidad de los precios de las materias primas y proponer mejoras alineadas con las mejores prácticas internacionales.

Para alcanzar estos objetivos, se ha adoptado una metodología de investigación que combina técnicas cualitativas y cuantitativas. Inicialmente, se realizó una exhaustiva revisión bibliográfica sobre la gestión de cadenas de suministro, con énfasis en el sector alimentario y productos distribuidos globalmente. Esta revisión permitió identificar los conceptos clave, teorías y prácticas relacionadas con la gestión de cadenas de suministro y establecer un marco teórico sólido. Posteriormente, se llevó a cabo un análisis de caso de la cadena de suministro de Nutella. Este análisis incluyó la recopilación de datos secundarios de fuentes oficiales de Ferrero, informes de la industria, artículos académicos y bases de datos comerciales. La información recopilada permitió mapear la cadena de suministro, identificar sus componentes principales y analizar sus interrelaciones.

El presente trabajo ofrece una contribución significativa al campo de la gestión de cadenas de suministro al proporcionar un análisis detallado y contextualizado de la cadena de suministro de Nutella. Las propuestas de mejora formuladas no solo buscan optimizar la eficiencia operativa de Ferrero, sino también promover prácticas más sostenibles y responsables a lo largo de toda la cadena de suministro. En un contexto de creciente conciencia ambiental y social, este estudio destaca la importancia de integrar consideraciones de sostenibilidad en la gestión de cadenas de suministro globales, aportando valor tanto a nivel académico como práctico. Asimismo, este trabajo puede

servir como referencia para otras empresas del sector alimentario y de bienes de consumo que enfrentan desafíos similares, contribuyendo al desarrollo de cadenas de suministro más resilientes, eficientes y sostenibles, beneficiando tanto a las empresas como a la sociedad en su conjunto.

PRODUCCIÓN Y CADENA DE SUMINISTRO DE NUTELLA DE LA EMPRESA FERRERO

1. DESCRIPCIÓN DE LOS PAÍSES Y PRODUCTO

Para analizar la cadena de suministro del Grupo Ferrero, se eligió uno de sus productos más vendidos a nivel mundial: la Nutella. Esta marca tiene un gran valor debido a su reconocimiento global y posee una cadena de suministro compleja, involucrando numerosos países. Para hacer un análisis detallado, se describirá el proceso de producción, las materias primas utilizadas y se seleccionarán algunos países representativos que participan en esta cadena.

1.1. DESCRIPCIÓN DE NUTELLA

Nutella es una crema de untar resultante de la mezcla de cacao y avellana con otros ingredientes para potenciar un sabor particular que puede ser utilizada para acompañar una gran cantidad de alimentos como galletas, pan, pastelería, helados, entre otros.

La marca promociona este producto como un alimento familiar ideal para desayunos y meriendas. Sin embargo, su sabor único y distintivo lo ha convertido en un ingrediente popular en repostería, cafeterías y otros mercados, donde se utiliza tanto como relleno y como componente principal en diversas recetas.

Utiliza en igual cantidad las avellanas y el cacao para hacer una mezcla de pasta de avellanas y de chocolate que dan forma al resultado final de la mezcla. Los componentes utilizados específicamente para elaborar la Nutella son los siguientes:

Pasta de avellana: Se obtiene de los frutos secos de avellanas, estos se someten a una división por el tamaño de la fruta por parte de los proveedores para garantizar así unas características de tueste y tiempo de producción específicas para cada tamaño. Se realizó un proceso cuidadoso para obtener un producto intermedio de la calidad deseada que consta de las siguientes etapas:

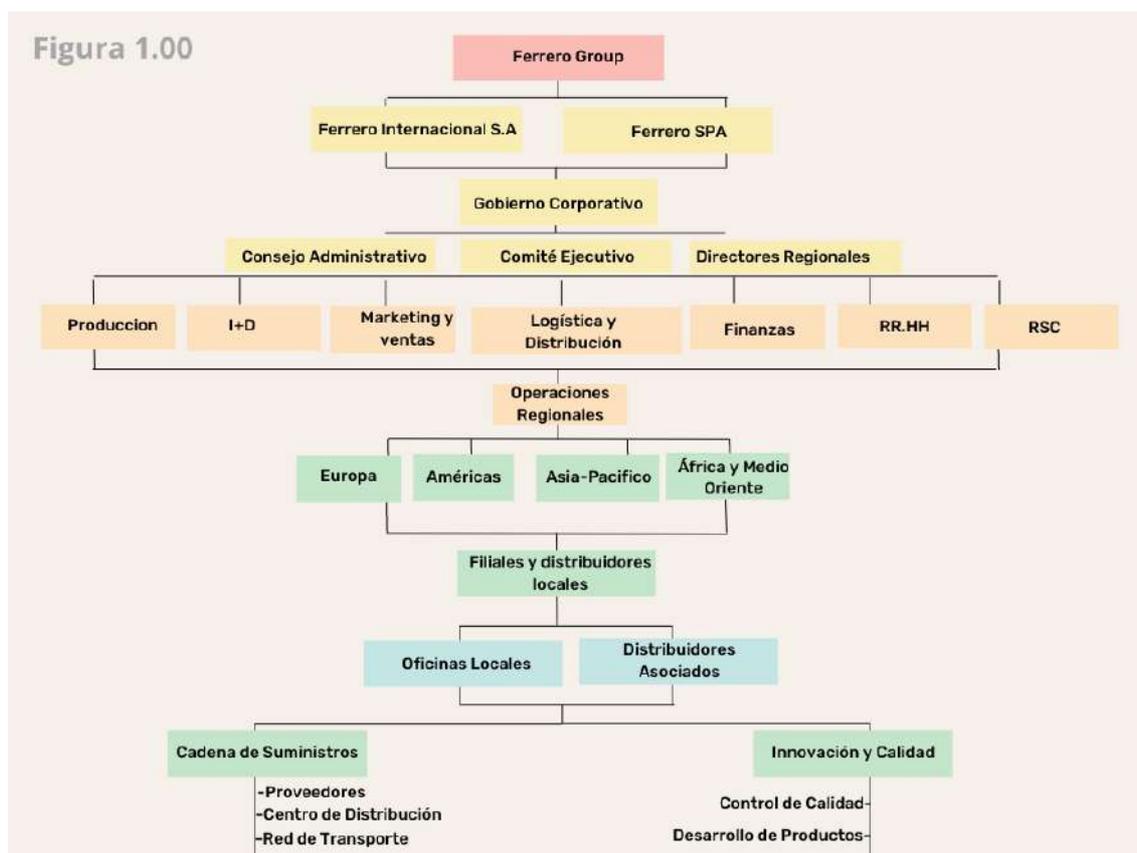
- **Tamizado:** para eliminar las avellanas que no cumplen con las condiciones de tamaño.
- **Tostado:** Se tuestan las avellanas para dar el gusto particular y separarlas de la piel.
- **Molienda:** Separadas las semillas de las cascara se utiliza unos compresos para convertir los granos en partículas.
- **Refinado:** Se logra la granulaci3n de las part3culas para convertirlas en una pasta de untar.
- **Vibraci3n:** Se elimina la fibra residual y los cuerpos extraños para obtener la pasta de avellana para utilizar en la mezcla final.

Polvo de cacao: Se utilizan granos secos de cacao que son asados para obtener el cacao de forma líquida, luego se le extrae la mantequilla de cacao, que es utilizada en otros productos, se toma solo el cacao puro comprimido para obtener el cacao en polvo, en este proceso se agregaran también las siguientes materias primas:

- **Leche en polvo:** La leche en polvo desnatada se produce a partir de leche fresca mediante procesos de deshidrataci3n. Esto implica sistemas de evaporaci3n y atomizaci3n para eliminar el agua de la leche y producir polvo seco.
- **Lecitina:** La inclusi3n de la lecitina en la Nutella es para mejorar su cremosidad y lograr una combinaci3n de ingredientes armoniosa.
- **Azúcar:** El origen del azúcar utilizado en la producci3n de Nutella varía segun la regi3n geogr3fica de producci3n. En t3rminos generales, se obtiene azúcar de remolacha azucarera y/o azúcar de caña refinada.
- **Aceite de Palma:** es un aceite vegetal que se obtiene del mesocarpio, la pulpa fibrosa que recubre la semilla, del fruto de la palmera aceitera. Es originario de África Occidental, pero actualmente se cultiva principalmente en Asia sudoriental, siendo Indonesia y Malasia los principales productores mundiales.

- **Vainillina:** es un compuesto aromático que se obtiene de la vaina de la orquídea vainilla. Para Nutella, la vainillina se utiliza como uno de los ingredientes finales de la receta. Se añade en pequeñas cantidades para realzar y estabilizar el sabor y la fragancia de la crema de avellanas y cacao.

1.1.1 Organización Empresarial de Nutella



En la figura 1.00, la estructura organizativa de Nutella se encuentra bajo el paraguas del **Ferrero Group**, una corporación multinacional con sede en Alba, Italia, propiedad de la familia Ferrero. Este conglomerado es el responsable de supervisar todas las operaciones globales de Nutella, asegurando que las estrategias corporativas se implementen de manera coherente en todos los mercados donde tiene presencia.

Matriz Corporativa y Divisiones Principales

En el nivel más alto de la organización se encuentran **Ferrero International S.A.** y **Ferrero S.p.A.** Ferrero International S.A. actúa como la entidad principal encargada de gestionar

las operaciones internacionales de la empresa, mientras que Ferrero S.p.A. está centrada en la producción y distribución dentro de Italia. Esta dualidad permite a Ferrero adaptar sus estrategias globales a las necesidades específicas del mercado local italiano y al mismo tiempo gestionar sus operaciones globales de manera eficiente.

Gobierno Corporativo

El **gobierno corporativo** de Ferrero incluye un **Consejo de Administración** que supervisa la estrategia y toma decisiones clave. Los **Comités Ejecutivos** son responsables de la gestión operativa diaria y la implementación de las estrategias definidas por el Consejo. Además, **directores regionales** aseguran que las estrategias se apliquen adecuadamente en sus respectivas áreas geográficas.

Áreas Funcionales

Para llevar a cabo sus actividades, Ferrero ha desarrollado varias áreas funcionales clave. La **Producción** es responsable de las fábricas y plantas de producción en diversos países, asegurando que los productos cumplan con los más altos estándares de calidad. El departamento de **Investigación y Desarrollo (I+D)** se dedica a la innovación de productos y a la mejora continua de los procesos productivos.

La **división de Marketing y Ventas** se encarga de desarrollar estrategias de mercado, lanzar campañas publicitarias y gestionar las ventas en todas las regiones donde Ferrero tiene presencia. **Logística y Distribución** optimiza la cadena de suministro y la distribución global, garantizando que los productos lleguen a los consumidores de manera eficiente. El departamento de **Finanzas** supervisa el control y la gestión financiera, incluyendo auditorías y planificación de recursos, mientras que **Recursos Humanos** se centra en la gestión del talento, capacitación y desarrollo del personal. Finalmente, la **Responsabilidad Social Corporativa** implementa proyectos de sostenibilidad y compromiso social, reflejando los valores éticos de la empresa.

Operaciones Regionales y Locales

Ferrero divide sus operaciones en regiones específicas: **Europa, Américas, Asia-Pacífico y África y Medio Oriente**. Cada región tiene una estructura operativa que incluye

oficinas regionales y equipos locales, los cuales adaptan las estrategias globales a las particularidades del mercado local. Además, Ferrero cuenta con **filiales y distribuidores locales** que operan oficinas en países clave para adaptar y ejecutar estrategias de mercado y ventas de manera efectiva. En mercados donde no hay presencia directa, Ferrero colabora con distribuidores locales para asegurar la disponibilidad de sus productos.

Cadena de Suministro

La **cadena de suministro** de Ferrero está compuesta por proveedores que suministran ingredientes esenciales como cacao, avellanas y azúcar. Los **centros de distribución**, estratégicamente ubicados, facilitan la logística, mientras que la **red de transporte** coordina el movimiento terrestre, marítimo y aéreo para distribuir los productos de manera eficiente y puntual.

Innovación y Calidad

La **innovación y calidad** son pilares fundamentales en la organización de Nutella. El **control de calidad** garantiza que se mantengan rigurosos estándares en todas las etapas de producción. El **desarrollo de productos** se enfoca en la investigación continua para crear nuevos productos y mejorar los existentes, asegurando que Nutella mantenga su posición como líder en el mercado.

1.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PAÍSES QUE INTERVIENEN EN LA CADENA DE VALOR DE NUTELLA: TAMAÑO Y CARACTERÍSTICAS DE ESTOS MERCADOS

La empresa Ferrero tiene su planta de producción principal en Italia, que funciona como la casa matriz de toda la organización, sin embargo, el producto Nutella es la pasta de untar de avellanas más reconocida a nivel mundial por lo que sus ventas finales se realizan en más de 75 países. Para poder lograr esta extensa distribución a nivel global la empresa no solo depende de su planta principal, sino que también tiene plantas de producción ubicadas de forma estratégica en 32 países. Algunos insumos como la leche o los envases son utilizados de la producción local, pero otros productos básicos extienden aún más la cadena de suministro ya que proviene de otros países su importación: Las avellanas de Turquía, el aceite de palma de Malasia, el cacao de Costa

de marfil, el azúcar de Brasil, el aroma de vainilla de Francia. De modo que un frasco de Nutella tiene la colaboración de 6 o más países.

La elaboración, distribución y venta de la Nutella es una red mundial bastante compleja, estos son algunos de los países que, por su actividad, ubicación geográfica y otras actividades claves resultan ser bastantes representativos de la cadena de suministro global. Estas son características específicas por la que fueron elegidos estos países para desarrollar los puntos más relevantes de la cadena de suministro en este trabajo:

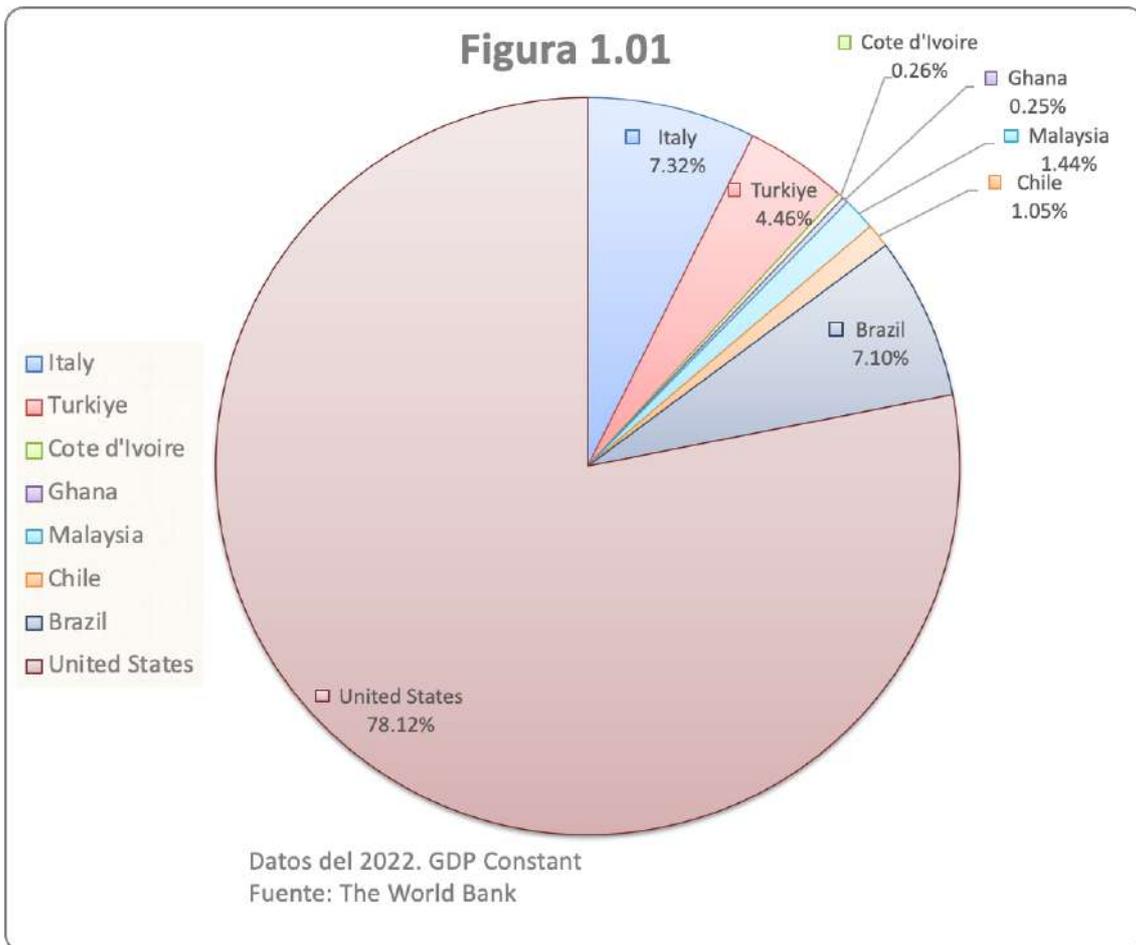
1. Italia: Como ya hemos dicho anteriormente es la Sede Central donde se realizan las operaciones estratégicas, además, de representar un valor histórico significativo por ser el país donde se originó la empresa. También resulta ser el país más representativo de Europa. Analizando la cadena de suministro por regiones, Italia cuenta con la mayor cantidad de plantas de procesamiento de la región, convirtiéndolo en el más importante de Europa.
2. Turquía: La avellana es uno de los principales frutos utilizados para producir uno de los ingredientes de la mezcla de Nutella y es representativo de la marca ya que es utilizado en su publicidad y envases. Este país es principal proveedor de avellanas a nivel mundial y también lo es para el grupo Ferrero. Contiene importantes plantas de procesamiento y tiene una ubicación geográfica importante por ser un país transcontinental distribuyendo su territorio entre Asia Occidental y Europa Oriental.
3. Costa de Marfil: El cacao, junto con las avellanas, son los frutos más importantes para la mezcla de Nutella, Costa de Marfil es principal productor de cacao a nivel mundial y también lo es para el Grupo Ferrero y resulta ser un país importante a nivel regional representando el continente africano en la cadena de suministro.
4. Ghana: En conjunto con Costa de Marfil, estos países representan más del 60% de la producción mundial de cacao convirtiéndolos en unos de los principales proveedores del Grupo Ferrero, aunque en estos países no tienen planta de

transformación, representan un alto nivel de suministros y la empresa ha desarrollado una importante relación con los proveedores de este país.

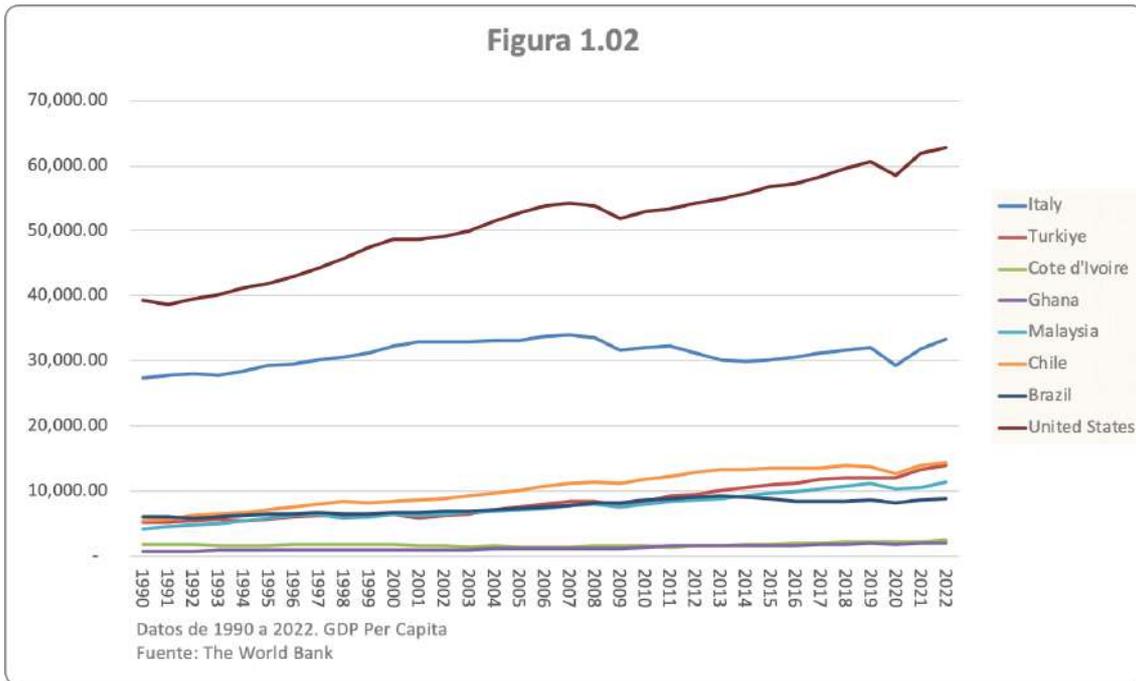
5. Malasia: El aceite de palma es un ingrediente indispensable ya que permite conseguir la consistencia particular de la mezcla de Nutella, Malasia es el principal proveedor de este producto para el Grupo Ferrero y por ende un país esencial para analizar su cadena de suministros. También resulta ser un país representativo a nivel regional como uno de los principales representantes en el sudeste asiático.
6. Chile: Es un país de vital importancia para Ferrero Hazelnut Company (HCo), ya que tiene 2 plantas de procesamiento y es además uno de los países donde la compañía es dueña de plantaciones de agricultura.
7. Brasil: Tiene una de las principales plantas de transformación y junto con Chile funcionan como puntos neurálgicos para la cadena de suministro de toda la región de Sudamérica.
8. Estados Unidos: Es el país con la mayor cantidad de plantas de transformación del Grupo Ferrero con un total de 8, también tiene oficinas de representación de ventas importantes ya que es el mercado de consumo final más importante de Nutella. Geográficamente es el país importante para toda la región de Norte América.

1.2.1 PIB

Como se puede observar en la Figura 1.01 el PIB de los Estados Unidos presenta una diferencia significativa en comparación con los demás países de la cadena de suministros, ocupando un 78.12%. Esto posiciona a Estados Unidos como un actor clave en la cadena de suministro teniendo el mayor número de plantas de procesamiento y siendo el principal destino para la venta de consumo final:



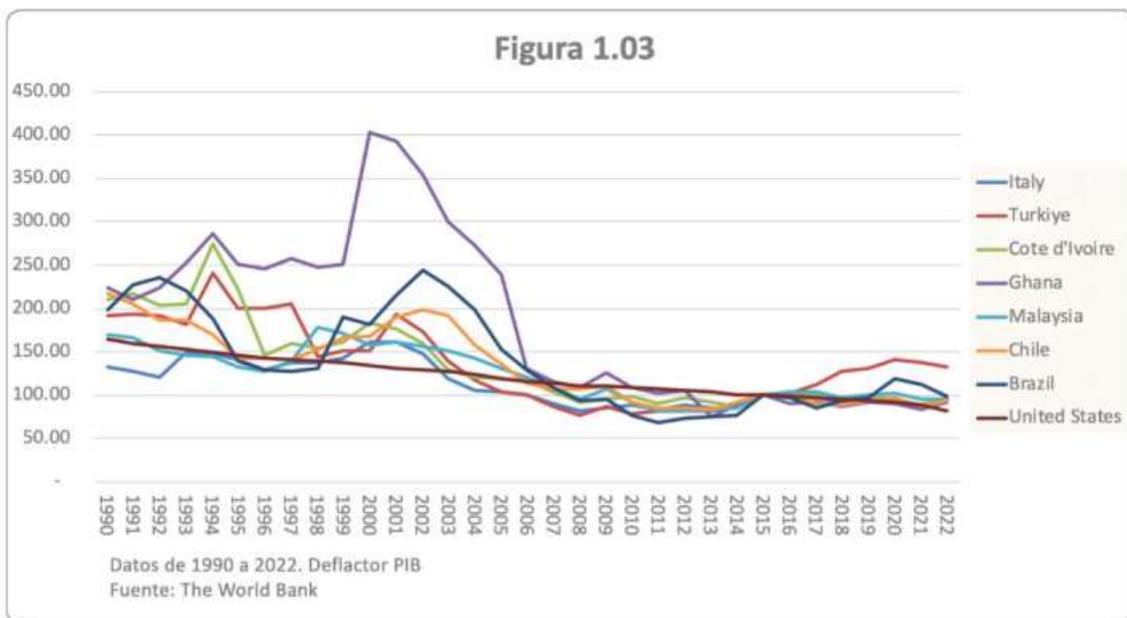
En la Figura 1.01 el PIB de Italia es muy inferior al de los Estados Unidos, sin embargo, representa más de un 7% en comparación con los demás países, de modo que este país tiene una economía relevante dentro de la cadena de suministros. Este es uno de los posibles factores que han servido para que la sede central del Grupo Ferrero permanezca en Italia desde sus orígenes y desde donde se toman las decisiones estratégicas de la empresa. A pesar del nivel de PIB de los demás países, estos pueden producir de manera eficiente la materia prima y cuentan con ubicaciones regionalmente convenientes, lo que les permite posicionarse estratégicamente en la cadena de suministro:



La Figura 1.02 muestra el comportamiento histórico del PIB per cápita de los países analizados, destacando una diferencia marcada entre Estados Unidos e Italia en comparación con los demás países de la cadena de suministro. Estos dos países, con una mayor cantidad de plantas de procesamiento y un mercado más grande para las ventas de consumo final, muestran valores significativamente más altos en este indicador, lo cual ha influido en la estructura organizativa del Grupo Ferrero. Italia se ha mantenido como la sede principal para decisiones estratégicas debido a su sistema educativo robusto, la fortaleza y estabilidad del euro, su relevancia en términos de emisión de inversión directa extranjera (IDE) y su entorno institucional relativamente estable que apoya las actividades comerciales y protege los intereses empresariales. Por otro lado, Estados Unidos, con el mayor PIB per cápita, se ha convertido en el centro de mayor actividad económica y operativa del Grupo Ferrero. La combinación de estos factores, junto con razones históricas y emocionales, ha consolidado a Italia como la sede principal del Grupo Ferrero y a Estados Unidos como su centro operativo más significativo.

El deflactor del Producto Interno Bruto (PIB) es un índice económico utilizado para medir la variación de los precios de todos los bienes y servicios producidos en un país. Se obtiene dividiendo el PIB nominal entre el PIB real y multiplicando el resultado por 100.

A diferencia del Índice de Precios al Consumidor (IPC) y del Índice de Precios Industriales (IPI), el deflactor del PIB abarca todos los bienes y servicios producidos en la economía, no solo una cesta específica de bienes de consumo o industriales. El IPC mide la variación de los precios de una canasta representativa de bienes y servicios que los hogares consumen, proporcionando una perspectiva sobre el costo de vida. Por otro lado, el IPI se centra en la variación de los precios de los bienes producidos en el sector industrial, ofreciendo una visión más específica del sector manufacturero.



En la Figura 1.03 se presentan los valores históricos del deflactor del PIB de los países de la cadena de suministro del Grupo Ferrero. Observamos que todos los países muestran valores muy similares, cercanos al 100, en los últimos años. Esto indica una baja variación en los niveles de inflación, sugiriendo un entorno de estabilidad de precios. Esta estabilidad es ideal para la ejecución eficiente de la cadena de suministro, ya que reduce la incertidumbre relacionada con la inflación y facilita la planificación económica.

Es importante resaltar que a principios de los 2000, tanto Brasil como Ghana experimentaron períodos de alta inflación que afectaron significativamente sus economías y entornos comerciales.

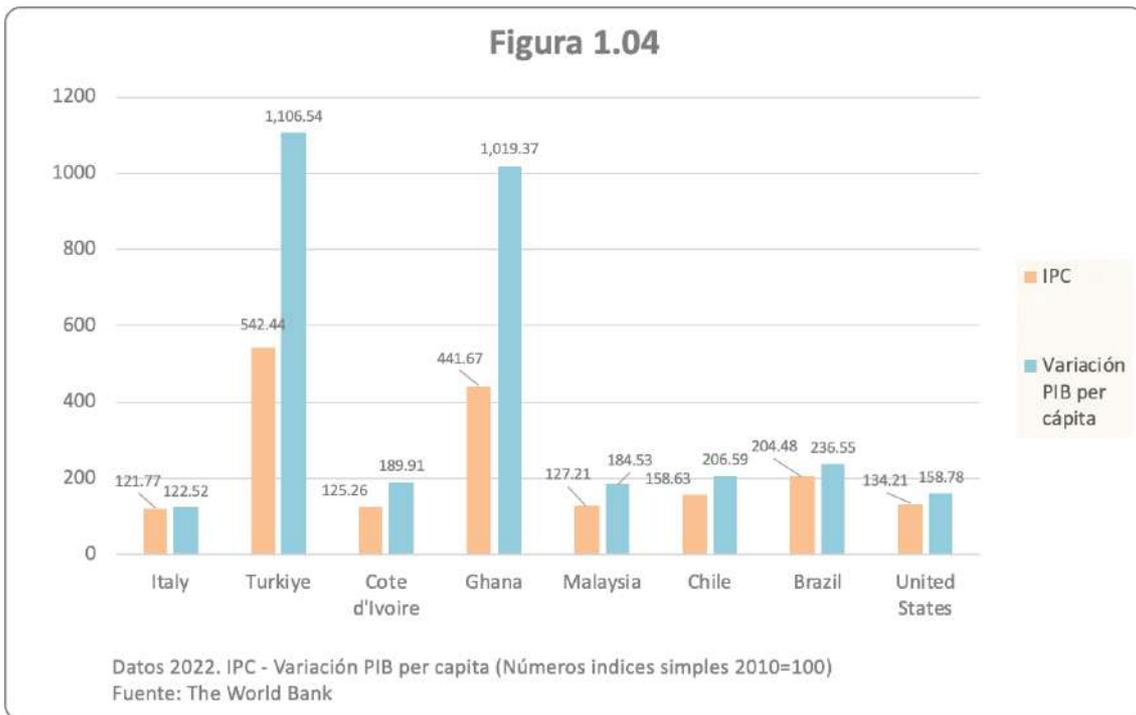
En el caso de Brasil, enfrentó una crisis de inflación severa a finales de la década de 1990 y principios de los 2000. La inflación anual alcanzó tasas extremadamente altas, llegando a picos del 12% mensual en 1990 y disminuyendo gradualmente a niveles más manejables en los años siguientes con políticas económicas y reformas estructurales.

Por otro lado, Ghana también experimentó altas tasas de inflación a principios de los 2000. La inflación en Ghana había sido un problema persistente durante varias décadas debido a factores como la depreciación de la moneda local, la volatilidad de los precios de las materias primas y desequilibrios fiscales.

Estos episodios de alta inflación en Brasil y Ghana ejemplifican los desafíos que pueden surgir en economías dependientes de las exportaciones de materias primas y sujetas a fluctuaciones en los mercados globales. Para el Grupo Ferrero y su cadena de suministro, estos antecedentes subrayan la importancia de estar preparados para posibles fluctuaciones económicas en los países proveedores de materias primas, incluso en períodos de estabilidad aparente.

1.2.2 IPC y Variación PIB

En la Figura 1.04 se muestra una comparación de los índices de precios al consumidor (IPC) y la variación de PIB per cápita de los países relevantes para la cadena de suministros del Grupo Ferrero. Esta figura destaca la marcada diferencia en los indicadores económicos de Turquía y Ghana, dos de los principales proveedores de materias primas esenciales para la producción de Nutella debido a su cultivo de avellanas y cacao, respectivamente. La disparidad observada en estos indicadores económicos sugiere importantes desafíos para la comercialización de los productos finales en estos mercados.



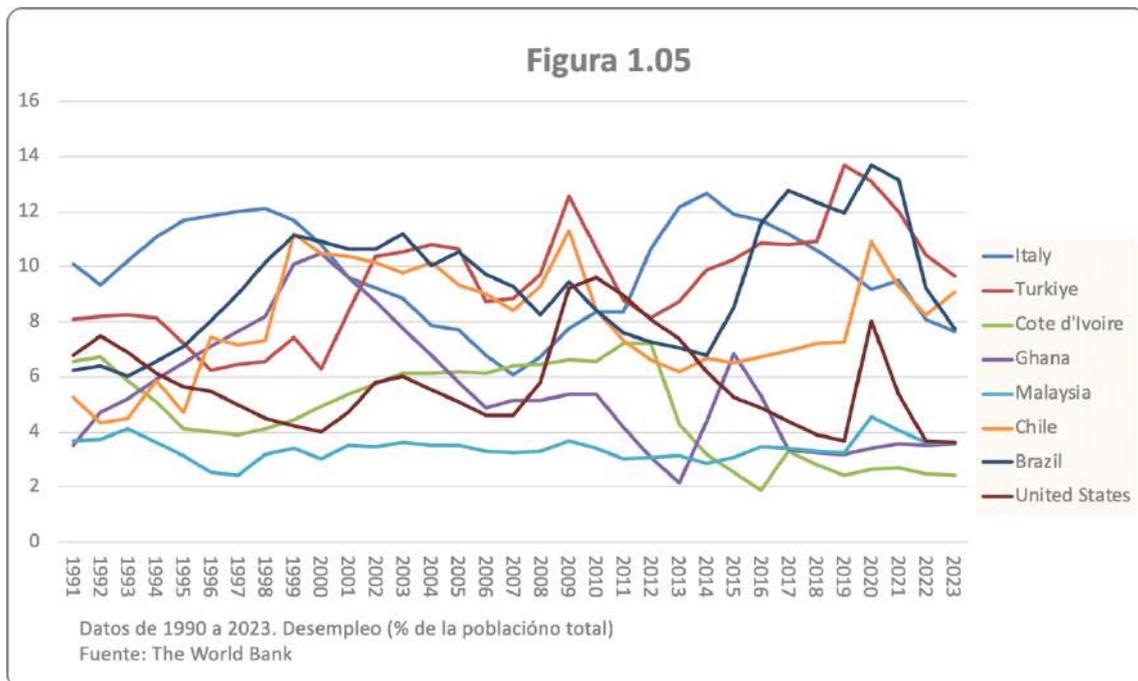
La Figura 1.04 representa la evolución del Índice de Precios al Consumo (IPC) y la variación PIB de los países de la cadena suministros. Lo ideal sería comparar el IPC con el salario medio, sin embargo, estos datos no están disponibles para los países que no pertenecen a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD por sus siglas en inglés). Ambos se miden como un número índice con año base común 100 en 2010. Llama la atención el caso de Turquía, donde los precios se multiplicaron por más de 5 (542.44 vs 100) en el período estudiado, mientras que el PIB aumentó 1006.54% (1106.54 vs 100), lo que indica un crecimiento económico y un control de la inflación considerable. Por otro lado, en Ghana los precios se multiplicaron por 4 (441.67 vs 100) y sus PIB aumentó 919.37% (1019.37 vs 100). Esta elevada diferencia entre el IPC y el PIB en estos países sugiere que el costo de vida es bajo en comparación con el PIB per cápita, sin embargo, lo ideal hubiese sido tener los datos de salario medio para tener más conocimiento sobre la accesibilidad de los precios para el Grupo Ferrero en estos mercados.

Dada la dependencia del Grupo Ferrero de estos países para el suministro de materias primas, es crucial que se desarrollen estrategias para mitigar estos desafíos económicos. En la actualidad existen programas de responsabilidad social corporativa para mejorar

las condiciones económicas locales, como el programa Ferrero Farming Values (FFV), se centra en apoyar a los agricultores de avellanas promoviendo prácticas agrícolas sostenibles, mejorando las condiciones laborales y mejorando el bienestar general de las comunidades agrícolas.

Por otro lado, países como Estados Unidos, Italia, y Malasia muestran una relación más equilibrada entre el IPC y el PIB, lo que implica que los consumidores tienen un poder adquisitivo razonable. En Estados Unidos los precios se multiplicaron por 0.34 (134.21 vs 100) y su PIB 58.78% (158.78 vs 100), junto con Italia y Malasia, presentan escenarios más favorables para la comercialización de Nutella. Estos países tienen PIB relativamente altos y un IPC moderado, lo que sugiere que los consumidores pueden permitirse comprar productos de consumo final sin una carga económica excesiva.

1.2.3 Desempleo



En la Figura 1.05, donde se mide el desempleo de forma porcentual en base a total de la población, se puede observar que Italia tiene uno de los niveles de desempleo más altos en comparación con los demás países de la cadena de suministro. Sin embargo, no solo tienen la sede central del Grupo Ferrero, sino que también es uno de los principales

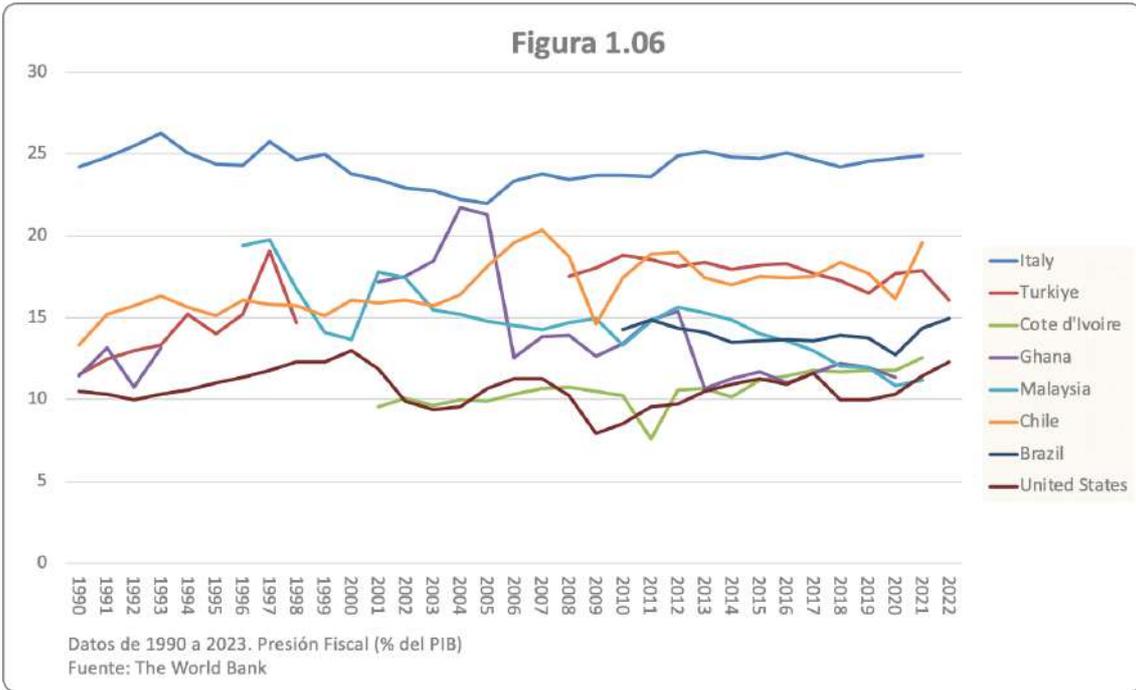
destinos para el comercio minorista. Nutella es un producto popular tanto entre los consumidores finales como a nivel familiar. Esta popularidad, junto con el poder adquisitivo de los italianos, mantiene a Italia como uno de los mercados ideales para el consumo del producto.

En la Figura 1.05 se observa también que los países proveedores de materia prima como Malasia, Costa de Marfil y Ghana tienen una tasa de desempleo bastante reducida en comparación con los demás países. Esta condición debe ser tomada en cuenta por el Grupo Ferrero para evitar falta de suministro por una posible deficiencia en la mano de obra.

1.2.4 Recaudación Impositiva

Una desventaja de mantener la sede principal en Italia es la alta carga de presión fiscal en comparación con otros países de la cadena de suministro. Como se observa en la figura 1.06, midiendo la presión fiscal de forma porcentual en base al PIB, Italia siempre ha estado muy por encima del resto de países, y no se espera que esta tendencia cambie en los próximos años. Sin embargo, esta situación favorece las inversiones directas extranjeras en países con operaciones importantes y alto valor agregado, lo que ayuda a reducir la carga fiscal general.

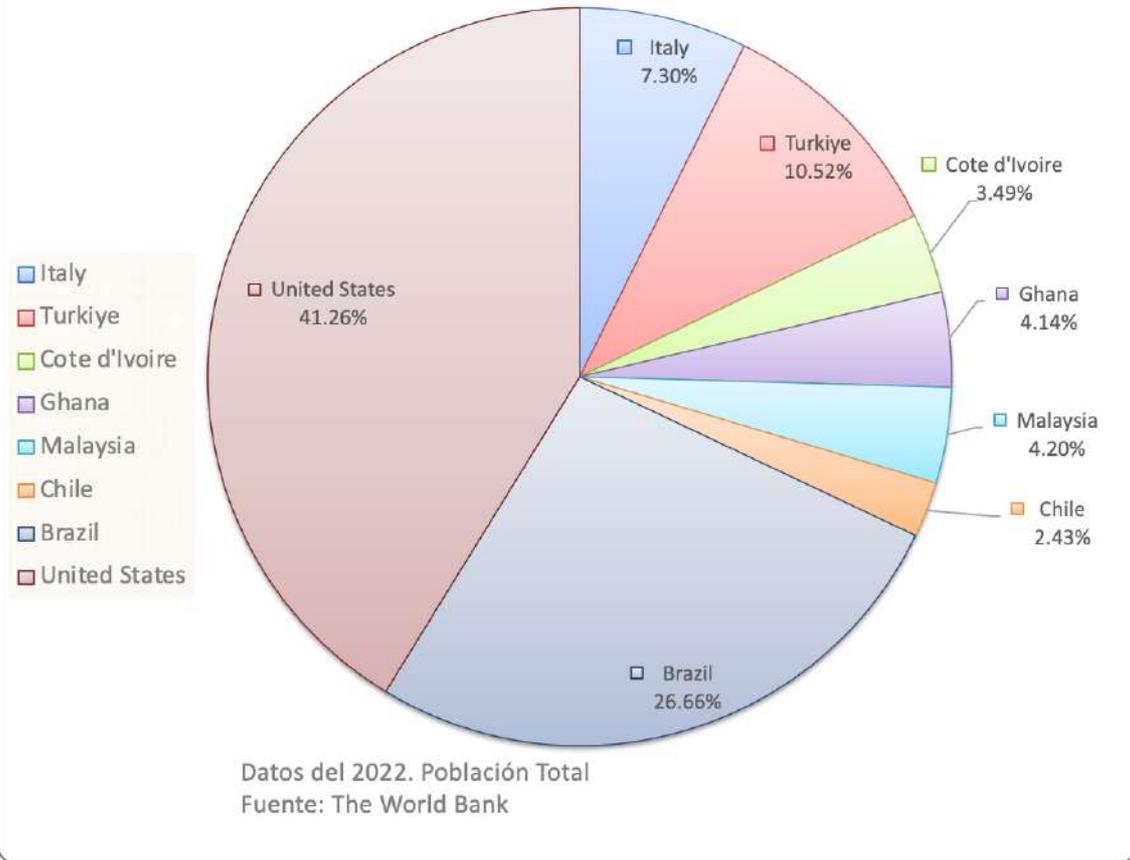
Además, esta estructura favorece la decisión de manejar todo lo relacionado con las avellanas a través de la filial Ferrero Hazelnut Company (HCo), dado que esta materia prima se adquiere y se procesa fuera de Italia.



1.2.5 Población

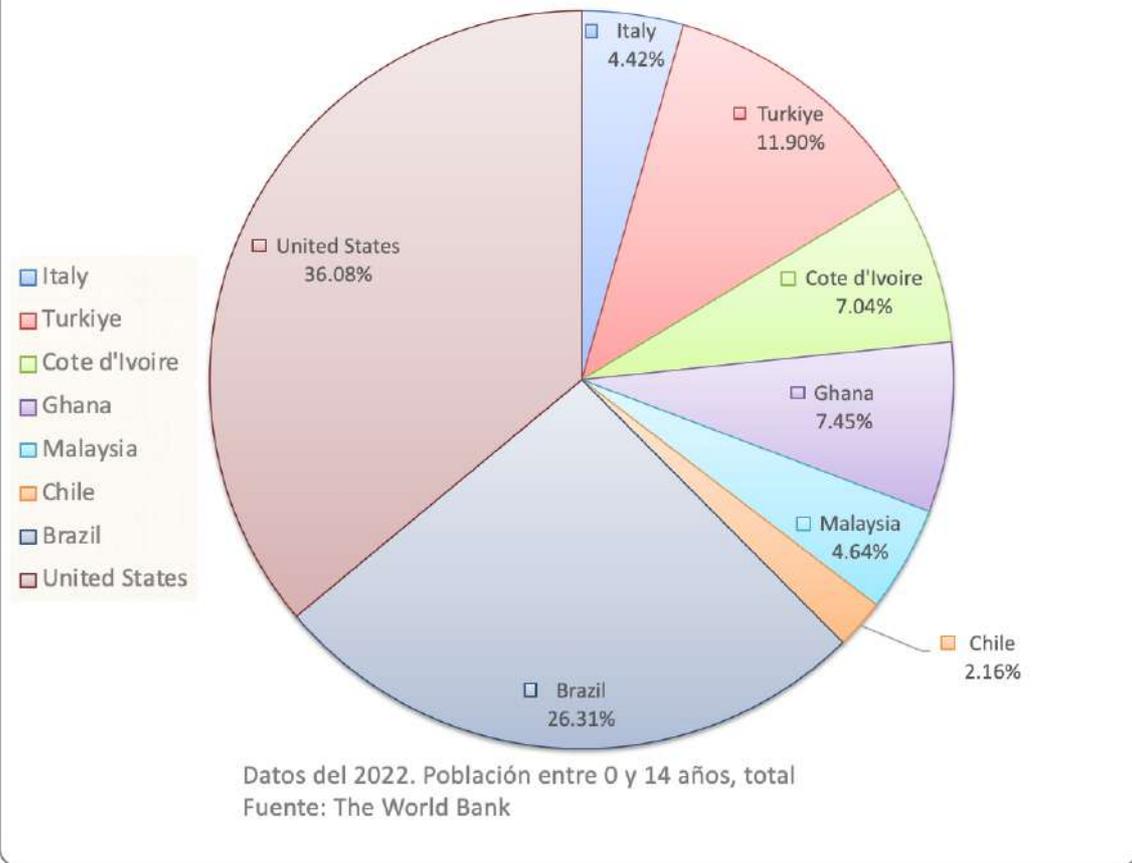
Estados Unidos representa, a nivel de su población total, el principal destino para el comercio minoristas de Nutella, en la Figura 1.07 se puede apreciar que este país tiene un 41.26 de la publicación total involucrada en la cadena de suministros, mientras que Brasil por su gran número de población total, con un 26.66%, representa también una importante decisión para la venta del producto final y para la ubicación estratégica de la planta de producción en la región latinoamericana.

Figura 1.07



En la Figura 1.08 se puede apreciar un cambio significativo en la distribución de la población si se toma en cuenta las personas más jóvenes, lo cual es importante ya que representa uno de los mercados meta de consumo final más relevantes, aunque Estados Unidos y Brasil siguen representando la mayoría de la población, países como Costa de Marfil y Ghana tiene una mayor representación de este segmento. A pesar de que otros indicadores no favorecen la venta del producto final en estos países su población sigue siendo relevante para la comercialización del producto.

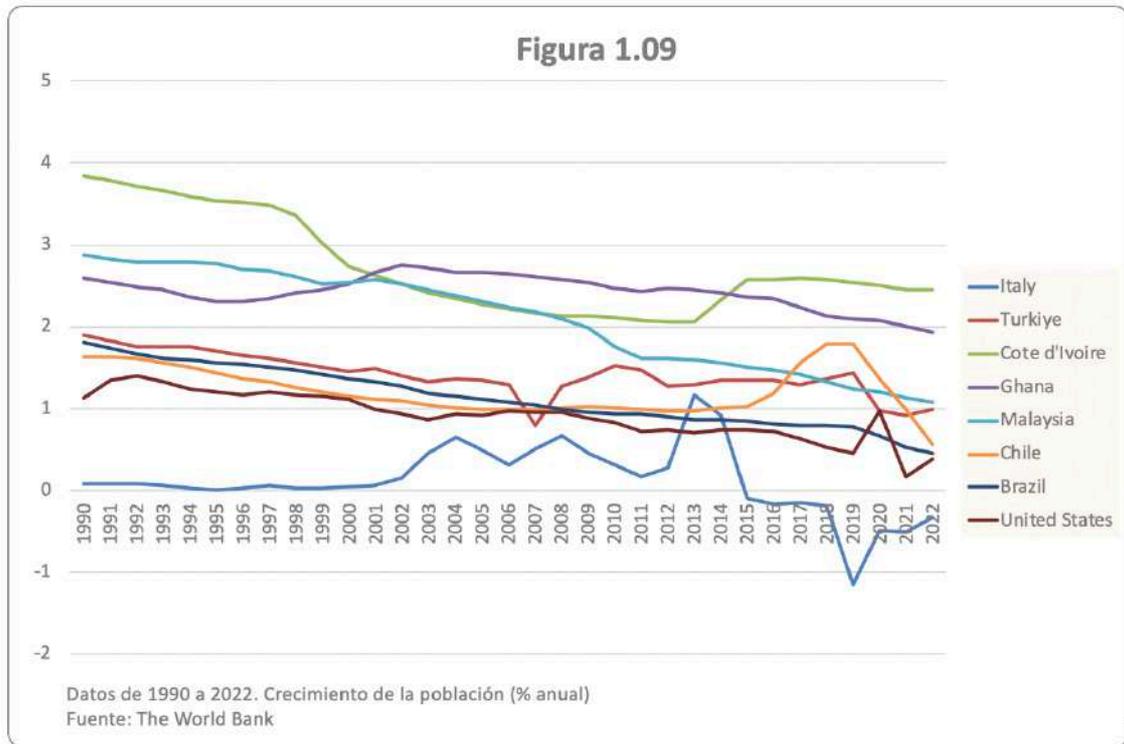
Figura 1.08



En cuanto al crecimiento poblacional, la mayoría de los países muestran un alto crecimiento positivo según la figura 1.09, lo que es favorable para el crecimiento del mercado general del producto. Sin embargo, Italia ha experimentado un crecimiento poblacional negativo en los últimos años. Esto es un aspecto importante a considerar para el Grupo Ferrero, ya que Italia no solo es su sede central, sino también el segundo país con más plantas de producción y uno de los principales destinos para el consumo final del producto.

La pérdida de población en Italia puede afectar a Ferrero de varias maneras. En primer lugar, una disminución en la población puede reducir la demanda local de sus productos, afectando negativamente las ventas en uno de sus principales mercados. En segundo lugar, una población decreciente puede implicar una menor disponibilidad de mano de obra, lo que podría incrementar los costos de producción y dificultar la operación de sus plantas. Además, como país sede, cualquier disminución en la actividad económica debido a la pérdida de población podría afectar la estabilidad y el entorno operativo de

la empresa. Por estas razones, es crucial que Ferrero considere estos factores al planificar su estrategia a largo plazo.



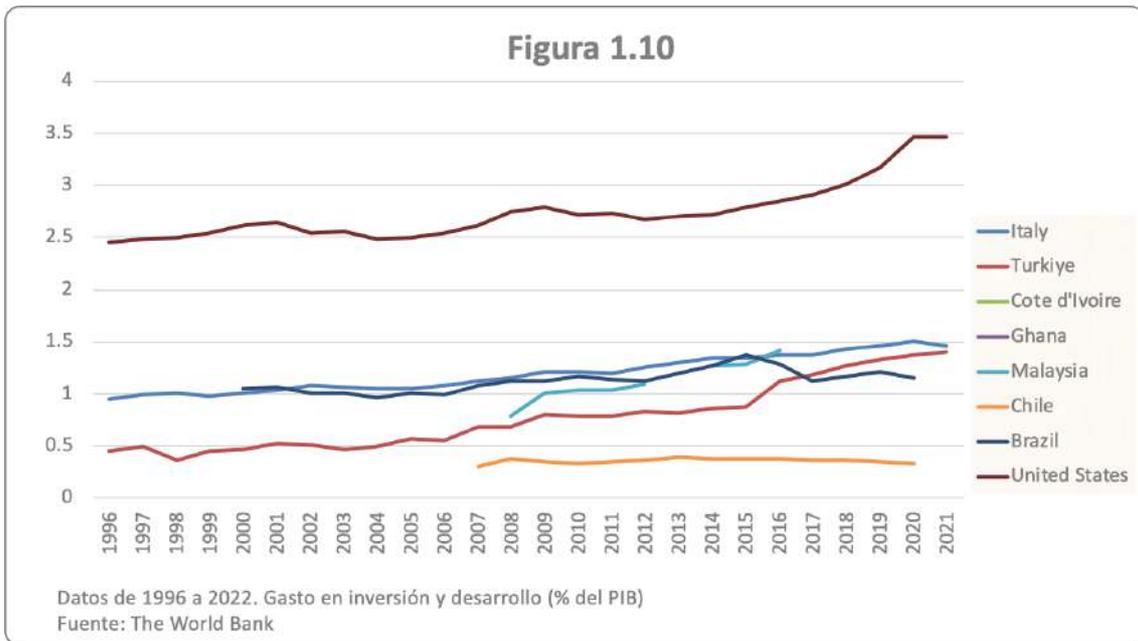
1.2.6 Inversión y Desarrollo

Analizando la figura 1.10, observamos que los gastos en inversión y desarrollo de Estados Unidos son significativamente mayores que los de los demás países. Esto representa un apoyo importante para la producción y resulta favorable para el esquema del Grupo Ferrero, que tiene la mayor cantidad de plantas de procesamiento en este país. La sólida inversión en desarrollo en Estados Unidos no solo respalda la eficiencia operativa, sino que también fomenta la innovación y la competitividad, aspectos cruciales para mantener la posición de liderazgo de Ferrero en el mercado global.

Sin embargo, es importante destacar que la baja tasa de inversión y desarrollo en Chile es preocupante si se quiere mantener como un centro de procesamiento relevante para el área de América Latina. La limitada inversión en desarrollo podría restringir el crecimiento y la eficiencia de las operaciones de Ferrero en la región, afectando su capacidad para competir y expandirse en el mercado latinoamericano. Es esencial que Ferrero considere estrategias para impulsar la inversión en esta área o evaluar

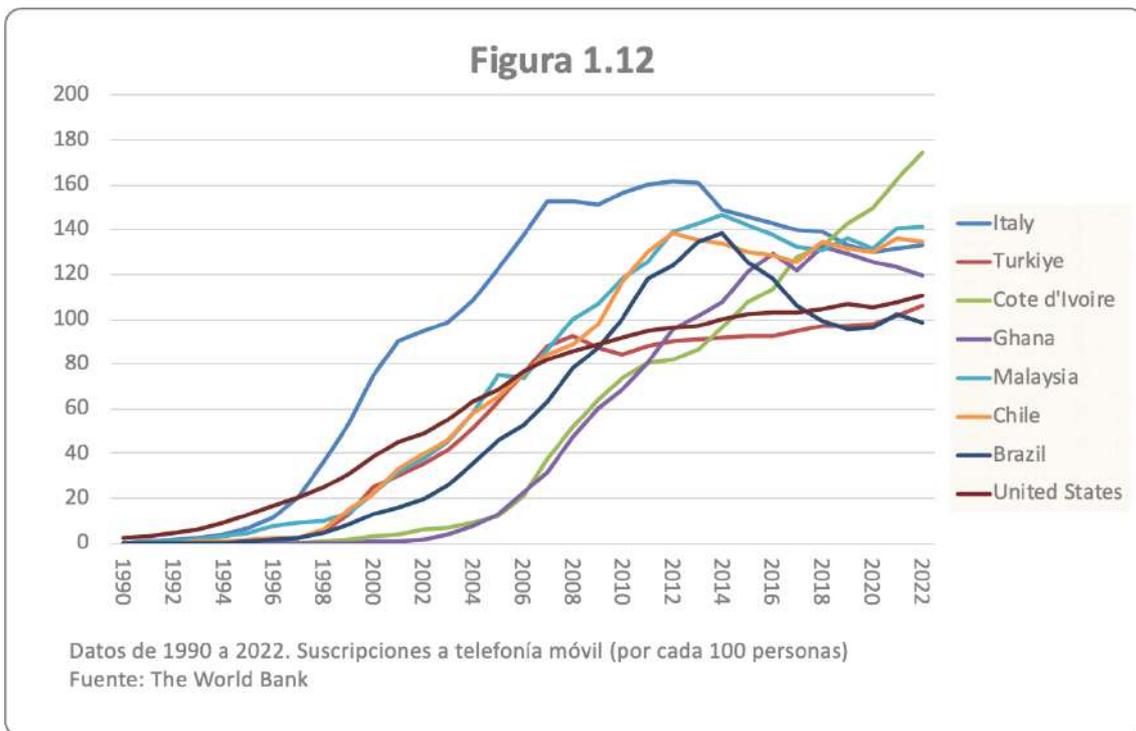
alternativas que garanticen la sostenibilidad y competitividad de sus operaciones en Chile.

Por otro lado, el significativo incremento en los gastos de inversión y desarrollo en Turquía es una señal positiva. Este aumento en la inversión podría ofrecer nuevas oportunidades para Ferrero si decide expandir o fortalecer sus operaciones en este país. La creciente inversión en desarrollo en Turquía puede traducirse en una mayor capacidad productiva y eficiencia operativa, así como en un entorno más favorable para la innovación. Este contexto propicio podría ayudar a Ferrero a consolidar su presencia en la región y a aprovechar el potencial de crecimiento del mercado turco y de los mercados circundantes.



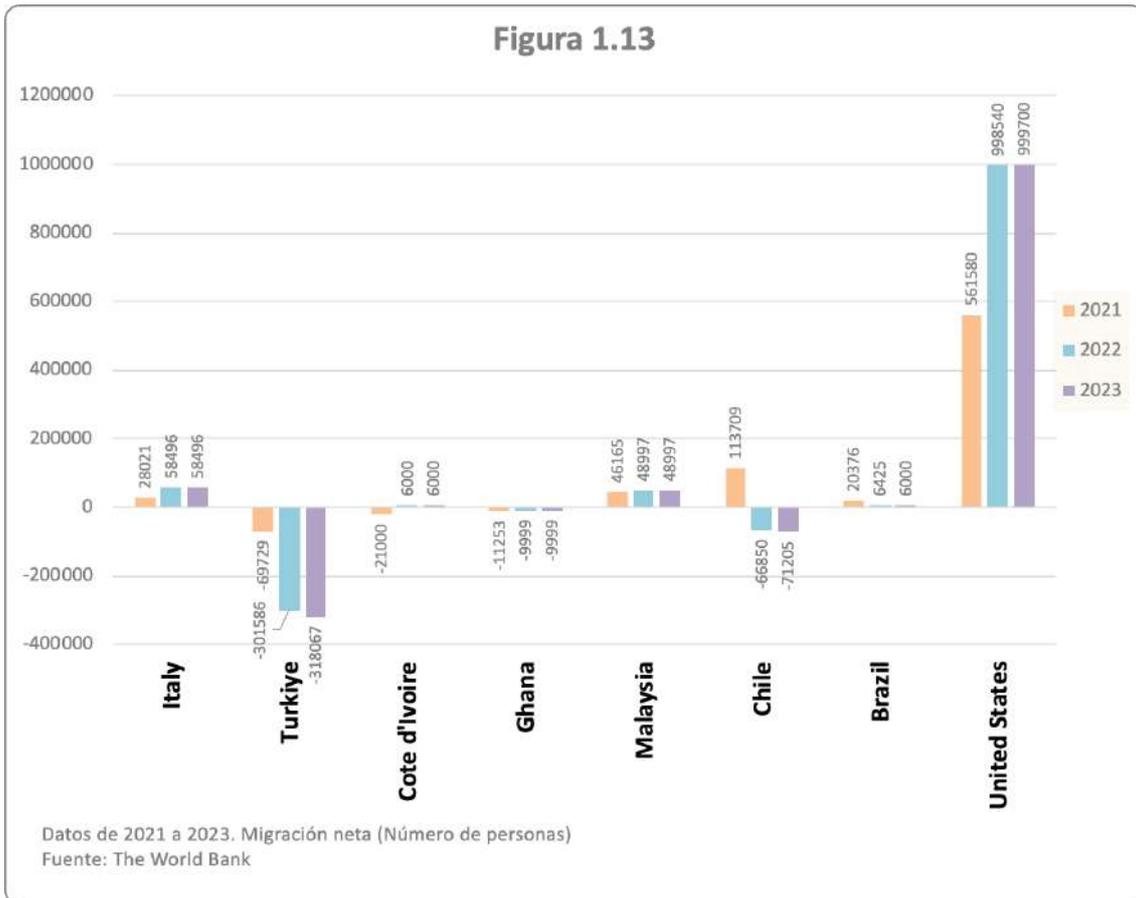
1.2.7 Suscripciones a telefonía móvil

El servicio móvil es indispensable para la comunicación empresarial y para el contacto con los clientes, todos los países de la cadena de suministros tienen un nivel desarrollado en cuanto suscripciones según la figura 1.12, de modo que este aspecto no sería preocupante para el desarrollo de las actividades del Grupo Ferrero.



1.2.8. Migración Neta

En la Figura 1.13 se visualiza la migración neta contando el número total de personas de los últimos tres años en los países involucrados en la cadena de suministros del Grupo Ferrero.



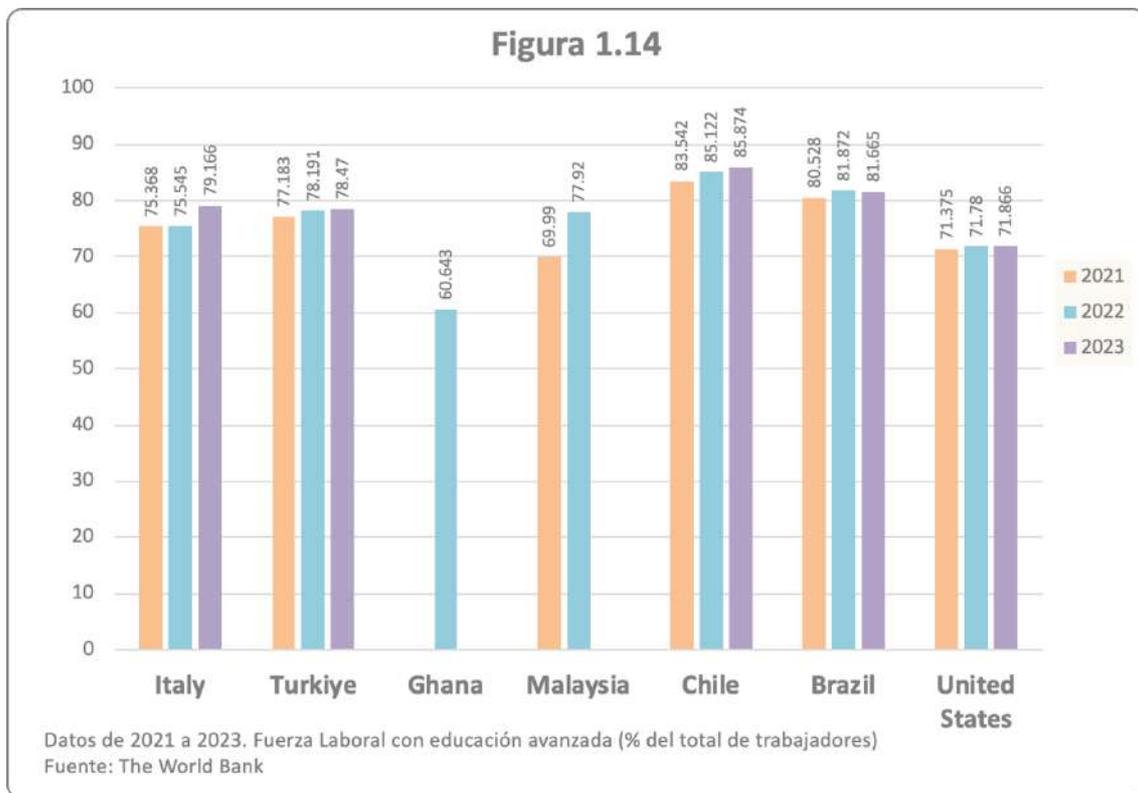
Estados Unidos muestra una migración neta significativamente positiva, con cifras cercanas a un millón de personas por año en los últimos tres años. Este crecimiento demográfico sugiere un mercado en expansión, lo cual es favorable para la comercialización de Nutella a largo plazo. El aumento de la población puede traducirse en un mayor número de consumidores potenciales. Además, es estratégico considerar el número de plantas de producción en este país para satisfacer la demanda proyectada de futuras ventas.

En contraste, Turquía presenta una tendencia de migración neta negativa, con cifras desfavorables en tres años consecutivos. Este patrón de alta emigración es preocupante para el Grupo Ferrero, dado que Turquía es un proveedor clave de avellanas, un ingrediente esencial en la producción de Nutella. La alta rotación de población debido a la emigración puede resultar en una reducción de la fuerza laboral disponible, lo que podría afectar negativamente la capacidad de producción y suministro de esta materia prima esencial.

Los demás países, como Italia, Costa de marfil, Ghana, Malasia, Chile y Brasil, muestran cambios menos drásticos en sus cifras de migración neta, con variaciones menores que no implican grandes fluctuaciones en su fuerza laboral.

1.2.9 Fuerza Laboral con Educación Avanzada

La Figura 1.14 desglosa el porcentaje de la fuerza laboral con educación avanzada en varios países durante los últimos tres años. La proporción de trabajadores con educación avanzada es bastante consistente entre los países y a lo largo del tiempo, lo cual sugiere una estabilidad en la disponibilidad de personal calificado.



La consistencia en los niveles de educación avanzada en estos países plantea un escenario favorable para el Grupo Ferrero. La disponibilidad de una fuerza laboral bien educada reduce los problemas relacionados con la contratación de personal calificado para la toma de decisiones estratégicas y la creación de nuevas sedes. Esto es particularmente relevante en el contexto de expansión global y adaptación a diferentes mercados locales.

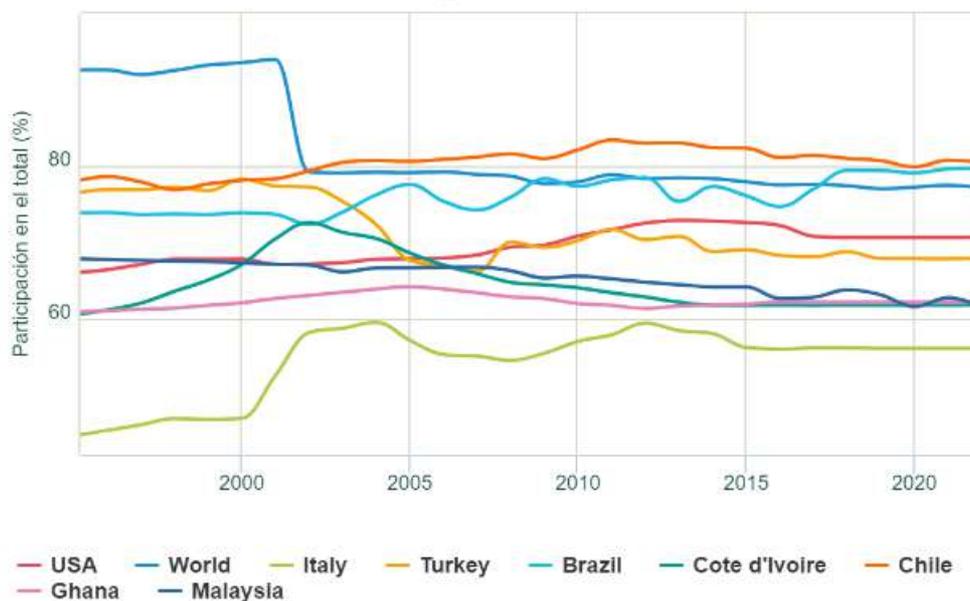
La homogeneidad en los niveles de educación avanzada entre estos países indica que el Grupo Ferrero puede implementar estándares y procedimientos uniformes sin enfrentar grandes variaciones en la calidad de la fuerza laboral. La estabilidad en los porcentajes de trabajadores con educación avanzada facilita la expansión y la implementación de nuevas sedes, ya que la empresa puede contar con un pool constante de talento calificado. Además, la presencia de una fuerza laboral con educación avanzada favorece la capacidad de innovación y adaptación tecnológica dentro de la empresa, elementos clave para mantener la competitividad en el mercado global.

1.2.10 Desigualdad

En la Figura 1.15 la distribución de las riquezas de Italia tiene un valor de igualdad mucho mayor que los demás países analizados, este factor resulta ser muy favorable para el país como destino de ventas del producto.

Top 10% riqueza de los hogares neta share

Figura 1.15

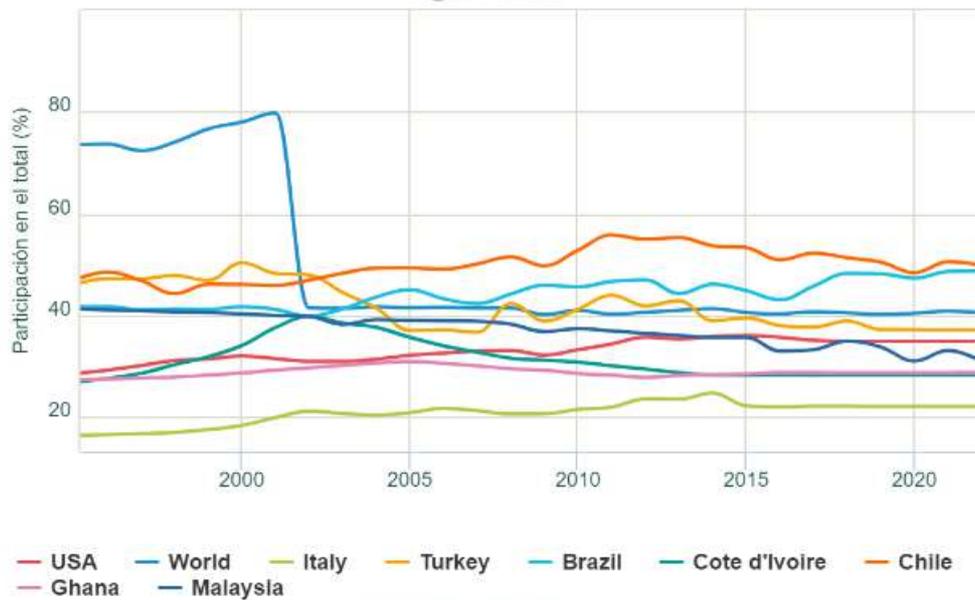


Fuente del gráfico: www.wid.world

En la Figura 1.16 Estados Unidos tiene un mayor nivel de desigualdad que otros países analizados, sin embargo, se sitúa mejor que la media mundial y en términos relativos, por su poder adquisitivo, sigue siendo el destino ideal de consumo final

Top 1% riqueza de los hogares neta share

Figura 1.16

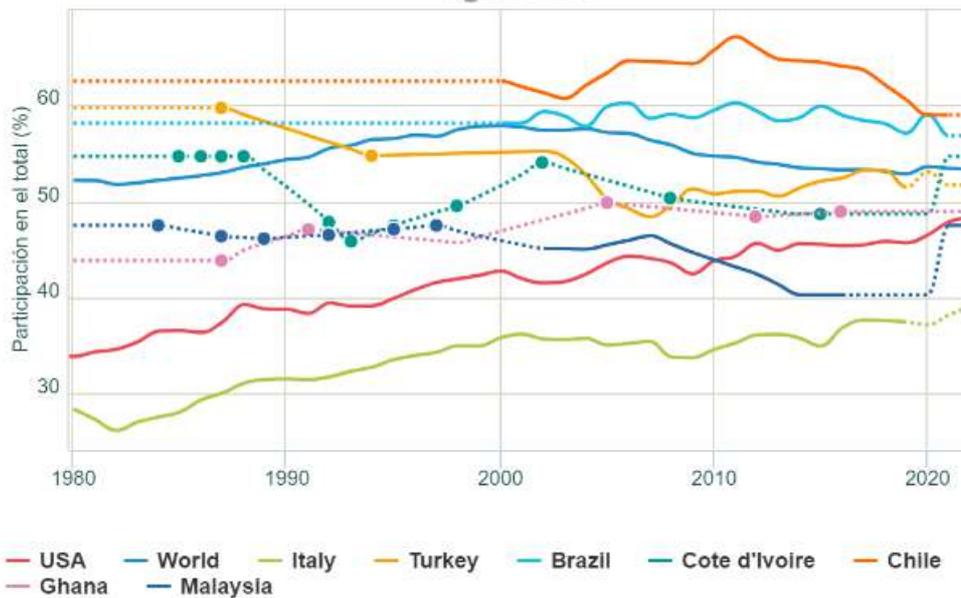


Fuente del gráfico: www.wid.world

En la Figura 1.17, Italia también representa una amplia ventaja en cuanto la distribución de los niveles de ingreso, este es un escenario favorable para mantener el clima laboral ideal en la sede principal donde se manejan las decisiones más importantes del Grupo Ferrero.

Top 10% ingreso nacional share

Figura 1.17

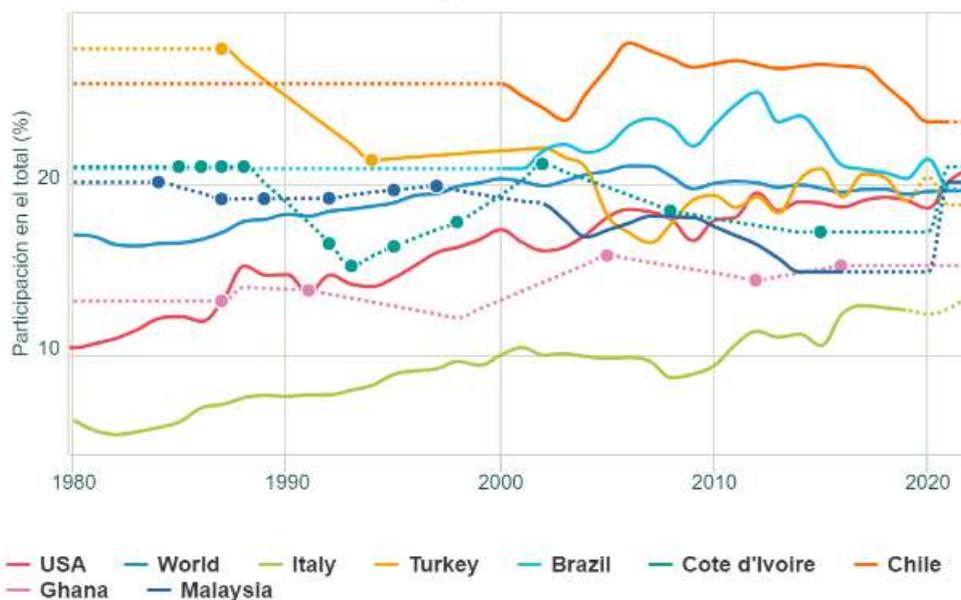


Fuente del gráfico: www.wid.world

En la Figura 1.18, el indicador de desigualdad debe ser tomado en cuenta sobre todo en los países latinoamericanos como Chile y Brasil ya que presentan un nivel muy desfavorable en comparación con la media mundial, esta es una región donde el Grupo Ferrero tiene importantes niveles de inversión extranjera.

Top 1% ingreso nacional share

Figura 1.18



Fuente del gráfico: www.wid.world

2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

2.1 PRODUCCIÓN DE NUTELLA

2.1.1 Descripción de la cadena de suministro (Cadena Global de Valor) del producto Nutella del Grupo Ferrero: materias primas, manufactura, componentes, distribución, venta

- **Materias Primas:**
 - **Avellana:** componente base que conforma el 13% de la base final resultante, utilizadas para crear la pasta de avellanas utilizada en la mezcla final como el ingrediente principal. Proceden de principalmente de Turquía (Principal productor de avellanas del mundo, donde el Grupo Ferrero adquiere la mayor parte), Italia, Chile y Estados Unidos, países con un clima mediterráneo. En menor medida, para tener cosecha en los meses de febrero y marzo han puesto en marcha granjas de avellanas Georgia, Serbia, Chile, Argentina, Sudáfrica y Australia. Este ingrediente tiene una trazabilidad de 79% a lo largo de toda la cadena de suministro.
 - **Cacao:** Componentes base que conforma el 7,4% de la base final resultante, utilizado para crear el polvo de cacao utilizado en la mezcla final para otorgar sabor y aroma único. Procede principalmente de Costa de Marfil y Ghana, países que junto representan más del 60% de la producción mundial de cacao. El Grupo Ferrero obtiene un 68% en forma de granos de cacao y otro 32% en forma productos de chocolate y cacao. Este ingrediente tiene una trazabilidad de 96% a lo largo de toda la cadena de suministro.
 - **Aceite de palma:** Aceite extraído de la palma que se utiliza para lograr la textura y cremosidad característica de Nutella. Desde junio de 2015, el aceite de palma usado en Nutella y en otros productos Ferrero está 100 % segregado y procede de 59 molinos y 249 plantaciones de la Península de Malasia (74% del volumen total), Papúa Nueva Guinea (17,4%), Islas de Malasia (3,8%), Indonesia (1,7%),

Brasil (1,0%) y las Islas Salomón (0,1%), según los datos de trazabilidad proporcionados por la TFT.

- **Azúcar:** Ingrediente utilizado para endulzar la mezcla final, tiene dos fuentes, remolacha en un 80% y proveniente de Europa y caña refinada en un 20% procedente de Brasil, India, México y Australia. Este equilibrio asegura una combinación adecuada de materias primas para mantener la calidad y consistencia del producto en todas las regiones donde se comercializa.
- **Leche:** Se utiliza para obtener la leche en polvo, componente que se utiliza para la mezcla final en 8,7%. Se utilizan proveedores estratégicos locales en las plantas de producción con una cadena de suministro corta y de bajo control. Se utilizan proveedores seleccionados y de confianza con los que se establecen relaciones a largo plazo.
- **Lecitina:** Es un emulsionante natural que facilita la mezcla y el equilibrio de la receta. La mayor parte se obtiene de la extracción de habas de soja que se cultiva en Italia, Brasil e India. En una menor proporción y en ocasiones especiales se obtiene de las semillas de girasol.
- **Vainillina:** Ingrediente utilizado para estabiliza y potenciar la fragancia y el sabor de la mezcla final. Se utilizan proveedores estratégicos locales en las plantas de producción con una cadena de suministro corta y de bajo control. Se utilizan proveedores seleccionados y de confianza con los que se establecen relaciones a largo plazo. Tienen un sistema de dosificación automatizada de alta precisión. Un frasco de 400 g de Nutella contiene solo 0,08 g de vainillina: una cantidad mínima en comparación con el peso total, pero suficiente para realzar y estabilizar el sabor y el aroma.

- **Manufactura y Componentes Industriales:**

Los componentes industriales: Pasta de avellanas, polvo de cacao, leche en polvo y el aceite de palma son procesados y mezclados con las demás materias primas: azúcar, lecitina y vainilla, para obtener la crema de untar final que luego es embotellada y etiquetada. Para realizar este proceso Ferrero cuenta con plantas distribuidos de forma estratégica en diferentes regiones a nivel mundial.

Se creó Ferrero Hazelnut Company (HCo) como una división del Grupo Ferrero para manejar todas las actividades relacionadas con las avellanas, como su suministro principal esta división se enfoca en impulsar la innovación y la calidad de las avellanas. Esta división cuenta 7 plantas de manufactura: Una en Italia, Cuatro en Turquía y 2 en Chile. También cuenta con 6 compañías de agricultura en Chile, Argentina, Georgia, Australia, Sudáfrica y Serbia

Para las demás operaciones, el Grupo Ferrero cuenta 32 plantas de procesamiento distribuidas en 21 países de la siguiente manera:

PAIS	CIUDAD
ALEMANIA	STADTALLENDORF
ARGENTINA	LA PASTORA
AUSTRALIA	LITHGOW
BELGICA	ARLON
BRAZIL	POCOS DE CALDAS
CAMERUN	YAOUNDE
CANADA	BRANTFORD
CHINA	HANGZHOU
ECUADOR	QUITO
ESPAÑA	ALZIRA
ESTADOS UNIDOS	NORTH CANTON
ESTADOS UNIDOS	BLOOMINGTON
ESTADOS UNIDOS	FRANKLIN PARK
ESTADOS UNIDOS	LOUISVILLE
ESTADOS UNIDOS	FLORENCE
ESTADOS UNIDOS	AUGUSTA
ESTADOS UNIDOS	CHICAGO
FRANCIA	VILLERS-ECALLES

INDIA	BARAMATI
IRLANDA	CORK
ITALIA	ALBA
ITALIA	POZZUOLO MARTESANA
ITALIA	BALVANO
ITALIA	S. ANGELO DEI LOMBARDI
ITALIA	CASTEL D`ARIO
MEXICO	S. JOSE ITURBIDE
POLANIA	BELSK DUZY
REINO UNIDO	ALFRETON
REINO UNIDO	HALSTEAD
RUSIA	VLADIMIR
SUDAFRICA	WALKERVILLE
TURKIA	MANISA

- **Bien Final:**

Varias de estas instalaciones ubicadas geográficamente de forma estratégica se utilizan para enfrascar la crema de untar en el contenedor final como la Plantas de Pocos de Caldas en Brasil y Alba en Italia. Estas plantas sirven para distribuir el bien final de forma regional.

- **Transporte y Distribución:**

El Grupo Ferrero posee una red de almacenes y maneja sus propias operaciones logística para transportar y exportar materias primas, productos semiterminados y bienes finales. El transporte lo realizan vehículos de carga pesada, trenes y barcos, analizados por la empresa para elegir rutas favorables a las emisiones de CO2 y efectos medioambientales.

- **Venta y Comercio Minorista:**

El grupo Ferrero utiliza Distribuidores Autorizados para distribuir y vender directamente a las tiendas en más de 170 países. La empresa posee sucursales ubicadas de forma estratégica por región que funcionan como oficinas principales de ventas desde donde

se manejan las ventas de los Distribuidores Autorizados que luego llegan hasta las tiendas minoristas para la adquisición del consumidor final.

2.1.2 Complejidad y profundidad

La complejidad en la cadena de suministro se refiere a la diversidad y la cantidad de elementos interrelacionados que conforman la red logística y operativa. Esto incluye el número de proveedores, la diversidad geográfica, los procesos de producción, las normativas regulatorias y los sistemas de gestión. La profundidad, por otro lado, se refiere al nivel de integración vertical y horizontal dentro de la cadena de suministro, es decir, hasta qué punto una empresa controla las etapas de producción y distribución, y cómo se interrelacionan estos procesos para añadir valor al producto final.

La cadena de suministro de Nutella es notablemente compleja debido a la venta de sus productos en más de 170 países y a la participación de más de 30 países en el abastecimiento de materias primas, la elaboración de productos intermedios y la producción del bien final. Para gestionar esta complejidad, el Grupo Ferrero ha establecido la Ferrero Hazelnut Company (HCo), una división interna especializada en la gestión de todo lo relacionado con las avellanas, la principal materia prima de Nutella.

Además de la amplia cantidad de países involucrados, Ferrero mantiene una presencia integral a lo largo de toda la cadena de valor. Posee sus propios huertos de avellanas y colabora estrechamente con asociaciones agrícolas. La empresa también incentiva la investigación agrícola a través del apoyo a institutos y universidades. Además, Ferrero cultiva relaciones estrechas con productores y proveedores, asegurando así un suministro constante y de alta calidad de materias primas esenciales.

Fases de la cadena de Suministro

1. **Adquisición de las materias primas:** Para las avellanas, cacao y aceite de palma el Grupo Ferrero posee varios huertos, pero en su mayoría compran los granos a agricultores con los que mantiene una estrecha relación para asegurar la cantidad y calidad del producto, así como también sus criterios de sostenibilidad. La leche se adquiere de proveedores locales seleccionados ubicados estratégicamente según las plantas de producción. La lecitina y vainilla adquirida de proveedores seleccionados a nivel mundial.
2. **Transporte de las materias primas:** Se transportan a las instalaciones de manufactura por la propia red logística del Grupo Ferrero que asegura el abastecimiento de la gran demanda de Nutella.
3. **Transporte de los componentes industriales:** Se transportan hasta las instalaciones donde se procesa y enfrasca el producto final por la propia red logística del Grupo Ferrero que asegura el abastecimiento de la gran demanda de Nutella.
4. **Transporte del bien final:** El bien final se transporta, exporta y almacena por la propia red del grupo Ferrero y por empresas transportistas asociadas a la corporación.
5. **Ventas:** Los Distribuidores Autorizados se encargan de abastecer a las tiendas minoristas que venden el producto al consumidor final.

Figura 1.19

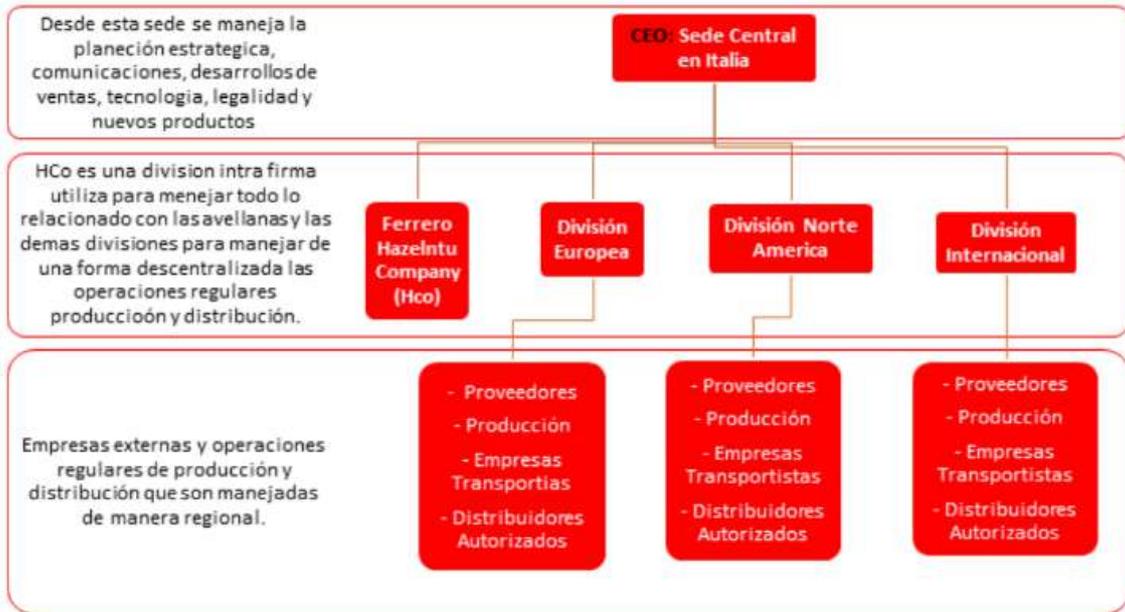


Nivel de profundidad de la cadena de Suministro de Nutella:

1. El Grupo Ferrero y Ferrero Hazelnut Company (HCo) utilizan la inversión directa extranjera para construir plantas de procesamiento en los principales países de donde obtiene la materia prima; construyen plantas de procesamiento agrícola para realizar procesos intermedios; adquieren algunos huertos; e invierten en entrenamientos e incentivos a los productores agrícolas para mantener una relación de aprovechamiento estrecha. Estas inversiones hacen que tenga una presencia y control importante en todo suministro de materias primas de la cadena de valor.
2. El Grupo Ferrero y Ferrero Hazelnut Company (HCo) utilizan la inversión directa extranjera para adquirir flotillas de transporte y almacenes con las que manejan su propia red logística y controlar así la mayor parte del abastecimiento en la cadena de valor. También se asocian con empresas externas transportistas que en su mayoría se utilizan para las exportaciones.
3. El Grupo Ferrero y Ferrero Hazelnut Company (HCo) utilizan la inversión directa extranjera para construir las instalaciones donde se enfrasca y etiqueta el producto final y las instalaciones que funcionan como oficinas principales de ventas. Estas inversiones tienen presencia y control importante en la distribución del bien final en las tiendas minoristas, aunque para completar esta fase la empresa se apoya principalmente en Distribuidores Autorizados que completan las ventas a estas tiendas minoristas.
4. El Grupo Ferrero utiliza todos sus medios de comunicaciones para ofrecer informaciones oportunas y de promoción que sirven para mantener contacto con sus consumidores finales, de esta manera está abierta a recibir retroalimentación, recomendaciones y quejas de su producto. De esta forma la empresa se asegura también de cuidar el servicio posventa de su cadena de valor.

2.1.3 Jerarquía

Figura 1.20



2.1.4 Forma de integración

El Grupo Ferrero ha adoptado un modelo de integración vertical para asegurar la calidad y consistencia de los principales ingredientes de Nutella. Esta estrategia incluye la creación de la división Ferrero Hazelnut Company (HCo), dedicada a la gestión integral de las avellanas, ingrediente esencial en la producción de Nutella. La integración vertical de Ferrero abarca diversas fases clave del proceso de producción y distribución, asegurando un control riguroso y eficiente desde la adquisición de materias primas hasta la venta del producto final.

Ferrero posee algunos huertos de avellanas y compra la mayoría de estos y otros ingredientes directamente a agricultores. Además, cuenta con plantas de manufactura y procesamiento agrícola que le permiten controlar la transformación de las materias primas y el empaque del producto final. La empresa también dispone de almacenes de distribución y equipos de transporte que facilitan la movilidad de materiales y productos dentro de cada país, así como oficinas principales encargadas de las ventas mayoristas.

La integración empresarial se refiere a la consolidación de diferentes etapas del proceso de producción y distribución dentro de una misma empresa. Esta puede ser vertical, controlando varias fases de la cadena de suministro, u horizontal, controlando diversas unidades que realizan actividades similares. En el caso de Ferrero, se ha optado por una integración vertical que abarca tanto fases upstream como downstream.

La integración upstream de Ferrero incluye las etapas iniciales de la cadena de suministro, como la adquisición y procesamiento de materias primas. En cambio, la integración downstream involucra las etapas finales, como la distribución y venta del producto terminado. Esta estrategia permite a Ferrero mantener un control estricto sobre la calidad de los ingredientes y asegurar que cumplan con sus altos estándares. Además, al manejar internamente las fases críticas del suministro, Ferrero puede garantizar la consistencia del sabor y la textura de Nutella en todos los mercados.

Ferrero ha adoptado esta integración vertical por varias razones clave:

- 2 Control de Calidad: Al gestionar la adquisición de materias primas y la manufactura, Ferrero asegura que cada ingrediente cumpla con sus estrictos estándares de calidad.
- 3 Consistencia del Producto: Controlar las fases críticas del suministro permite a Ferrero mantener la consistencia del sabor y la textura de Nutella en todos los mercados.
- 4 Sostenibilidad: La integración permite a Ferrero implementar y supervisar prácticas sostenibles a lo largo de su cadena de suministro, especialmente en la adquisición de avellanas, cacao y aceite de palma.
- 5 Eficiencia Logística: Controlar el transporte y almacenamiento optimiza la eficiencia logística, reduciendo costos y tiempos de entrega.
- 6 Respuesta Rápida a Cambios del Mercado: Tener control sobre varias fases permite a Ferrero adaptarse rápidamente a cambios en la demanda o en las condiciones del mercado.
- 7 Innovación: Al controlar las etapas iniciales de la producción, Ferrero puede invertir en investigación y desarrollo, mejorando constantemente sus productos y procesos.

Forma de Externalización:

La externalización, también conocida como outsourcing, es una estrategia empresarial que implica contratar a terceros externos para llevar a cabo actividades que podrían realizarse internamente. Esta práctica permite a las empresas centrarse en sus competencias centrales mientras aprovechan la experiencia y la eficiencia de proveedores especializados.

Dejan de forma externa las siguientes fases:

- Compran la mayoría de la materia prima de avellana, cacao y aceite de palma a los agricultores, asegurándose el suministro con una relación cercana.
- Compran otros ingredientes como la leche, lecitina y vainilla a proveedores seleccionados.
- Empresas de transporte especializadas para la exportación de materias primas y el bien final.
- Red de Distribuidores Autorizados para vender el bien final a las tiendas minoristas.
- Tiendas minoristas para la adquisición del producto por parte del consumidor final.
- Empresas contratistas para manejar la atención del servicio al cliente.

Las razones para la externalización consisten en:

Especialización y Eficiencia: permite a Ferrero beneficiarse de la experiencia y especialización de proveedores externos, quienes ofrecen mayor eficiencia y calidad en actividades técnicas y complejas que se realizan mejor fuera de la empresa.

Reducción de Costos: delegar ciertas funciones a terceros resulta más rentable, ya que los proveedores pueden aprovechar economías de escala, reduciendo así los costos operativos y evitando gastos en infraestructura, tecnología y personal.

Flexibilidad y Adaptabilidad: permite a Ferrero adaptarse rápidamente a cambios en la demanda o condiciones del mercado, sin necesidad de grandes inversiones en infraestructura o personal, facilitando la respuesta a las fluctuaciones del mercado.

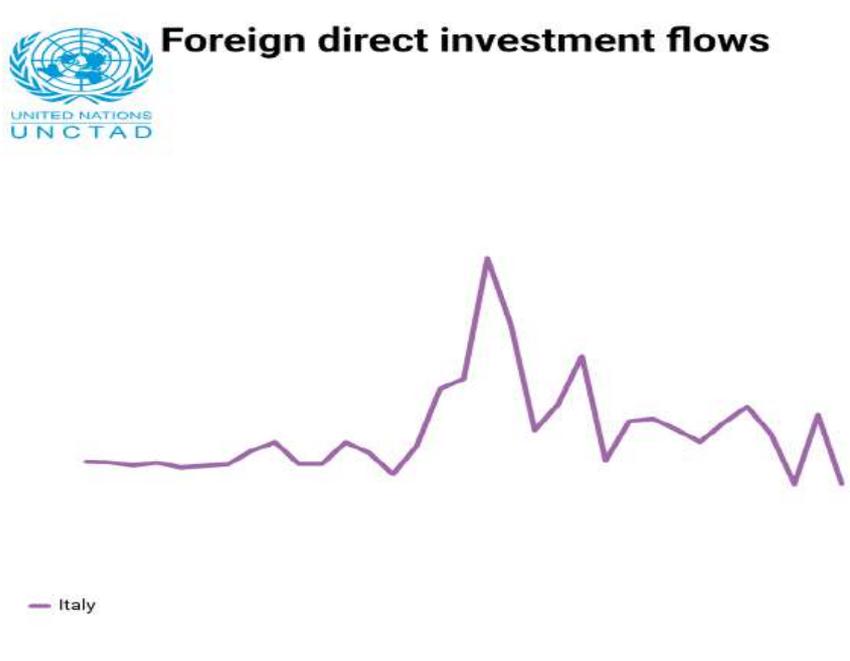
Gestión de Riesgos: ayuda a distribuir y mitigar riesgos operativos y financieros. Al transferir ciertas responsabilidades a proveedores externos, Ferrero puede gestionar mejor los riesgos asociados con la producción y la cadena de suministro, asegurando mayor estabilidad y continuidad en sus operaciones.

2.1.5 Flujos de IDE

La Headquarter, sede central, de la empresa se encuentra en Italia desde donde origino y creo la empresa del Grupo Ferrero, al ser una empresa que vende su producto en más de 170 países y tiene presencia en más de 50 países para manejar sus operaciones, utiliza la Inversión Directa Extranjera para controlar las fases de la cadena de suministro que considera clave para el éxito de sus operaciones.

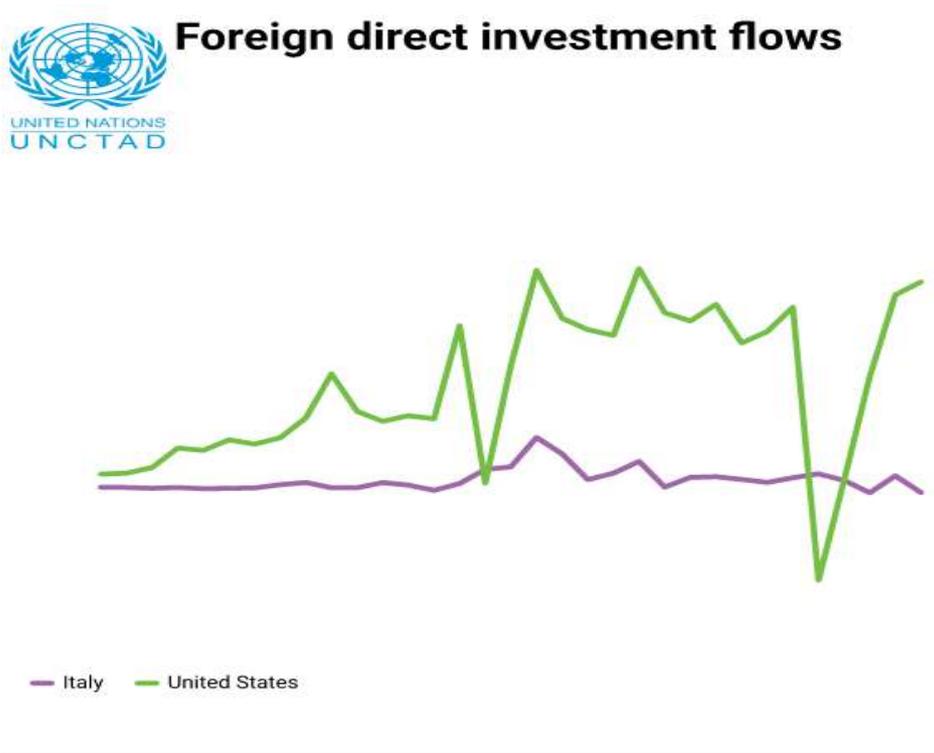
En la Figura 1.21, esta detallado el flujo de salida de IDE de los últimos 30 años de Italia, que a pesar de tener un valor mínimo negativo en el año 2022 ha tenido históricamente cifras significativas de inversión.

Figura 1.21



En la figura 1.22, se puede ver una comparación del flujo de salida de IDE de Italia con el de Estados Unidos, presentado este últimos país valor considerablemente más elevado, por lo que se podría considerar un cambio para la sede principal tomando en cuenta que en este se tienen ya importantes oficinas para el manejo de ventas y la mayor cantidad de planta de procesamiento.

Figura 1.22

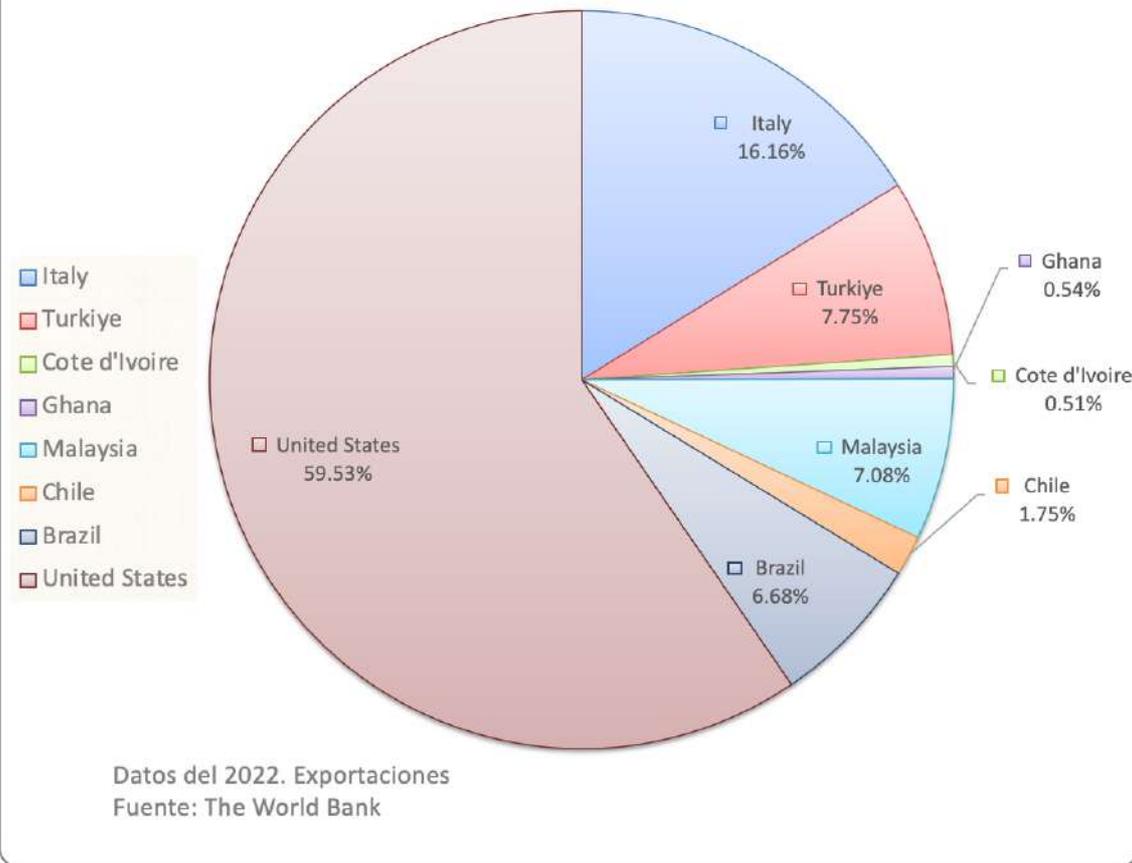


2.2 COMERCIO

2.2.1 Necesidades de importación/exportación

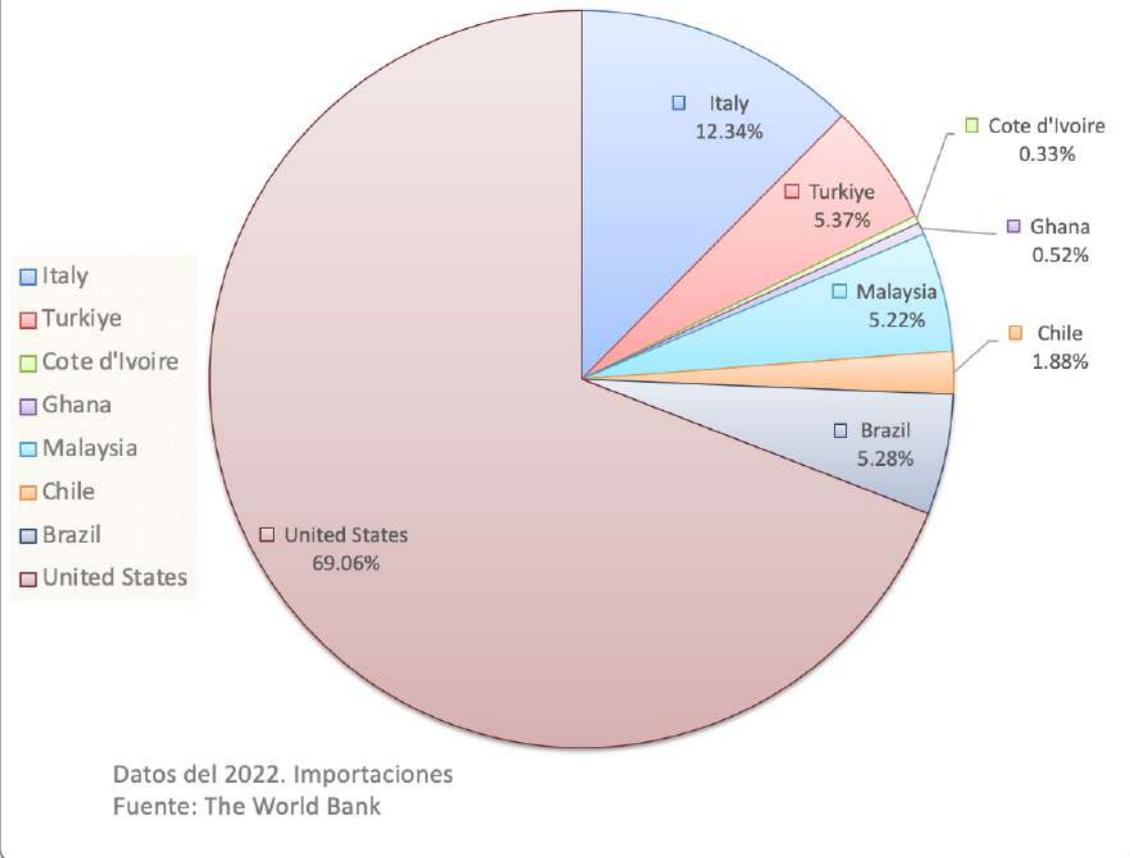
En la Figura: 2.01 destacan los elevados niveles de exportaciones provenientes de Estados Unidos, los cuales demuestran la capacidad de su infraestructura y la robustez de su actividad económica. La significativa presencia del Grupo Ferrero en este país, con numerosas plantas de producción y oficinas logísticas para gestionar las ventas minoristas, no solo es crucial para el comercio dentro del país, sino también para toda la región ya que se puede aprovechar dicha infraestructura para exportar el bien final a los demás países de la región.

Figura 2.01

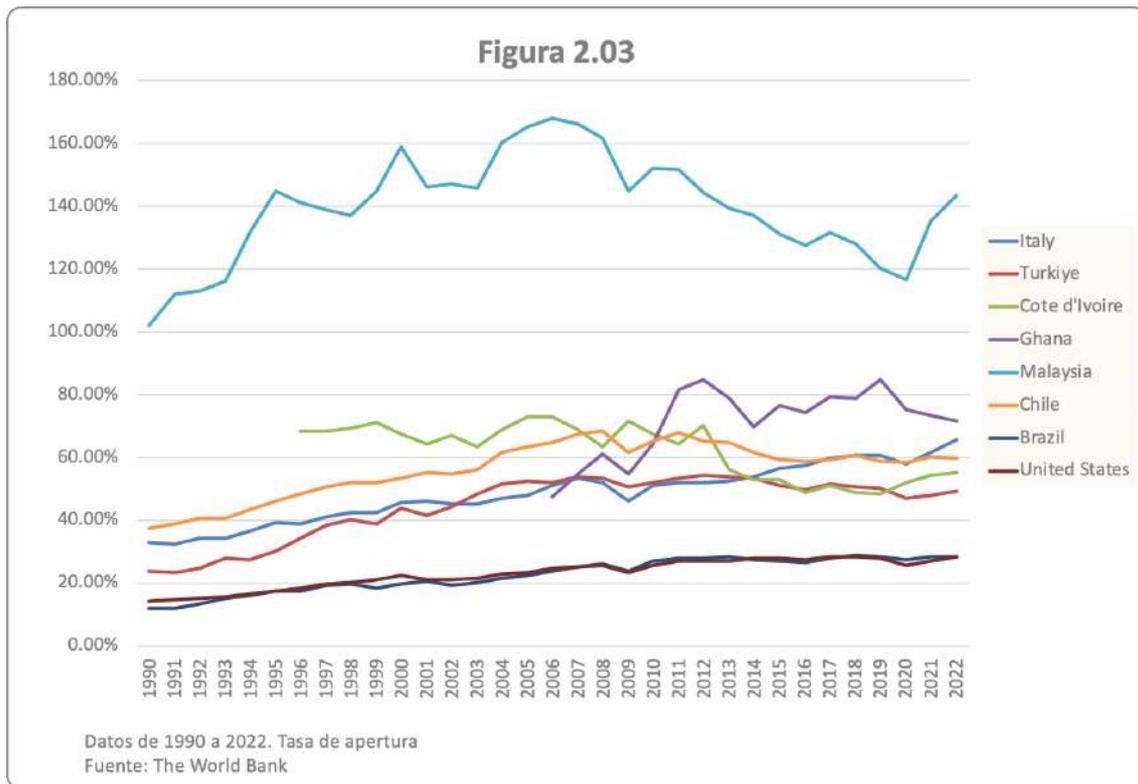


En la Figura: 2.02 se pueden observar las elevadas importaciones de Estados Unidos, que son un indicio del potencial que tiene el país como destino de ventas, pero también Italia, en comparación con el resto de los países, tiene una gran cantidad importaciones, lo cual representa un mercado desarrollado no solo para manejar las estrategias del Grupo Ferrero sino también como un destino importante para el consumo final, sin embargo hay diferencia considerable entre estos dos países tanto en importaciones como en exportaciones, lo que hace a Estados Unidos, en este ámbito, un destino considerable para establecer la oficina principal.

Figura 2.02



Estados Unidos tiene una tasa de apertura muy baja en comparación con los demás países, en términos absolutos sus niveles de exportaciones e importaciones son mucho más elevados, de modo que solo se ven superados por el alto PIB que tienen. Este país sigue siendo, a pesar de este indicador, el destino comercial más importante de la cadena de suministros. De igual forma, es favorable que los demás países presenten una alta tasa de apertura y que su nivel de integración facilite las interacciones comerciales necesarias a lo largo de la cadena de suministros.



2.2.2 Tipo de comercio

En base a los indicadores de desarrollo, las ventas a nivel mundial y la capacidad productiva de los países que forman parte de la cadena de suministro del Grupo Ferrero, utilizan en mayor medida el comercio intra-firma en las actividades que consideran claves, manejadas desde su sede principal en Italia y estableciendo Inversión Directa Extranjera para tener parte de la empresa en los destinos estratégicos más importantes y controlar así actividades como la fabricación de los componentes intermedios y la terminación del bien final.

Para el suministro de algunas de sus materias primas principales y secundarias, el Grupo Ferrero se abastece mediante la compra de insumos a proveedores regionales especializados, ubicados en proximidad a sus plantas de producción en cada región.

El Grupo Ferrero también utiliza la Inversión Directa Extranjera en transportación y almacenes ya que considera el abastecimiento oportuno como una actividad clave para no interrumpir la cadena de suministro, de modo que la empresa se encarga de manejar de forma directa una extensa red de logística de distribución.

La venta minorista es manejada por Distribuidores Autorizados asociados al Grupo Ferrero, de modo que solo se utiliza la inversión directa extranjera solo para puntos de ventas mayoristas ubicados de forma estratégica.

2.2.3 Aranceles

Una parte de las materias primas principales puede ser importada a la Unión Europea sin aranceles. Específicamente, el cacao puede ser importado desde Ghana o Costa de Marfil sin aranceles, al igual que el aceite de palma desde Malasia, este arancel de 0% es aplicado a todos los miembros de la Organización Mundial de Comercio. Por otro lado, las avellanas importadas desde Turquía, el principal proveedor de esta materia prima, tienen un arancel preferencial del 3% por preferencia arancelaria con la Unión Europea, menor que el 3.2% del derecho de terceros países.

En contraste, Estados Unidos solo tiene libre de aranceles la importación de aceite de palma. Productos como la pasta de cacao están sujetos a un arancel de 0.2 centavos de dólar por kilogramo bajo el régimen de Nación Más Favorecida (MFN, por sus siglas en inglés), y las avellanas tienen un arancel de 24 centavos por kilogramo. Sin embargo, Estados Unidos tiene la capacidad de producir en grandes cantidades estas materias primas.

Chile es uno de los principales proveedores de avellanas para América y estratégicamente sirve como fuente de suministro. El Grupo Ferrero podría considerar invertir en el desarrollo agrícola de Chile para beneficiarse de la importación libre de aranceles de estas materias primas hacia la Unión Europea desde Chile.

Debido al gran volumen de exportación de cacao desde Costa de Marfil y Ghana, Estados Unidos es actualmente uno de los principales receptores de estas exportaciones. Aunque es beneficioso diversificar las fuentes de proveedores, el Grupo Ferrero también podría considerar incrementar el desarrollo de la producción de cacao en los países de la región para aprovechar los tratados de libre comercio existentes en América.

Figura: 2.2.3 Aranceles de importación					
Producto	País Exportador	País Importador	Aranceles	Países alternos	Aranceles
Avellana	Turquía	Italia	3.00%	Georgia	0.00%
				Serbia	0.00%
Avellana	Chile	Estados Unidos	0.00%	Austria	0.00%
				Canada	0.00%
Cacao	Costa de Marfil	Italia	0.00%	Papua Nueva Guinea	0.00%
	Ghana	Italia	0.00%	Republica Dominicana	0.00%
Aceite de palma	Malasia	Italia	0.00%	Indonesia	0.00%
Aceite de palma	Malasia	Estados Unidos	0.00%	Colombia	0.00%
Azucar	Brasil	Estados Unidos	0.020668 c/Kg	Colombia	0.00%
				Republica Dominicana	0.00%
Lecitina	Brasil	Estados Unidos	3.70%	Canada	0.00%

Datos 2024. Aranceles
Fuentes: Harmonized Tariff Schedule
The European Commission's trade department

Como se puede observar en la figura 2.2.3 la mayoría de productos de importación de la cadena de suministro dentro de los países elegidos para analizar la cadena de suministro tienen 0.00% de aranceles, además muchos de los países exportadores tienen otras características más allá del costo, como el volumen de producción y la calidad del producto, que los hacen preferibles como fuente de suministro, sin embargo, para nivel de incidencia global del Grupo Ferrero a nivel mundial es preferible tener diversificado los países proveedores de insumos esenciales sobre todo si pueden aprovecharse ventajas arancelarias.

Algunas de estas alternativas son Georgia y Serbia, actualmente Ferrero Hazelnut Company (HCo) utiliza la producción de estos países en menor medida para cubrir los meses de febrero y marzo, pero sería una buena opción para desarrollar y utilizar más su producción por no tener costo arancelario.

Para la producción en Estados Unidos se pueden aprovechar las ventajas del acuerdo de libre comercio de Estados Unidos – Canadá – México para importar avellanas y lecitina desde Canadá, así como también el Australia Special Rate para importar avellanas. Otros acuerdos aprovechables en Estados Unidos sería el DR-Cafta para importar azúcar desde República Dominicana y el Colombia Especial Rate para importar azúcar y aceite de palma desde Colombia.

Por otro lado, en Italia el Grupo Ferrero puede diversificar su importación de cacao con países como Papua Nueva Guinea con un 0.00% de arancel y República Dominicana que por el acuerdo de asociación económica CARIFORUM tampoco tendría que pagar aranceles, estos países no tienen grandes volúmenes de producción como Turquía, pero tienen granos de cacao de alta calidad y un volumen considerable para tener una fuente alterna de abastecimiento.

En Italia también se podría aprovechar la importación de lecitina desde Indonesia, este país no tiene los volúmenes de producción de Malasia, pero tampoco se tendrían que pagar aranceles y por lo tanto sería una buena opción a considerar para continuar con la diversificación.

2.2.4 Existencia o ausencia de acuerdos comerciales

Unión Aduanera UE-Turquía:

El acuerdo de la Unión Aduanera entre la Unión Europea (UE) y Turquía, vigente desde 1995, establece un área de libre comercio para productos industriales. Este acuerdo permite la libre circulación de bienes industriales entre ambos territorios sin la aplicación de aranceles ni restricciones cuantitativas, facilitando el comercio y mejorando la integración económica entre las dos regiones. Además, Turquía ha adoptado gran parte de la legislación de la UE en cuanto a estándares de calidad, normas técnicas y reglas de competencia, lo que contribuye a armonizar las prácticas comerciales y facilita el cumplimiento normativo para las empresas que operan en ambos mercados.

Turquía es uno de los mayores productores mundiales de avellanas, un ingrediente esencial en la producción de Nutella. Gracias a la unión aduanera, Ferrero puede importar avellanas desde Turquía a la UE sin aranceles, lo cual reduce los costos y facilita el abastecimiento de este insumo crítico. La eliminación de barreras arancelarias y aduaneras simplifica y agiliza el proceso de importación, reduciendo tanto los costos como los tiempos de tránsito de las mercancías.

Acuerdo de Asociación Económica (EPA) entre la UE y Costa de Marfil:

El Acuerdo de Asociación Económica (EPA) entre la Unión Europea (UE) y Costa de Marfil, firmado en 2008 y provisionalmente aplicado desde 2016, tiene como objetivo fomentar el comercio y el desarrollo económico sostenible. Este acuerdo establece un marco comercial que facilita el acceso al mercado de la UE para los productos originarios de Costa de Marfil, eliminando gradualmente los aranceles sobre la mayoría de los productos exportados a la UE. A cambio, Costa de Marfil también reduce aranceles para ciertos productos importados de la UE. Además, el EPA incluye disposiciones para mejorar la cooperación en áreas como la normativa técnica, la política de competencia, y la protección de los derechos de propiedad intelectual, así como para fortalecer la capacidad productiva y las infraestructuras comerciales en Costa de Marfil.

Costa de Marfil es el mayor productor mundial de cacao, y gracias al EPA, el cacao marfileño puede entrar al mercado de la UE con aranceles reducidos o nulos. Esto no solo reduce los costos de adquisición del cacao para Ferrero, sino que también garantiza un suministro más estable y predecible de este insumo crucial.

Acuerdo de Asociación Económica (EPA) entre la UE y Ghana

El Acuerdo de Asociación Económica (EPA) entre la Unión Europea (UE) y Ghana, firmado en 2016 y aplicado provisionalmente desde ese mismo año, tiene como objetivo principal promover el comercio y el desarrollo sostenible. Este acuerdo facilita el acceso de productos ghaneses al mercado de la UE mediante la eliminación progresiva de aranceles sobre la mayoría de los bienes exportados a Europa. En reciprocidad, Ghana también reduce los aranceles para una selección de productos importados desde la UE. El EPA incluye disposiciones que fomentan la cooperación en áreas tales como estándares técnicos, políticas de competencia y protección de derechos de propiedad intelectual.

El EPA permite que el cacao ghanés ingrese al mercado de la UE con aranceles reducidos o nulos. Esta ventaja arancelaria disminuye los costos de adquisición de cacao para Ferrero, asegurando un suministro más económico y estable de este ingrediente esencial.

Tratado de Libre Comercio Chile-Estados Unidos

El Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Chile y Estados Unidos, que entró en vigor el 1 de enero de 2004, es un acuerdo bilateral que busca promover el comercio y la inversión entre ambos países. El TLC elimina la mayoría de los aranceles sobre bienes industriales y agrícolas, facilita el comercio de servicios, y establece normas claras en áreas como la protección de los derechos de propiedad intelectual, la competencia, y la contratación pública. Además, el tratado incluye disposiciones para la protección de inversiones, lo que ofrece mayor seguridad jurídica a los inversores de ambos países.

El Tratado de Libre Comercio facilita el comercio de avellanas chilenas hacia Estados Unidos eliminando barreras arancelarias, lo cual puede beneficiar a Ferrero si decide adquirir avellanas chilenas a través de su red de proveedores global. La eliminación de aranceles y la simplificación de los procedimientos aduaneros reducen los costos de importación y agilizan la logística, asegurando un suministro más eficiente y económico de este ingrediente crucial para la producción de Nutella.

Acuerdo de Libre Comercio entre la UE y Malasia (en negociación)

El Acuerdo de Libre Comercio (ALC) entre la Unión Europea (UE) y Malasia es una negociación en curso que busca fortalecer los lazos económicos entre ambas partes. Este acuerdo tiene como objetivo principal eliminar barreras arancelarias y no arancelarias, facilitando así el comercio de bienes y servicios. Las negociaciones comenzaron en 2010 y abarcan áreas como el acceso a mercados, la protección de derechos de propiedad intelectual, la cooperación en materia de estándares y regulaciones, y la promoción de prácticas comerciales sostenibles. La implementación del ALC proporcionará un marco regulatorio claro y estable, fomentando la inversión y la cooperación económica entre la UE y Malasia.

Malasia es uno de los mayores productores y exportadores mundiales de aceite de palma, y la eliminación de aranceles y barreras comerciales bajo el ALC facilitará el acceso de Ferrero a este recurso.

2.3 SISTEMA MONETARIO Y FINANCIERO

2.3.1 Monedas necesarias

Italia, donde se encuentra la sede principal del Grupo Ferrero, utiliza el euro, una moneda de flotación libre cuyo valor es determinado por el mercado.

Figura 2.2.4

Exchange Rates selected indicators
Euro Area

[Source: International Financial Statistics \(IFS\)](#)
[Metadata by Country \(IFS\)](#)

Concept	Unit	Code	Scale	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
National Currency per SDR, Period Average	Rate	ENSA_XDC_XDR_RATE	Units	1.23	1.20	1.23	1.22	1.20	1.27	1.23
Domestic Currency per U.S. Dollar, End of Period	Rate	ENDE_XDC_USD_RATE	Units	0.83	0.87	0.89	0.81	0.88	0.94	0.90
Domestic Currency per U.S. Dollar, Period Average	Rate	ENDA_XDC_USD_RATE	Units	0.89	0.85	0.89	0.88	0.85	0.95	0.92
Nominal Effective Exchange Rate, Trade Partners by Consumer Price Index	Index	ENEER_IX	Units	103.16	108.33	106.65	110.79	112.62	108.43	115.44
Real Effective Exchange Rate, based on Consumer Price Index	Index	EREER_IX	Units	92.68	96.25	93.39	95.17	95.69	91.79	96.32
Nominal Effective Exchange Rate, Trade Partners by Unit Labor Costs	Index	ENEER_ULC_IX	Units	92.40	95.42	92.62	93.64	94.36	89.79	92.96
Real Effective Exchange Rate, based on Unit Labor Costs	Index	EREER_ULC_IX	Units	84.37	86.93	83.48	84.99	83.76	79.01	82.90

En la figura 2.2.4 se puede observar que el euro ha mantenido una estabilidad considerable en los últimos años, lo que es beneficioso para Ferrero debido a la previsibilidad financiera. Sin embargo, la volatilidad en los tipos de cambio del euro puede introducir incertidumbre en las operaciones de Nutella, complicando la planificación financiera y la elaboración de presupuestos, y afectando la capacidad de proyectar costos y márgenes de beneficio con precisión.

La depreciación del euro encarece las importaciones de ingredientes y materiales procedentes de fuera de la zona euro, incrementando los costos de producción. Sin embargo, un euro más débil hace que los productos de Nutella sean más competitivos en los mercados internacionales, aumentando potencialmente las exportaciones. Por otro lado, la apreciación del euro abarata las importaciones, pero encarece los productos de Nutella en los mercados internacionales, lo que puede reducir las exportaciones y hacer que la empresa pierda cuota de mercado.

El Grupo Ferrero también utiliza el dólar estadounidense para sus operaciones internacionales y en Estados Unidos, siendo esta moneda de flotación libre y ampliamente estable como moneda de intercambio internacional.

La apreciación del dólar en los últimos años tiene varios efectos importantes en las operaciones del Grupo Ferrero. En primer lugar, un dólar más fuerte encarece los productos de Nutella en los mercados internacionales, lo que puede reducir las exportaciones debido a que los consumidores en otros países enfrentan precios más altos. Esta situación puede dificultar la competitividad de Nutella en el mercado global y limitar su expansión a nuevos mercados.

Por otro lado, un dólar fuerte también tiene beneficios. Abarata las importaciones de materiales y ingredientes desde Estados Unidos, lo que puede ayudar a reducir los costos de producción en las plantas ubicadas fuera de Estados Unidos. Además, un dólar más fuerte facilita la compra de tecnología y equipamiento de alta calidad en Estados Unidos, lo que mejora la eficiencia y capacidad productiva de Nutella.

Adicionalmente, con un dólar fuerte, el Grupo Ferrero puede realizar inversiones extranjeras de manera más económica, lo que facilita la expansión global y diversifica el riesgo. Invertir en nuevos mercados y mejorar la infraestructura existente puede ser más asequible, permitiendo a Ferrero fortalecer su presencia internacional y aprovechar oportunidades de crecimiento en diversas regiones del mundo.

2.3.2 Tipos de cambio

En relación con el tipo de cambio, el Grupo Ferrero podría considerar la diversificación de sus plantas productivas en México, donde actualmente cuenta con instalaciones de procesamiento en menor escala. Ampliar la producción de Nutella en este país podría ofrecer algunas ventajas significativas por el tipo de cambio favorable como la reducción de costes de inversión o la mejora de la rentabilidad por la reducción del coste de mano de obra. También podría ser favorable para reducir costes de importación, sobre todo por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Los costes de transportación con entre México y Estados Unidos podrían ser menos costos por la proximidad geográfica.

El peso mexicano es de flotación libre y ha mantenido cierta estabilidad de cambio con respecto al US dólar en los últimos años.

Figura 2.2.5

Exchange Rates selected indicators

Mexico

[Source: International Financial Statistics \(IFS\)](#)

[Metadata by Country \(IFS\)](#)

Concept	Unit	Code	Scale	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
National Currency per SDR, End of Period	Rate	ENSE_XDC_XDR_RATE	Units	28.18	27.37	26.06	28.73	28.81	25.84	22.70
National Currency per SDR, Period Average	Rate	ENSA_XDC_XDR_RATE	Units	26.24	27.25	26.62	29.93	28.88	26.93	23.69
Domestic Currency per U.S. Dollar, End of Period	Rate	ENDE_XDC_USD_RATE	Units	19.79	19.68	18.85	19.95	20.58	19.41	16.92
Domestic Currency per U.S. Dollar, Period Average	Rate	ENDA_XDC_USD_RATE	Units	18.93	19.24	19.26	21.49	20.27	20.13	17.76
Nominal Effective Exchange Rate, Trade Partners by Consumer Price Index	Index	ENEER_IX	Units	71.14	69.31	70.29	63.52	65.93	68.62	78.48
Real Effective Exchange Rate, based on Consumer Price Index	Index	EREER_IX	Units	80.96	80.92	83.53	77.10	81.65	85.97	100.04

En la Figura 2.2.5, la depreciación del peso encarece las importaciones de ingredientes y materiales desde México, aumentando los costos de producción. Este incremento puede trasladarse a los precios de venta, afectando la demanda si los consumidores no están dispuestos a pagar más. Sin embargo, un peso más débil hace que los productos de Nutella sean más competitivos en los mercados internacionales, aumentando las exportaciones. La depreciación del peso mexicano ofrece ventajas para exportar hacia

los Estados Unidos que superan con creces las desventajas de tener que importar materia prima necesaria para la producción, sobre por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte que ya hemos comentado.

El Grupo Ferrero debe prestar atención con el tipo de cambio de países proveedores y con plantas de producción como Chile y Turquía que han presentado inestabilidad en sus tipos de cambio en los últimos años.

Figura 2.2.6

Exchange Rates selected indicators
Chile

[Source: International Financial Statistics \(IFS\)](#)
[Metadata by Country \(IFS\)](#)

Concept	Unit	Code	Scale	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
National Currency per SDR, End of Period	Rate	ENSE_XDC_XDR_RATE	Units	876.16	967.56	1,029.68	1,049.90	1,212.40	1,153.85	1,171.21
National Currency per SDR, Period Average	Rate	ENSA_XDC_XDR_RATE	Units	899.62	907.94	971.17	1,104.17	1,081.14	1,168.28	1,120.67
Domestic Currency per U.S. Dollar, End of Period	Rate	ENDE_XDC_USD_RATE	Units	615.22	695.69	744.62	728.96	866.25	867.01	872.95
Domestic Currency per U.S. Dollar, Period Average	Rate	ENDA_XDC_USD_RATE	Units	648.83	641.28	702.90	792.73	758.96	873.31	840.07
Nominal Effective Exchange Rate, Trade Partners by Consumer Price Index	Index	ENEER_IX	Units	94.58	96.34	92.22	84.10	86.41	80.25	85.92
Real Effective Exchange Rate, based on Consumer Price Index	Index	EREER_IX	Units	95.82	97.14	92.52	84.96	87.86	84.77	92.31

En la Figura 2.2.6, la volatilidad del peso chileno introduce incertidumbre significativa en las operaciones de Nutella. La depreciación del peso chileno hace que los productos de Nutella sean más competitivos en el mercado internacional, aumentando las exportaciones y facilitando la expansión. Además, puede atraer inversiones extranjeras a Chile. Por otro lado, la apreciación del peso encarece los productos en los mercados internacionales, sobre todo para utilizar el país como centro logístico para exportar a otros países de Latinoamérica, sin embargo, no se encontraron otros países en la región con condiciones de más favorables de tipo de cambios, además se abarata las importaciones de ingredientes y materiales desde Chile, reduciendo los costos de producción.

Las fluctuaciones constantes del peso chileno dificultan la planificación financiera y la elaboración de presupuestos, complicando la proyección de costos y márgenes de

beneficio. Nutella podría tener que implementar estrategias de cobertura cambiaria, incrementando los costos operativos.

Figura 2.2.7

Exchange Rates selected indicators
Türkiye, Rep of

[Source: International Financial Statistics \(IFS\)](#)
[Metadata by Country \(IFS\)](#)

Concept	Unit	Code	Scale	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
National Currency per SDR, End of Period	Rate	ENSE_XDC_XDR_RATE	Units	5.38	7.32	8.22	10.58	18.18	24.91	39.53
National Currency per SDR, Period Average	Rate	ENSA_XDC_XDR_RATE	Units	5.06	6.84	7.84	9.76	12.61	22.14	31.67
Domestic Currency per U.S. Dollar, End of Period	Rate	ENDE_XDC_USD_RATE	Units	3.78	5.27	5.95	7.35	12.99	18.72	29.46
Domestic Currency per U.S. Dollar, Period Average	Rate	ENDA_XDC_USD_RATE	Units	3.65	4.83	5.67	7.01	8.85	16.55	23.74

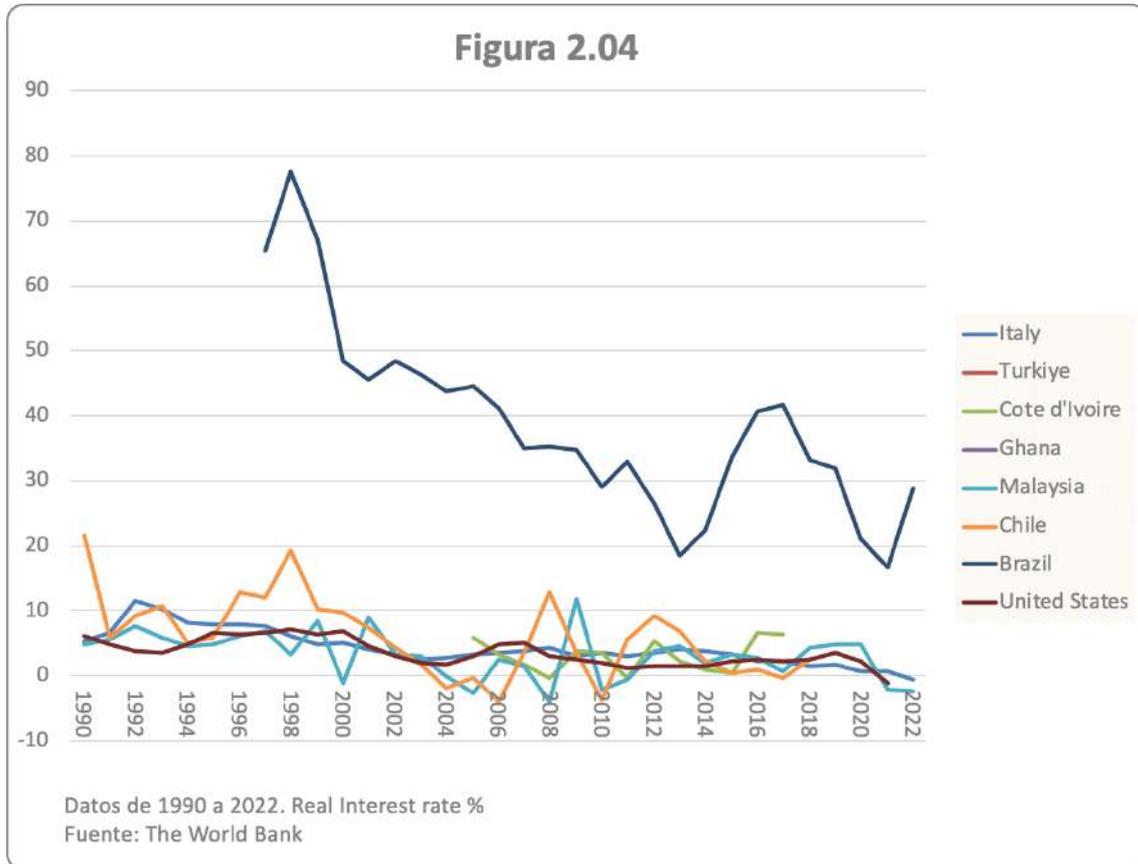
En la Figura 2.2.7, la volatilidad de la lira turca también afecta significativamente las operaciones de Nutella

Las fluctuaciones constantes de la lira turca complican la planificación financiera y la elaboración de presupuestos, afectando la capacidad de proyectar costos con precisión.

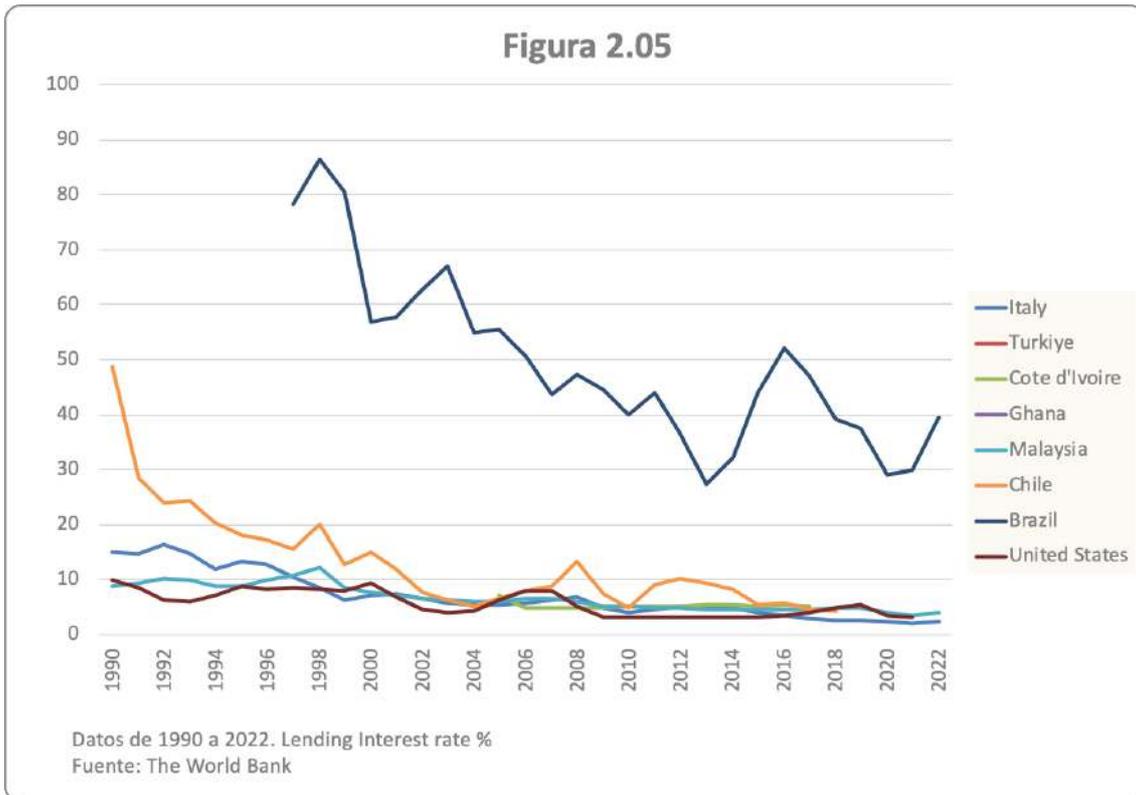
La depreciación de la lira hace que los productos de Nutella sean más competitivos en términos de precio en los mercados internacionales, aumentando las exportaciones y facilitando la expansión. Sin embargo, encarece las importaciones de ingredientes y materiales desde Turquía, incrementando los costos de producción. La apreciación de la lira encarece los productos en los mercados internacionales, pero abarata las importaciones, reduciendo los costos de producción y mejorando la competitividad en el mercado interno.

2.3.3 Tipos de interés y acceso a la financiación

La mayoría de los países de la cadena de suministro tienen la tasa de interés real reducida en los últimos años, de modo, que sigue siendo viable para la empresa mantener el manejo de las operaciones en Italia.



Para la financiación de las operaciones, sigue siendo favorable obtener fondos en el país de origen, ya que esto puede representar una ventaja competitiva debido a las bajas tasas de interés.



Debido al saldo por cuenta corriente positivo en su balanza de pagos, Italia sigue siendo un país favorable para gestionar las operaciones estratégicas del Grupo Ferrero y permite un uso eficiente de la Inversión Directa Extranjera (IDE) hacia los demás países de la cadena de suministro.

El flujo de IDE hacia países con una balanza de pagos negativa sería beneficioso para todas las partes y bloques económicos involucrados. Entre los países evaluados en la cadena de suministro, solo Malasia, además de Italia, presenta una balanza de pagos positiva.

Estados Unidos por el contrario, tiene una balanza de pagos con saldo por cuenta corriente negativa y con un monto mucho más elevado que el resto de países de la cadena de suministros, sin embargo, sus condiciones económicas y el uso generalizado del dólar americano en el comercio exterior hacen que este país se maneje de una forma especial, donde aun teniendo esta gran diferencia se podrían gestionar de forma óptima los flujos de IDE, por lo que esta métrica en particular no le restaría méritos a la posibilidad de cambiar la sede central del Grupo Ferrero a los Estados Unidos

3 CONCLUSIONES

En este análisis integral, utilizaremos la herramienta DAFO para evaluar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del Grupo Ferrero. El análisis DAFO es una metodología que permite identificar y comprender los factores internos y externos que pueden afectar a una organización. Este enfoque es pertinente porque proporciona una visión clara y estructurada de las áreas en las que la empresa puede mejorar, los riesgos a los que se enfrenta, sus ventajas competitivas y las oportunidades que puede aprovechar para crecer y fortalecerse en el mercado.

3.1 Debilidades

- Las condiciones de desigualdad en los países latinoamericanos podrían afectar la estabilidad laboral de las plantas de producción.
- Aunque la marca Nutella está bien establecida, mantener este posicionamiento resulta más costoso que otros productos sustitutivos similares que existen en el mercado.

3.2 Amenazas

- Los índices de precios al consumidor, ya elevados y con una tendencia al alza en Turquía y Ghana, representan una amenaza para el control de costos en la cadena de suministro. Estos dos países son cruciales para el suministro de materias primas principales, lo que aumenta la vulnerabilidad a las fluctuaciones de precios en estas regiones.
- En Chile y Turquía, los tipos de cambio han mostrado inestabilidad. Aunque las variaciones respecto al dólar pueden proporcionar una ventaja competitiva para la exportación, esta volatilidad podría generar un desequilibrio significativo en la cadena de valor. La importancia de estos países, que albergan plantas de producción y aportan un porcentaje sustancial de suministros, amplifica el impacto de dicha inestabilidad

3.3 Fortalezas

Las condiciones generales de la cadena de suministro evaluada en estos ocho países presentan una ventaja operativa significativa, ya que la mayoría de los indicadores económicos son favorables para el flujo de adquisición de materias primas y la producción del bien de consumo final, ubicándose en puntos estratégicos para su futura distribución.

- El PIB y PIB per cápita de Estados Unidos e Italia favorecen el mercado minorista de Nutella al ser estos destinos principales de consumo.
- Los índices de precios del consumidor final de Estados Unidos e Italia favorecen la generación de márgenes de ganancias atractivos.
- Los “duty free” establecidos para materias primas importantes como el cacao y el aceite de palma de países como Ghana, Costa de Marfil y Malasia para ser importados a la Unión Europea son funcionales para el intercambio comercial.
- El tipo de interés y el acceso a la financiación en Italia representan un ahorro significativo e incluso ganancias financieras importantes para la empresa si comparamos la ubicación de la sede central con los demás países evaluados.
- La estabilidad de la moneda de los países involucrados establece un escenario general de divisas favorables.

3.4 Oportunidades

- La inversión en investigación y desarrollo de Estados Unidos e Italia podría aprovecharse para conseguir ventajas competitivas tecnológicas en frente de productos de imitación que podrían tener precios inferiores en el mercado.

- La posibilidad de desarrollar inversiones agrícolas en países distintos a aquellos que actualmente proveen la mayoría de los suministros importantes podría reducir significativamente los costos de producción, los aranceles y los costos de transporte y almacenamiento. Además, esto permitiría aprovechar los tratados comerciales regionales, optimizando así la eficiencia y competitividad de la cadena de suministro.

3.5 Mejoras Propuestas a la cadena de suministro

- Trasladar el headquarter a Estados Unidos. Esta estrategia se fundamenta en la infraestructura logística avanzada del país, que incluye una extensa red de carreteras, ferrocarriles, puertos y aeropuertos, facilitando una distribución eficiente. Además, Estados Unidos es uno de los mayores mercados de consumo de Nutella, lo que permite una mayor proximidad a los clientes y una capacidad de respuesta más rápida a las tendencias del mercado. La presencia de numerosas plantas de procesamiento y oficinas de ventas en el país complementa esta ventaja. El uso del dólar estadounidense, la moneda preferida para el comercio internacional simplifica las transacciones financieras y reduce los costos de cambio de divisas, optimizando así la gestión financiera de la empresa. Otra ventaja significativa que ofrece este país es la proximidad regional con Latinoamérica donde han surgido mercados emergentes importantes por su tamaño económico, potencial de crecimiento y sus recursos naturales.
- Diversificar los países de importación es una estrategia clave para reducir los riesgos asociados a interrupciones en la cadena de suministro. Al depender de múltiples fuentes, Nutella puede asegurar una mayor resiliencia ante posibles fallos o retrasos. Además, esto permite el acceso a tecnología avanzada y materias primas no disponibles localmente, optimizando los costos. Aprovechar los tratados y acuerdos comerciales con diversos países puede reducir costos arancelarios y facilitar el flujo de importaciones, beneficiando la cadena de suministro. La flexibilidad proporcionada por una red de proveedores más

amplia permite una mayor capacidad de respuesta ante las fluctuaciones del mercado, reduciendo costos y fomentando la innovación.

- Para reducir los costos de almacenamiento y optimizar el flujo de caja, es crucial mejorar la gestión de inventarios mediante sistemas Justo a Tiempo (JIT) y tecnología RFID. Los sistemas JIT minimizan los inventarios excesivos y mejoran el flujo de caja al reducir la cantidad de capital inmovilizado en inventarios. Por su parte, la tecnología RFID- Identificación por Radiofrecuencia permite un seguimiento preciso y en tiempo real de los productos a lo largo de la cadena de suministro, resultando en una mayor eficiencia operativa y un mejor control del inventario
- Implementar un sistema robusto de monitoreo y predicción de precios de materias primas clave, como cacao, avellanas y aceite de palma, es esencial para anticipar fluctuaciones y ajustar la estrategia de compras. Establecer contratos a largo plazo con proveedores de estas materias primas puede asegurar precios estables y evitar la volatilidad del mercado. Esto no solo proporciona previsibilidad en los costos, sino que también mejora la planificación financiera y operativa de la empresa.
- Mejorar la colaboración y comunicación con los proveedores es fundamental para una gestión eficaz de la cadena de suministro. Implementar sistemas de Gestión de Relaciones con Proveedores (SRM) facilita la optimización y gestión de las relaciones con proveedores. Fomentar una comunicación transparente y frecuente mejora la coordinación y planificación, lo que se traduce en una mejor ejecución de los procesos de la cadena de suministro.
- Optimizar la red de distribución es vital para mejorar la eficiencia y reducir los costos de transporte. Ubicar centros de distribución en lugares estratégicos minimiza los tiempos de entrega y reduce los costos de transporte. La utilización de software avanzado para planificar y optimizar rutas de entrega mejora el servicio al cliente, proporcionando entregas más rápidas y fiables.

- Realizar un análisis continuo de los beneficios arancelarios derivados de acuerdos comerciales permite ajustar la estrategia de importación para maximizar estos beneficios. Participar activamente en negociaciones bilaterales y multilaterales asegura condiciones comerciales favorables y reduce barreras arancelarias
- Utilizar instrumentos financieros como contratos de futuros y opciones para cubrir el riesgo cambiario es vital para proteger la empresa contra fluctuaciones adversas en los tipos de cambio. Además, aprovechar las condiciones favorables de tipos de interés para financiar expansiones y mejoras en la infraestructura de la cadena de suministro puede proporcionar una ventaja competitiva significativa

REFERENCIAS

NUTELLA. *Nuestros compromisos para la sostenibilidad.*

<https://www.nutella.com/es/es/nutella-por-dentro/sostenibilidad>

FERRERO SOSTENIBILIDAD (2023). *Ferrero Sustainability Report 2023* [Archivo PDF]

https://www.ferrerosustainability.com/int/sites/ferrerosustainability_int/files/2024-05/ferrero-double-materiality-v4-240524_1.pdf

THE WORLD BANK. *World Development Indicators.* <https://databank.worldbank.org/>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO. *Perfiles Arancelarios.*

<https://www.wto.org/indexsp.htm>

COMISIÓN EUROPEA. *Exportaciones e Importaciones.*

<https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/home>

INTERNATIONAL MONETARY FUND. *Balance of Payments and International Investment Position Statistics.* <https://data.imf.org/?sk=7a51304b-6426-40c0-83dd-ca473ca1fd52>

UNCTAD. *World Investment Report.* <https://unctad.org/topic/investment/world-investment-report>

NUTELLA. *Tarro de Nutella*

<https://www.nutella.com/es/es/productos/nutella>

FERRERO HANZELNUT COMPANY. *¿Como procesamos las avellanas?*

<https://www.ferrerohazelnutcompany.com/int/es/compromisos-de-ferrero/procesamiento>

NUTELLA. *Una Historia de Amor y Pasión*

www.nutella.com/es/mx/historia

WORLD INEQUALITY DATABASE. *Distribución de la riqueza y el ingreso*

<https://wid.world/es/pagina-de-inicio/>

WORLD TRADE ORGANIZATION. *Tarifa Arancelaria*

<http://tariffdata.wto.org/ReportersAndProducts.aspx>

UNCTAD. *Flujos y Stocks de Salida y entrada de inversion directa al exterior (IDE)*

<https://worldinvestmentreport.unctad.org/annex-tables/>

COMISIÓN EUROPEA. *Relaciones comerciales de la UE con Turquía*

https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/turkiye_en?prefLang=es

EUR-LEX. *Acuerdo de Asociación Económica entre Costa de Marfil y la Unión Europea*

<https://eur-lex.europa.eu/ES/legal-content/summary/eu-c-te-d-ivoire-economic-partnership-agreement.html>

EUR-LEX. *Acuerdo de asociación económica entre la UE y Ghana*

<https://eur-lex.europa.eu/ES/legal-content/summary/ghana-eu-economic-partnership-agreement.html>

CHILE ADUANAS CUSTOMS. *Tratado de Libre Comercio Chile - Estados Unidos*

<https://www.aduana.cl/tratado-de-libre-comercio-chile-estados-unidos/aduana/2007-07-11/153552.html>

EL TABLERO OFICIAL. *Organigrama Ferrero*

<https://www.theofficialboard.com/org-chart/ferrero>

GASTRONOMIA Y CIA. La Globalización de Nutella.

<https://www.gastronomiaycia.com/la-globalizacion-de-nutella/>