

“Mano de obra como fuerza competitiva en la Economía Uruguaya”

Trabajo de Investigación Monográfico para la obtención del
título de Contador Público Plan 1990
Facultad de Ciencias Económicas y Administración
Universidad de la República

Febrero 2010

Anahit Calatzian CI 1.074.101-3
Ma. Noel Ziegler CI 3.282.326-0

Tutor: Prof. Carlos Viera



Deseamos agradecer en primer lugar a nuestras familias por el apoyo brindado a lo largo de toda nuestra carrera universitaria incentivándonos siempre a cumplir nuestros objetivos.

Por último, queremos expresar el más sincero agradecimiento a nuestro tutor, el Cr. Carlos Viera, por los valiosos comentarios, conocimientos, experiencia, guías de acción, y apoyo brindado que enriquecieron el estudio realizado.

RESUMEN EJECUTIVO

El objeto de estudio de la presente investigación se centrará en el estudio de la mano de obra como factor competitivo y fuerza competitiva en términos del análisis de M. Porter en los diversos sectores de actividad económica de nuestro país, tomando en cuenta para ello el período comprendido desde el año 1990 a la fecha.

Realizaremos un relevamiento de los sectores de la economía uruguaya distinguiendo entre aquellos intensivos en el uso de la mano de obra de aquellos no intensivos. Recabaremos información en relación a dicho uso y la someteremos a la comparación empírica, a los efectos de establecer si se cumplen o no las regularidades que indica la teoría. El modelo que utilizaremos es el de la teoría de Michael Porter a través del análisis de las cinco fuerzas competitivas de una empresa y de las ventajas competitivas de las naciones.

Esta confrontación entre teoría y realidad nos permitirá obtener conclusiones con rigor científico.

INDICE GENERAL

<u>CAPITULO 1 – INTRODUCCION</u>	7
1.1 - OBJETO DE ESTUDIO	7
1.2 - ALCANCE DEL TRABAJO	8
1.3 - ASPECTOS METODOLOGICOS	8
<u>CAPITULO 2 – EVOLUCION Y SITUACION ACTUAL DEL RECURSO MANO DE OBRA</u>	10
2.1 – ASPECTOS GENERALES	10
2.1.1 – CLASIFICACION DE LA MANO DE OBRA	11
2.1.2 – CARACTERISTICAS DE LA MANO DE OBRA	12
2.1.3 – IMPORTANCIA DE LA MANO DE OBRA	13
2.1.4 – ALGUNOS CONCEPTOS RELACIONADOS	14
2.2 – DESCRIPCION Y FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO DE TRABAJO	16
2.2.1 – ANTECEDENTES	16
2.2.2 – ELABORACION DE INDICADORES	16
2.2.3 – INDICADORES DEL MERCADO LABORAL	18
2.2.3.1 – EVOLUCION DE LOS INDICADORES DEL MERCADO LABORAL	22
2.2.3.2 – SITUACION ACTUAL DEL MERCADO DE TRABAJO	25
2.2.4 – EMPLEO SEGÚN SECTOR DE ACTIVIDAD	34
2.2.5 – SALARIO REAL	35
2.2.5.1 – INDICE DEL SALARIO REAL	35
2.2.5.2 – ASPECTOS COYUNTURALES DEL SALARIO REAL	37
2.2.6 – CAPACITACION Y FORMACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	38
2.2.6.1 – SINTESIS DEL SISTEMA EDUCATIVO URUGUAYO	38
2.2.6.2 – FORMACION	39
2.2.6.3 – CAPACITACION	43
2.2.6.4 – INCENTIVOS A LA FORMACION Y CAPACITACION	44
2.2.6.5 – SEGURO DE DESEMPLEO Y CAPACITACION	47
2.2.7 – NORMATIVA VIGENTE EN MATERIA SALARIAL	48

2.2.7.1 – METODOS DE FIJACION DE LOS SALARIOS	48
2.2.7.2 – EVOLUCION DE LA NEGOCIACION COLECTIVA EN EL URUGUAY	49
2.2.7.3 – PROYECTO DE LEY DE NEGOCIACION COLECTIVA	53
2.2.7.4 – LA HUELGA	53
2.2.7.5 – TRIBUTACION A LA SEGURIDAD SOCIAL	57
<u>CAPITULO 3 – MARCO TEORICO DE REFERENCIA</u>	59
3.1 – EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD.....	59
3.2 – MANO DE OBRA COMO PROVEEDOR	60
3.2.1 – LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	61
3.2.1.1 – AMENAZA DE INGRESO	61
3.2.1.2 – INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES	63
3.2.1.3 – PRESION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	63
3.2.1.4 – PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	63
3.2.1.5 – PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	63
3.2.2 – ANALISIS ESTRUCTURAL Y ESTRATEGIA COMPETITIVA	65
3.2.2.1 – ESTRATEGIAS GENERICAS	65
3.2.2.2 – ESTRATEGIA DIRIGIDA A CLIENTES Y PROVEEDORES	67
3.3 – MANO DE OBRA COMO FACTOR PRODUCTIVO	68
3.3.1 – NECESIDAD DE UN NUEVO PARADIGMA	70
3.3.2 – DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL	71
3.3.2.1 – CONDICIONES DE LOS FACTORES PRODUCTIVOS	73
3.3.2.2 – CONDICIONES DE LA DEMANDA	77
3.3.2.3 – EMPRESAS RELACIONADAS Y DE APOYO	78
3.3.2.4 – COMPETENCIA O RIVALIDAD INTERNA	78
3.3.3 – EL DIAMANTE	78
3.3.3.1 – GOBIERNO	79
3.3.3.2 – FENOMENOS FORTUITOS	80

<u>CAPITULO 4 – ANALISIS GENERAL DE LA MANO DE OBRA COMO FUERZA COMPETITIVA Y COMO FACTOR PRODUCTIVO</u>	81
4.1 – CAPITAL HUMANO: FACTOR CLAVE PARA EL CRECIMIENTO ECONOMICO SOSTENIDO	82
4.2 – EL ROL DE LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES	84
4.3 – FACTORES CLAVE DE LOS SECTORES DE LA ECONOMIA NACIONAL	86
4.4 – DEFINICION DE VARIABLES	87
4.5 – CUADRO EXPORTACIONES – USO MANO DE OBRA	91
<u>CAPITULO 5 – ANALISIS PARTICULAR DE LA MANO DE OBRA EN LOS SECTORES DE LA ECONOMIA URUGUAYA</u>	92
5.1 – CUADRANTE ALTAS EXPORTACIONES – MANO DE OBRA INTENSIVA	92
5.1.1 – SECTOR SOFTWARE – TECNOLOGIA INFORMATICA	92
5.1.2 – SECTOR TURISMO	96
5.1.3 – SECTOR DE LOGISTICA Y TRANSPORTE	100
5.1.4 – SECTOR TEXTIL	103
5.1.5 – SECTOR PLASTICO	106
5.2 – CUADRANTE BAJAS EXPORTACIONES – MANO DE OBRA INTENSIVA	112
5.2.1 – SECTOR AUDIOVISUAL	112
5.2.2 – SECTOR FARMACEUTICO	115
5.2.3 – SECTOR ELECTRONICA	117
5.2.4 – SECTOR DE LA VESTIMENTA	118
5.2.5 – SECTOR CALZADO	121
5.2.6 – SECTOR NAVAL	125
5.3 – CUADRANTE ALTAS EXPORTACIONES – MANO DE OBRA NO INTENSIVA	127
5.3.1 – SECTOR LACTEO	127
5.3.2 – SECTOR FORESTAL	131
5.3.3 – SECTOR DEL CUERO	137
5.3.4 – SECTOR AUTOMOTRIZ	138
5.3.5 – SECTOR TELECOMUNICACIONES	140
5.3.6 – SECTOR CARNES	141

5.3.7 – SECTOR GRANOS	143
5.3.8 – SECTOR PESQUERO	148
<u>CAPITULO 6 – CONCLUSIONES</u>	152
6.1 – FACTORES CLAVE	152
6.2 – EL GRAN DESAFIO: IMPULSAR LA FORMACION DE CAPITAL HUMANO	158
<u>ANEXO - URUGUAY Y EL FORO ECONOMICO MUNDIAL</u>	159
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	163

CAPITULO 1

INTRODUCCION

1.1- Objeto de Estudio

El objeto de estudio del presente trabajo es analizar la MANO DE OBRA como fuerza competitiva, ya sea como proveedor o como factor productivo, en los sectores de la economía uruguaya desde el enfoque de Michael Porter.

Se puede definir a la estrategia competitiva como el desarrollo de una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos, dentro del contexto en el que se encuentra.

Porter señala que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Considera que el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compete.

El profesor de negocios Michael Porter ha aportado mucho sobre este tema, especialmente en su libro “Estrategias Competitivas” del año 1986, donde presenta su diagnóstico sobre los factores de competitividad de las empresas basándolos en cinco fuerzas. Es así que señala que la intensidad de la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y depende de cinco fuerzas competitivas básicas cuya acción conjunta determina la rentabilidad potencial en el sector industrial.

Más adelante, hacia el año 1990¹, en su libro “Ventajas Competitivas de las Naciones”, incursiona sobre la competencia a nivel internacional en un mundo que ya presentaba rasgos de globalización. Enfatiza en que los factores de

¹ Otras de sus obras principales:

- ◆ Porter, M. (2001) "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*,.
- ◆ Porter, Michael E. & Stern, Scott (2001) "Innovation: Location Matters", *MIT Sloan Management Review*.
- ◆ Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. (2006) "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*,
- ◆ Porter, M. & Elizabeth Olmsted Teisberg (2006) "Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition On Results", *Harvard Business School Press*

competitividad, trasladados al ámbito internacional, tienen estrecha relación con el accionar conjunto de las empresas y las naciones.

Abordaremos el factor trabajo como factor de competitividad desde ambos enfoques.

1.2- Alcance del trabajo

El objeto de estudio de la presente investigación se centrará en el estudio de la mano de obra como factor competitivo y fuerza competitiva en términos del análisis de M. Porter en los diversos sectores de actividad económica de nuestro país, tomando en cuenta para ello el período comprendido desde el año 1990 a la fecha.

1.3- Aspectos metodológicos

Realizaremos un relevamiento de los sectores de la economía uruguaya distinguiendo entre aquellos intensivos en el uso de la mano de obra de aquellos no intensivos. Recabaremos información en relación a dicho uso y la someteremos a la comparación empírica, a los efectos de establecer si se cumplen o no las regularidades que indica la teoría. El modelo que utilizaremos es el de la teoría de Michael Porter a través del análisis de las cinco fuerzas competitivas de una empresa y de las ventajas competitivas de las naciones.

Esta confrontación entre teoría y realidad nos permitirá obtener conclusiones con rigor científico.

El presente trabajo se desarrollará en cinco capítulos.

En el Capítulo 1 presentamos el objeto de estudio, el alcance del trabajo y la metodología utilizada.

En el Capítulo 2 se describirán aspectos generales relacionados con el factor mano de obra y se presentará la evolución y situación actual de variables económicas en las que incide el citado factor productivo.

En el Capítulo 3 se expondrá el marco teórico de referencia en el que se basa nuestro trabajo. En el mismo se describe sintéticamente la teoría de Michael Porter presentada en sus obras: “Estrategias Competitivas” (1986) y “Ventajas competitivas de las Naciones” (1990), haciendo especial hincapié en los aspectos vinculados estrechamente con nuestro objeto de estudio.

En el Capítulo 4 se realiza un análisis general de la mano de obra como fuerza competitiva y como factor productivo. El mismo se apoya en investigaciones

realizados por organismos nacionales sobre factores claves para el crecimiento de nuestra economía.

En el Capítulo 5 se identificarán los sectores de uso intensivo de mano de obra de nuestra economía y se relacionarán con aquellos sectores más competitivos, determinando así cuál es el grado de incidencia de la mano de obra en estos últimos.

Por último, en el Capítulo 6 se expondrán las conclusiones.

CAPITULO 2

EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DEL RECURSO MANO DE OBRA

El objetivo del presente capítulo es plantear un estado de situación con respecto a distintos factores que han marcado la evolución y situación actual del recurso Mano de Obra en el Uruguay. A modo de ejemplo podemos mencionar los siguientes:

- ◆ Evolución de la tasa de actividad, empleo y desempleo.
- ◆ Evolución del salario real.
- ◆ Capacitación.
- ◆ Normativa vigente en materia de empleo.
- ◆ Aspectos tributarios.

2.1- Aspectos generales

El tema que trataremos está vinculado desde el punto de vista de las ciencias económicas con uno de los factores de producción. En este caso precisamente con el factor productivo trabajo o empleo de la mano de obra.

Sabido es que, en el sistema capitalista, el poseedor de los medios de producción ha requerido para el logro de sus fines económicos el servicio de otros sujetos económicos.

Al utilizar el término “empleo de mano de obra” asociamos de inmediato el tema de la dependencia entre el poseedor de los medios de producción y el prestador de servicios.

Según el economista francés Perroux el trabajo en el sistema capitalista es dependiente desde cuatro puntos de vista:

1. Jurídicamente: por el contrato que liga el sujeto económico y el poseedor de los medios de producción.
2. Técnicamente: pues el trabajador se adscribe a la organización de trabajo determinada por el empresario.
3. Económicamente: pues el trabajador recibe un salario sin ningún riesgo, independientemente del resultado de su empleador, salario que le permite vivir.
4. Socialmente: nos habla de un sentimiento de opresión pues el trabajador queda encasillado en esta condición social.

La Constitución de la República en su art.53 define al trabajo como la aplicación de energías intelectuales y corporales en forma que redunde en beneficio de la colectividad, la que deberá ofrecer al trabajador la posibilidad de ganar su sustento mediante el desarrollo de una actividad económica.

La mano de obra representa el factor humano de la producción, sin cuya intervención no podría realizarse la actividad en cuestión, independientemente del grado de desarrollo mecánico o automático de los procesos transformativos.

La mano de obra de producción se utiliza para convertir las materias primas en productos terminados.

La mano de obra es un servicio que no puede almacenarse y no se convierte, en forma demostrable, en parte del producto terminado. Es un conjunto de actividades que buscan responder a ciertas necesidades.

Podemos decir que los servicios como tal, poseen las siguientes características:

- ◆ Intangibilidad. No se puede obtener una muestra (verse, tocarse, escucharse, etc.) antes de ser comprados.
- ◆ Inseparabilidad. A diferencia de los bienes, que primero se producen, luego se venden y finalmente se consumen, en los servicios estas actividades son inseparables.
- ◆ Heterogeneidad. Están menos estandarizados o uniformizados que los bienes. Cada servicio depende de quién lo presta, cuándo y dónde, debido al factor humano.
- ◆ Perecedero o imperdurabilidad. No se pueden conservar, almacenar o guardar en inventarios.

Cualquiera sea el servicio o producto ofrecido, ya sea a nivel de empresas o a nivel personal, no puede concebirse el mismo si no hay detrás factor humano que lo desarrolle a través de su mano de obra.

2.1.1- Clasificación de la mano de obra

1) De acuerdo a la función principal de la organización: Se distinguen tres categorías generales: producción, ventas y administración general. Los costos de la mano de obra de producción se asignan a los productos producidos, mientras que la mano de obra no relacionada con la fabricación se trata como un gasto del período.

2) De acuerdo con la actividad departamental: Separando los costos de mano de obra por departamento se mejora el control sobre estos costos.

3) De acuerdo al tipo de trabajo: Dentro de un departamento, la mano de obra puede clasificarse de acuerdo con la naturaleza del trabajo que se realiza. Estas clasificaciones sirven generalmente para establecer las diferencias salariales.

4) De acuerdo con la relación directa o indirecta con los productos elaborados:
Mano de Obra Directa: es la fuerza laboral que se encuentra en contacto directo con la fabricación de un determinado producto que tiene que producir la empresa. Ésta ha sido responsable del grueso manejo del trabajo por horas de las fábricas y

el costo más importante de controlar y medir.

Mano de Obra Indirecta: es la fuerza laboral que no se encuentra en contacto directo con el proceso de la fabricación de un determinado producto que tiene que producir la empresa. Entre los tipos de manos de obra tenemos: la recepción, oficinistas, servicios de limpieza, etc.

Análogamente a un bien, la mano de obra en sí posee características y funciones propias respondiendo a los requerimientos de las diversas tareas (físicas o intelectuales).

2.1.2- Características de la mano de obra

Entre algunas de las principales características de la mano de obra encontramos las siguientes:

- ◆ Pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos,
- ◆ No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos.
- ◆ Las actividades de las personas en las organizaciones son, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con él si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma.
- ◆ Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.
- ◆ El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento.
- ◆ Los recursos humanos son variables de una persona a otra; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc.

Por lo tanto, lo que diferencia a los sujetos, en su condición de oferentes de trabajo, no es otra cosa que su capacitación. Este capital fundamental que tienen quienes ofrecen sus servicios en el mercado laboral, puede considerarse la característica más importante que posee la mano de obra.

Cabe preguntarse si la mano de obra, comparada con un bien, es perfectamente sustituible o no. Y nuevamente, la respuesta afirmativa nos lleva a resaltar la importancia de la competencia (conocimiento, habilidad, experiencia) requerida a la hora de querer ocupar un puesto de trabajo.

Todos estos conceptos se relacionan estrechamente con el de la diferenciación, que si bien en un producto se refleja en factores que los diferencian de los de la competencia (características, prestaciones, rendimiento, publicidad, etc.), son también asimilables a las condiciones personales de los trabajadores.

El conocimiento puede ser visto tanto como un recurso productivo o como un bien, tal como lo mencionó el profesor Ricardo Pascale a un semanario nacional. Como un bien tiene características propias: es acumulativo, particularmente cuando éste es un insumo intelectual al través del cual nuevos conocimientos permiten producir, crear, ampliar, el espectro de nuevas investigaciones y en definitiva, de nuevos conocimientos; asimismo es un bien no rival en el sentido de que puede ser entendido y poseído por un gran número de personal y con usos muy diferentes. A su vez es difícilmente controlable ya que fluye de las propias personas e incluso de las organizaciones.

El conocimiento es un factor decisivo en el crecimiento de una nación. A través de él, surge la innovación, y con ella la productividad que redundará en competitividad logrando así el mayor crecimiento.

La habilidad, talento o inteligencia es indudablemente una aptitud innata. Quienes la posean corren con ventajas significativas a la hora de postularse a un empleo.

Estudios publicados de reconocidas consultoras en recursos humanos, han revelado que un porcentaje importante de empresas en Uruguay han encontrado dificultades a la hora de contratar personal “talentoso” para ocupar cargos ejecutivos y/o profesionales con nivel universitario o técnico.

Estos conceptos se profundizarán en el capítulo siguiente.

2.1.3- Importancia de la mano de obra

Su importancia radica en que es un factor de producción clave, que combinado con otros factores productivos, instrumentos, infraestructura, entre otros, logran desarrollar una serie de actividades y tareas que permiten producir bienes y servicios de una manera satisfactoria. Está presente en cada una de las actividades económicas, ya sean estas primarias (se basan en el aprovechamiento directo de los recursos naturales), secundarias (transformando materias primas en productos terminados), o terciarias (donde a través de diferentes servicios se enlazan a productores y consumidores).

2.1.4- Algunos conceptos relacionados

1) *Obrero*: Persona que tiene por oficio hacer un trabajo manual o que requiere esfuerzo físico y que es empleada por otra persona, especialmente en una industria o en el sector de la construcción y recibe remuneración por ello.

2) *Empleado*: Trabajador que para terceros realiza actividades de índole no manual y que percibe remuneración generalmente mensual.

3) *Jornada laboral*: Tiempo de trabajo efectivo que el trabajador dedica a la realización de la actividad para la que ha sido contratado.

a- *En nuestro país* existe una doble limitación de la jornada de trabajo: no se puede trabajar más de 8 horas diarias, ni 44 ó 48 horas semanales, según se trabaje en el comercio o en la industria.

b- *Industria*: Ley 5350 del 17 de noviembre de 1915. El personal industrial está sujeto al régimen de 8 horas diarias y 48 semanales. Se puede seguir también el régimen de jornadas diagramadas de 9 horas diarias de lunes a viernes, complementando las 48 horas semanales con 3 horas de trabajo los sábados. Éste régimen es admitido para los adultos y en ciertas actividades. (Decreto del 29 de octubre de 1957).

Las empresas pueden establecer por Convenio con el personal, el régimen de semana inglesa o el régimen de lunes a viernes extendiendo 48 minutos las jornadas de lunes a viernes, trabajando únicamente las 4 primeras horas del día sábado. Si se quiere eliminar el trabajo del día sábado, la extensión será de 96 minutos de lunes a viernes.

En este sistema, los menores de 16 a 18 años de edad podrán cumplir la jornada completa con autorización de su padre, madre, tutor o encargado, y del I.N.A.U. (Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay).

Para el personal de escritorio y de carácter comercial de la Industria, el máximo semanal es de 44 horas, es decir, que está asimilado al de los establecimientos comerciales en general.

c- *Comercio*: Los empleados y obreros del comercio en general siguen el mismo régimen que los de las actividades industriales, pero el máximo semanal está rebajado de 48 a 44 horas.

El horario de estos trabajadores podrá ser continuo o discontinuo. En caso de trabajo continuo, deberá hacerse un descanso de media hora, una vez transcurridas las cuatro horas del trabajo y se computará como trabajo efectivo. En caso de trabajo discontinuo, el descanso intermedio será de dos horas o dos horas y media. No obstante, podrá reducirse a una hora con acuerdo entre obrero y patrono, y mediante la comunicación a la Inspección General de Trabajo.

d- *Actividades Rurales*: Los trabajadores rurales están incluidos en el régimen de limitación de horario, así como también trabajadores de

arroceras, granjas, quintas, viñedos, jardines, criadores de aves, suinos y conejos, apiarios y establecimientos productores en general de verduras, legumbres, tubérculos, frutas y flores, y explotación de montes, bosques y turberas que tienen un horario de ocho horas por día, dividido en jornadas de cuatro horas cada una, debiendo mediar entre ellas, por lo menos una hora de descanso.

e- *Régimen de 6 horas diarias y 36 horas semanales* para los siguientes casos:

- ◆ Los menores de 18 años, aprendices u operarios de la industria.
- ◆ Todo empleado u obrero de actividades declaradas insalubres.
- ◆ En las empresas privadas de tele-radiocomunicaciones, los telegrafistas, radiotelegrafistas, cintistas y operadores telefónicos de larga distancia.

4) *Contrato de trabajo*: A diferencia de la materia prima y los materiales, la mano de obra no puede ser apropiada por las empresas. La incorporación de este elemento a los procesos productivos o a las actividades de una organización, se perfeccionan a través de contratos laborales. Éstos tienen las siguientes características:

- ◆ **Bilateral**: impone obligaciones a ambas partes.
- ◆ **Oneroso**: cada parte se beneficia con la prestación de la otra parte, lo que se contrapone a gratuito. El trabajador se desprende del fruto de su trabajo, de su esfuerzo tanto intelectual como físico, a cambio de un beneficio que se denomina salario.
- ◆ **Subordinación**: el trabajador está a la orden del empleador durante el horario de trabajo.
- ◆ **Durabilidad**: las dos partes del contrato de trabajo expresan su voluntad de vincularse de una manera estable, no pasajera ni accidentalmente.

El contrato de trabajo puede ser individual o colectivo según sean las relaciones individuales o colectivas. Existen agremiaciones tanto de patronos como de trabajadores por lo que cuando una de las dos partes o las dos partes de la relación laboral es una agremiación, estaremos frente a relaciones colectivas en lo laboral.

5) *Salario*: Se define al salario como el conjunto de ventajas económicas, normales y permanentes que obtiene el trabajador como consecuencia de su labor prestada en virtud de una relación de trabajo.

Puede estar formado por sumas fijas o variables, en dinero o en especie provenientes o no del empleador.

La paga debe tener carácter retributivo, o sea contraprestación de los servicios prestados.

Debe haber normalidad, habitualidad y permanencia.

2.2- Descripción del funcionamiento del mercado de trabajo

2.2.1- Antecedentes

Históricamente, durante miles de años, la forma dominante de relación de las personas debido al trabajo fue la esclavitud. El trabajador era considerado propiedad de una persona (el amo). El propietario, tenía el derecho de usarla y venderla por su sola voluntad apropiándose de los frutos de su trabajo. A partir del siglo XIX, la esclavitud comienza a dejar de ser la forma dominante de trabajo, implantándose el concepto de mercado de trabajo, espacio donde se encuentran quienes ofrecen su fuerza de trabajo (trabajadores) y quienes demandan ese trabajo (empresarios, organizaciones públicas y privadas) aceptando pagar por él una retribución económica.

2.2.2- Elaboración de Indicadores

El Instituto Nacional de Estadística (INE) es el organismo encargado de obtener la información referida a la actividad laboral de nuestro país, atendiendo a las recomendaciones y definiciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Estas recomendaciones surgen de la Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo (C.I.E.T.), donde se formulan las mismas y se revisan criterios internacionales sobre diversos aspectos de las estadísticas de mercado laboral (estadísticas e indicadores del trabajo decente, horas de trabajo, medición del empleo informal, integración del género en las estadísticas del trabajo, estadísticas de seguridad y salud en el trabajo, estadísticas de afiliación sindical y acuerdos/convenios de negociación colectiva).

En Uruguay, la principal fuente de información para la elaboración de los indicadores del mercado de trabajo es la Encuesta Continua de Hogares (ECH), que consiste en una encuesta continua a los hogares particulares (no incluye hogares colectivos) de zonas urbanas con el cometido de recolectar datos socioeconómicos de los hogares y sus integrantes. Es elaborada por la División Estadísticas Demográficas, Salarios y Precios del INE.

Para la elaboración de estos indicadores, la población total se clasifica en diversos niveles siguiendo distintos criterios. Cada persona debe ser clasificada en algún grupo.

El primer nivel de clasificación refiere a la edad de la persona y así encontraremos que la población se reparte entre población en edad de trabajar (PET) y población no en edad de trabajar (PNET). En Uruguay el INE estableció los 14 años como límite para la PET.

En un segundo nivel de desagregación, se descompone la población en edad de trabajar según su condición de actividad. La condición de actividad es la relación entre cada persona y la actividad económica corriente. Se determina mediante una clasificación general de la población que permite establecer si una persona es o no económicamente activa. Así, se distingue entre quienes ejercen o buscan ejercer alguna actividad económica y quienes no trabajan ni realizan gestiones para obtener un empleo. El primer grupo constituye la población económicamente activa (PEA), que se define como el conjunto de todas las personas en edad de trabajar que trabajan o buscan trabajo activamente. El segundo grupo define la población económicamente inactiva (PEI).

En este nivel es necesario aclarar que una persona será considerada económicamente activa si y solo si contribuye o busca contribuir a la producción de bienes y servicios que están dentro de los límites de producción del Sistema Revisado de Cuentas Nacionales.

En un tercer nivel, debemos clasificar al interior, tanto de la Población Económicamente Activa e Inactiva.

La población económicamente activa se divide en los ocupados (O) y los desocupados abiertos (D). Las personas ocupadas son todas aquellas personas en edad de trabajar, que se encuentran trabajando en forma remunerada o no, o que no están trabajando por situaciones coyunturales (es el caso de quienes no están trabajando por estar de vacaciones, por enfermedad, accidente, conflicto de trabajo o interrupción del trabajo a causa del mal tiempo, averías, falta de materiales o materias primas) pero retornarán a su trabajo a la brevedad. Dada esta definición, quedan incluidos los trabajadores familiares no remunerados y los docentes honorarios.

Dentro de los ocupados, el INE distingue diferentes categorías de ocupación. Así, se clasifica a los ocupados en asalariados privados, asalariados públicos, miembros de cooperativa de producción, patrón con personal a su cargo, trabajador por cuenta propia (con o sin local) y trabajador no remunerado.

Los asalariados son quienes trabajan en relación de dependencia, percibiendo remuneraciones en dinero o en especie.

Los trabajadores por cuenta propia son las personas que, sin depender de un patrón, explotan su propia empresa sin ocupar a ningún trabajador remunerado. Se distingue entre los que han realizado inversiones en bienes de capital (edificios, vehículos, maquinaria o equipo), que se denominan trabajadores por cuenta propia con local, y los que no (principalmente vendedores ambulantes).

Al interior de los ocupados (O) se pueden distinguir los empleos que no presentan restricciones (ocupados plenos) y aquellos donde existen algunas restricciones: precariedad, informalidad y subempleo.

Las personas desocupadas son todas las personas de 14 o más años de edad que durante el período de referencia no estaban trabajando por no tener empleo, pero que buscaban un trabajo remunerado o lucrativo, y que se encuentran disponibles para comenzar a trabajar. Esta categoría comprende a las personas que trabajaron antes pero perdieron su empleo (desocupados propiamente dichos), aquellas que buscan su primer trabajo y los desocupados propiamente dichos que reciben un subsidio estatal (Seguro de Paro). El grupo de desocupados que buscan trabajo por primera vez está compuesto mayoritariamente por jóvenes que ingresan al mercado laboral.

El interior de la población económicamente inactiva se clasifica, según el INE, en las siguientes categorías:

- a) personas que se ocupan del cuidado de su hogar,
- b) estudiantes,
- c) personas que sin desarrollar ninguna actividad económica, perciben ingresos (pensionistas, jubilados, rentistas, etc.).

Un estudiante que además trabaja, aún cuando sea a tiempo parcial, forma parte de la PEA para las estadísticas laborales.

2.2.3- Indicadores del mercado laboral

Los indicadores que miden las variables que se relacionan con el empleo y desempleo pueden abordarse tanto del lado de la oferta como del lado de la demanda de la mano de obra.

a) Oferta Laboral

Los individuos que integran la oferta laboral son tanto aquellos que trabajan como los que buscan trabajar y están dispuestos a hacerlo por el salario vigente.

La Tasa de Actividad (TA), también conocida como Tasa Global de Participación es el indicador que relaciona la población económicamente activa (PEA) y la población en edad de trabajar (PET).

$$TA = \frac{PEA}{PET} * 100$$

A nivel más desagregado, también se utilizan las tasas específicas de actividad (TEA) o tasas específicas de participación que se definen como el cociente entre la PEA de un grupo determinado y la población en edad de trabajar de ese grupo. Estas tasas específicas de actividad suelen calcularse para grupos de población de interés: por ejemplo para hombres y mujeres, para Montevideo y el Interior, para personas con distintos niveles de calificación, etc.

La Tasa de Desempleo (TD) se define como el cociente entre el desempleo (D) y la población económicamente activa (PEA)

$$TD = \frac{D}{PEA} * 100$$

Del mismo modo, para referirse a un grupo determinado de la población el indicador se calcula en forma específica para ese grupo. La tasa específica de desempleo (TD_j) es la proporción de los integrantes de la PEA de ese grupo que se encuentran desempleados.

En cambio, la contribución a la tasa de desempleo es el cociente entre el número de desempleados de un determinado grupo y la Población Económicamente Activa Total.

$$Contr_j = \frac{D_j}{PEA}$$

Y así la suma de todas las contribuciones a la tasa de desempleo de distintos grupos cuya suma es la PEA total, será la tasa de desempleo global:

$$TD = \sum_{i=1}^n Contr_i$$

b) Demanda Laboral

La demanda de trabajo refiere a la cantidad de personas que las empresas están dispuestas a ocupar al salario vigente.

Una medida del tamaño relativo de la demanda laboral, es la tasa de empleo (TE) o tasa de ocupación (TO) que se define como el cociente entre el total de ocupados (O) y la población en edad de trabajar, e indica que parte de todos los que podría tener trabajo efectivamente lo tienen.

$$TE = TO = \frac{O}{PET} * 100$$

La tasa de ocupación está directamente relacionada con la tasa de actividad y la tasa de desempleo.

$$TE = TO = TA (1 - TD)$$

La relación antedicha puede reordenarse de forma de reflejar la relación de la tasa de desempleo con la demanda (TE) y la oferta (TA) laboral.

A los efectos de enriquecer el análisis de los indicadores es útil dividir a la población ocupada según los grupos de actividad económica a la que pertenecen. Para ello el Instituto Nacional de Estadística realiza, en base a los criterios de Naciones Unidas respecto a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), la adaptación de la codificación de las actividades económicas para el Uruguay.

Cabe citar que dicho instituto junto con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social han elaborado también la adaptación de la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO) en su versión de 1988.

Dichos trabajos responden a la necesidad de las instituciones del Sistema Estadístico Nacional, de contar con un clasificador de actividades y ocupaciones único, que permita la fácil comparación de las estadísticas obtenidas a través de los censos, las encuestas por muestreo y los registros administrativos.

Los grupos de actividades industriales, comerciales y de servicios que se mencionan, que actualmente ascienden a 24, se desagregan a su vez en varias divisiones y subdivisiones al interior de cada uno de ellos.

El análisis de las variables vinculadas al mercado laboral es imprescindible tanto para el diseño de políticas económicas, específicamente políticas de empleo y de

capacitación laboral, pero también para las empresas al momento de evaluar sus estrategias.

Además, el estudio del mercado laboral permite conocer el potencial productivo del país en lo que refiere a los recursos humanos y su calificación. Para la concreción de la producción de un país, uno de los factores productivos fundamentales es el capital humano, entendido no sólo como el número de trabajadores disponibles sino considerando también su “calidad”.

El concepto de capital humano surge por analogía al de capital físico. Así como las empresas invierten en capital físico, los individuos invierten en capital humano, principalmente en educación, para obtener mayores retornos (salarios) en el futuro. La acumulación de capital humano de los individuos permite que el país cuente con recursos humanos calificados para llevar adelante su producción.

2.2.3.1- Evolución de los indicadores del mercado laboral

a) Tasa de Actividad

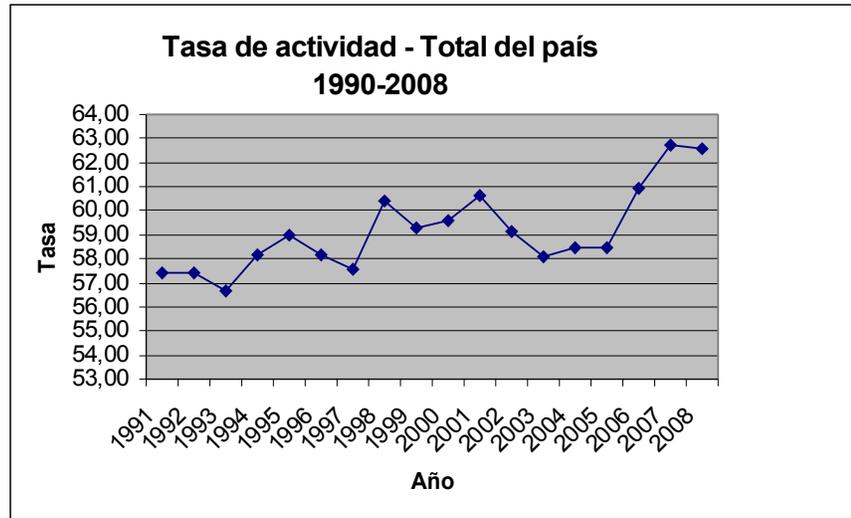
Cuadro: Evolución de la Tasa de Actividad - Período 1990 – 2008

Año	Tasa de actividad %
1990	
1991	57,4
1992	57,4
1993	56,7
1994	58,2
1995	59,0
1996	58,2
1997	57,6
1998	60,4
1999	59,3
2000	59,6
2001	60,6
2002	59,1
2003	58,1
2004	58,5
2005	58,5
2006	60,9
2007	62,7
2008	62,6

Como puede observarse la tasa de actividad en nuestro país, a partir del año 1991, no ha tenido variaciones anuales significativas.

En la primera década de los años 90 y hasta el año 2003 ha tenido variaciones cíclicas observándose a partir de ese año una tendencia creciente y sostenida de la misma.

Fuente: INE



Elaboración propia en base a datos de INE

b) Tasa de Empleo

Cuadro: Evolución de la Tasa de Empleo - Período 1990 – 2008

Año	Tasa de Empleo %
1990	52,1
1991	52,3
1992	52,2
1993	52,0
1994	52,8
1995	53,0
1996	51,3
1997	51,0
1998	54,3
1999	52,6
2000	51,5
2001	51,4
2002	49,1
2003	48,3
2004	50,8
2005	51,4
2006	53,9
2007	56,7
2008	57,7

La tasa de empleo ha mostrado cierta estabilidad durante la década de los años 90. En la segunda década comienza a caer sostenidamente hasta revertir esta situación en el año 2004 y continúa su crecimiento hasta el año 2008.

Fuente INE



Elaboración propia en base a datos de INE

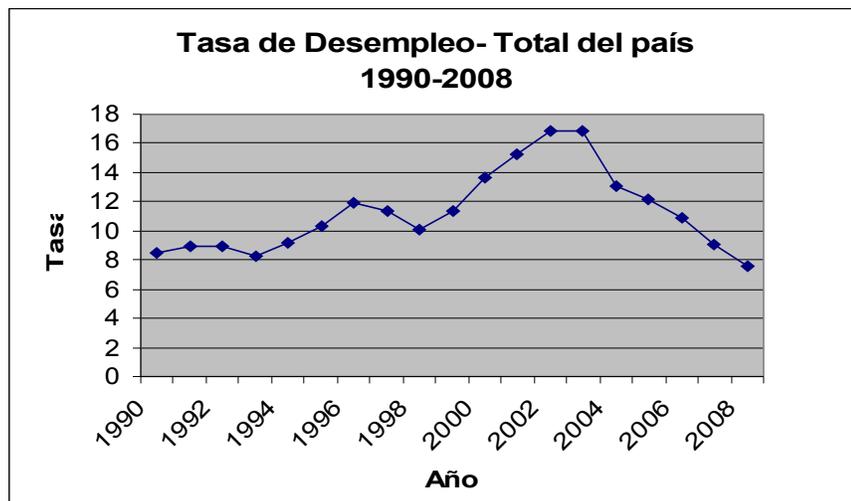
c) Tasa de Desempleo

Cuadro: Evolución de la Tasa de Desempleo - Período 1990 – 2008

Año	Tasa de desempleo %
1990	8,5
1991	8,9
1992	9,0
1993	8,3
1994	9,2
1995	10,3
1996	11,9
1997	11,4
1998	10,1
1999	11,3
2000	13,6
2001	15,3
2002	16,9
2003	16,9
2004	13,1
2005	12,2
2006	10,9
2007	9,1
2008	7,6

La tasa de desempleo, como se observa, ha mantenido desde el año 1990 y hasta el 2003 una tendencia al crecimiento, siendo el 2004 el año en que se revierte tal situación, alcanzando en el 2008 un porcentaje inferior al del comienzo del periodo considerado.

Fuente INE Total del país



Elaboración propia en base a datos de INE

2.2.3.2- Situación actual del mercado de Trabajo Uruguayo

A continuación se detalla cómo ha sido el comportamiento durante el año 2009 (mensual y trimestral), de los principales indicadores de Actividad, Empleo y Desempleo del país según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística obtenidos a partir de la Encuesta Continua de Hogares.

Cuadro: Evolución de los indicadores del mercado de trabajo en el período enero – setiembre 2009.

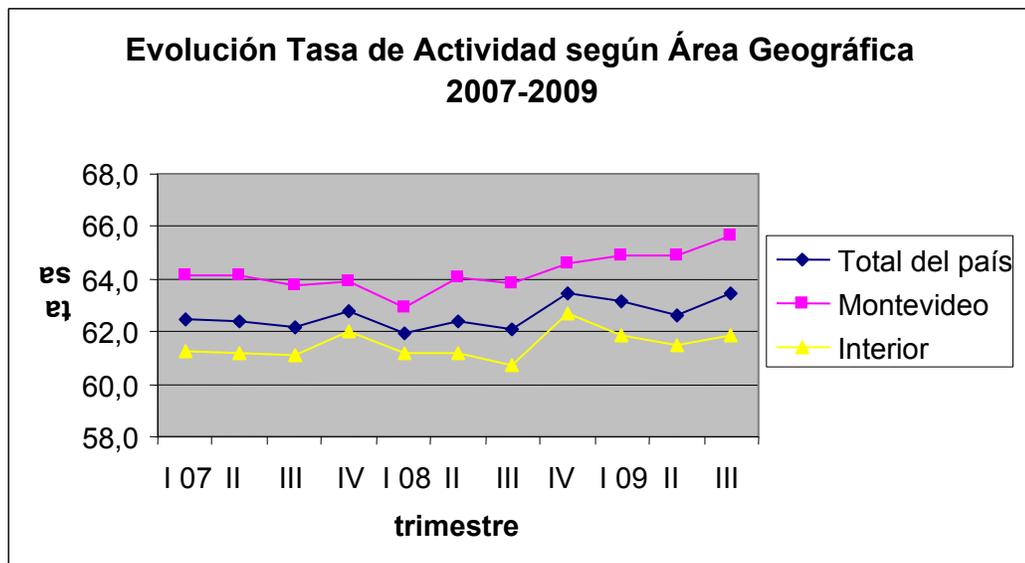
2009	TASA DE ACTIVIDAD	TASA DE EMPLEO	TASA DE DESEMPLEO
Mes y Trimestre	Total del país %	Total del país %	Total del país %
Enero	64,1	59	8
Febrero	63,9	59	7,8
Marzo	62,9	57,9	8
Enero - Marzo 2009	63,7	58,6	7,9
Abril	62,5	57,1	8,8
Mayo	63,7	58,3	8,4
Junio	62,3	57,5	7,7
Abril - Junio 2009	62,8	57,6	8,3
Julio	62,6	58,2	6,9
Agosto	64	59,4	7,2
Septiembre	63,8	59,1	7,3
Julio - Setiembre 2009	63,5	59	7,1

Fuente INE

a) Tasa de actividad

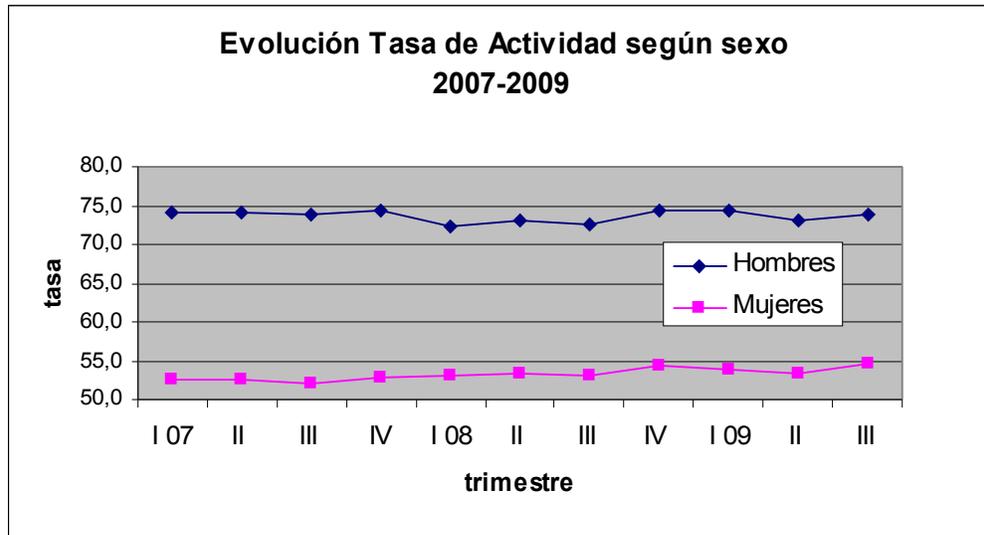
. La estimación puntual de la tasa de Actividad en el trimestre Julio-Setiembre de 2009 para el total del país es de 63.5% lo que indica un aumento de 0.7 de punto porcentual con respecto al trimestre Abril-Junio del mismo año, recuperando así la baja que se había presentado respecto al primer trimestre.

. Observando la gráfica que sigue a continuación, se puede apreciar que la estimación de la tasa de Actividad para el tercer trimestre se ubica a un valor de tasa similar a la del primer trimestre del año 2007. Al interior de este período se presentaron variaciones que tuvieron comportamientos similares, tanto en el interior del país como en la capital.



Elaboración propia en base a datos de INE

. Las tasas específicas de actividad para el tercer trimestre del año en el Total País, tal como lo muestra la gráfica siguiente, resultan para los hombres 73.9% y para las mujeres 54,5%, observándose un mayor incremento de las mujeres respecto a los hombres en este último trimestre. Respecto al mismo trimestre del año anterior, se observa un leve incremento en ambas tasas.

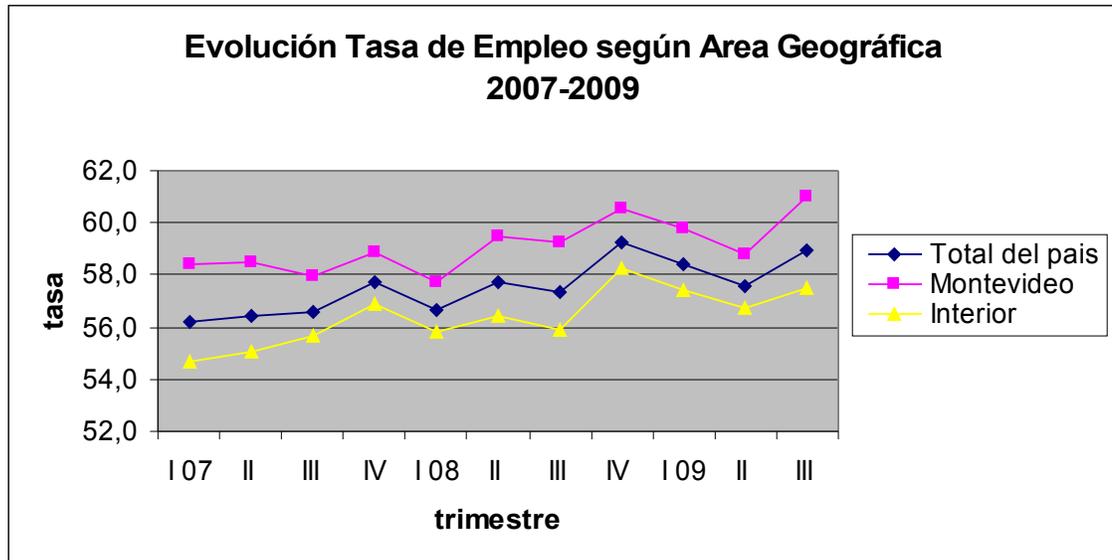


Elaboración propia en base a datos de INE

b) Tasa de Empleo

. La demanda de empleo en Julio-Setiembre 2009 con respecto a Abril-Junio muestra para el total del país un incremento de 1.4 puntos porcentual pasando de 57.6% a 59%, consecuencia de un incremento en todas las áreas geográficas del país: en Montevideo el alza corresponde a 2.2 punto porcentual y un 0.8 décimas de punto porcentual en el total del interior.

. Al comparar el valor del trimestre actual con las estimaciones del mismo trimestre de los dos años anteriores se observa un aumento considerable en el guarismo (59% en el 2009, 57,3% en el 2008, 56.6% en el 2007).



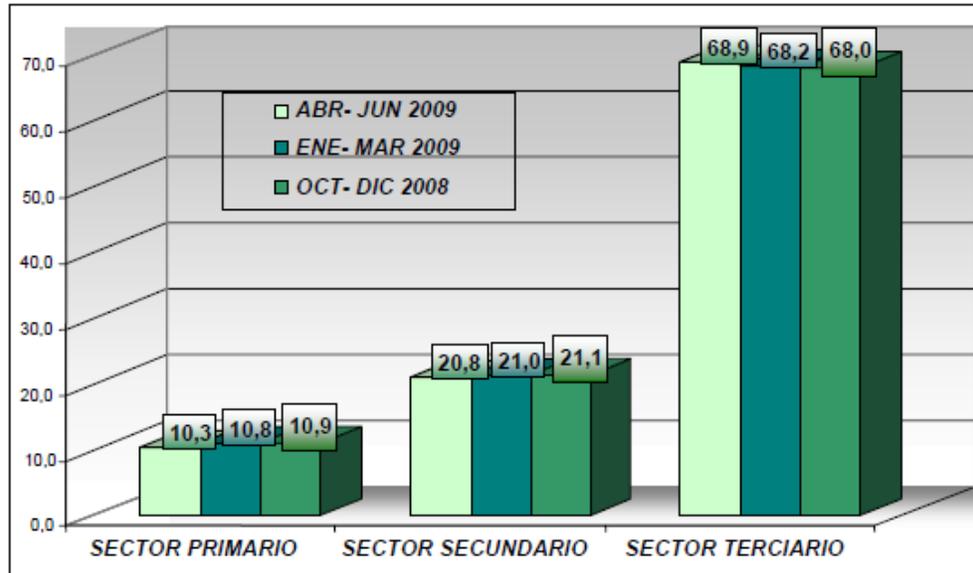
Elaboración propia en base a datos de INE

. En comparación con el trimestre Abril-Junio, se aprecia un incremento en las tasas específicas de empleo por sexo, para el total del país, principalmente en el valor de la categoría Mujeres, el cual aumentó un 1.6 puntos porcentuales mientras que la categoría Hombres lo hizo en un 1.2 puntos porcentuales.

. Con relación a la evolución de los valores de la demanda de trabajo en los diferentes sectores de actividad de la población ocupada, los mismos se muestran similares a los alcanzados en el trimestre anterior.

. A continuación se muestra una gráfica que ilustra la evolución de los sectores de producción agrupados en: sector primario, sector secundario y sector terciario. En dicha gráfica se observa estabilidad de los valores registrados, advirtiendo que el sector que adquiere mayor relevancia en la demanda de trabajo, es el sector terciario.

Evolución de la Tasa de Empleo por sector de producción



Fuente: INE

. Otra de las dimensiones analizadas para observar la evolución del mercado laboral, es la que indica las características de empleo de los ocupados. En el trimestre abril-junio 2009, para el total del país, el 65,7% de personas empleadas no presentan restricciones en su trabajo. Esto representa un descenso de 0,3 décimas de punto porcentual, con relación al trimestre anterior, lo que denota estabilidad en los ocupados que no tienen restricciones en su empleo.

. El subempleo para el Total País se estima en 9%, en tanto el no registro a la Seguridad Social obtiene 31,8%. Con respecto al trimestre anterior, el subempleo experimenta un incremento de 2,4 puntos porcentuales, resultado primordialmente del aumento del subempleo en Montevideo (9,7% abril - junio; 5,2% enero – marzo).

c) Tasa de Desempleo

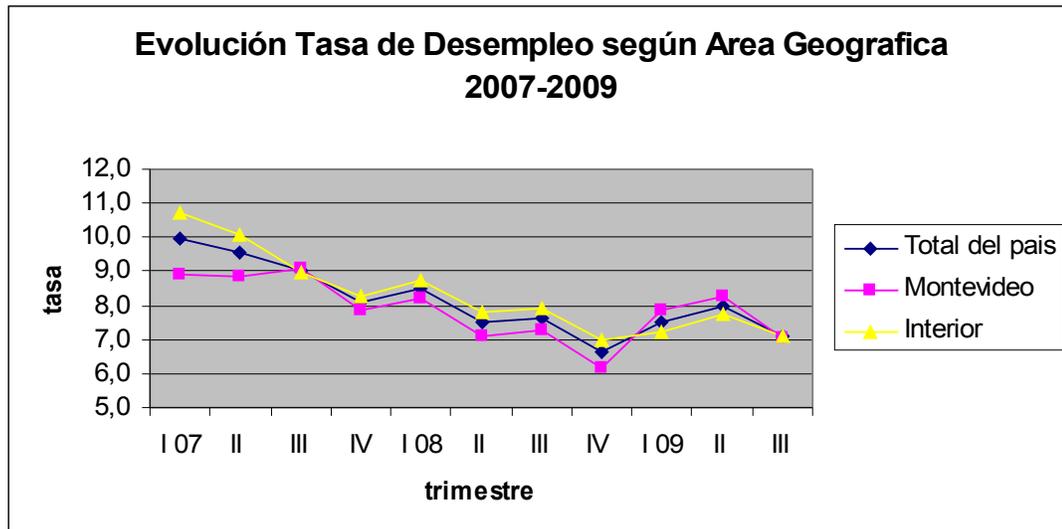
. La estimación puntual de la Tasa de Desempleo para el trimestre Julio-Setiembre es de 7.1% descendiendo así 0.9 décimas de punto porcentual respecto al trimestre anterior. El valor de la tasa coincide tanto en el total del Interior como en Montevideo. Este descenso de la

tasa de Desempleo se corresponde con el aumento del empleo que hubo en el trimestre.

. Si bien la tasa de desempleo en Julio-Setiembre, logra descender su valor, respecto al valor de igual trimestre del año 2008, aún sigue situándose por encima del mejor valor alcanzado en el último trimestre del 2008.

. Los datos presentados muestran que en Octubre la desocupación se redujo 0.9 puntos porcentuales respecto a Setiembre ubicándose en 6,4% de la población económicamente activa. Sin embargo esta disminución no se explica por un aumento en el empleo, cuya tasa no tuvo variaciones estadísticamente significativas (bajó de 59% a 58.7%) sino por un decrecimiento en el total de personas que buscan empleo.

. Tal como resultó con la tasa de empleo, si comparamos el comportamiento de la tasa de desempleo entre los últimos trimestres, respecto a las categorías Hombre y Mujer, encontramos que la disminución de la tasa en la categoría mujer (9.2% último trimestre, 10.4% trimestre anterior) fue superior a la de la categoría Hombres (5,3% último trimestre, 6% trimestre anterior).



Elaboración propia en base a datos de INE

Años	Personas Ocupadas	Personas Desocupadas	Total
1992	1.142,90	113,2	1.256,10
1993	1.156,00	105,4	1.261,40
1994	1.186,90	121,1	1.308,00
1995	1.206,00	137,5	1.343,50
1996	1.174,80	159,1	1.333,90
1997	1.172,40	151,5	1.323,90
1998	1.103,70	123,8	1.227,50
1999	1.082,10	137,7	1.219,80
2000	1.067,60	167,7	1.235,30
2001	1.076,20	193,2	1.269,40
2002	1.038,30	211,3	1.249,60
2003	1.032,00	208,5	1.240,50
2004 ²	1.098,90	165,3	1.264,20
2005 ³	1.114,50	154,9	1.269,40
2006 ⁴	1.413,50	167	1.580,50
2007	1.482,60	149,2	1.631,80
2008	1.509,60	123,7	1.633,30

Fuente: INE – ECH y Encuesta de Hogares Ampliada 2006

d) Índice de Demanda Laboral

El Índice de Demanda Laboral Ceres (IDLC) es un indicador de avance de la evolución del mercado de trabajo uruguayo. Se construye en base al relevamiento de las solicitudes de trabajo que se publican en la prensa escrita.

Distingamos que la demanda de empleo y el nivel de empleo no son conceptos equivalentes.

En primer lugar, el empleo es una variable de stock en tanto que la demanda de empleo es una variable de flujo.

² Para el año 2004 las cifras fueron revisadas.

³ Población proyectada a partir del Censo Fase I relevado en 2004, corregido por comisión censal, en localidades de 5.000 o más habitantes según el Censo General del año 1996.

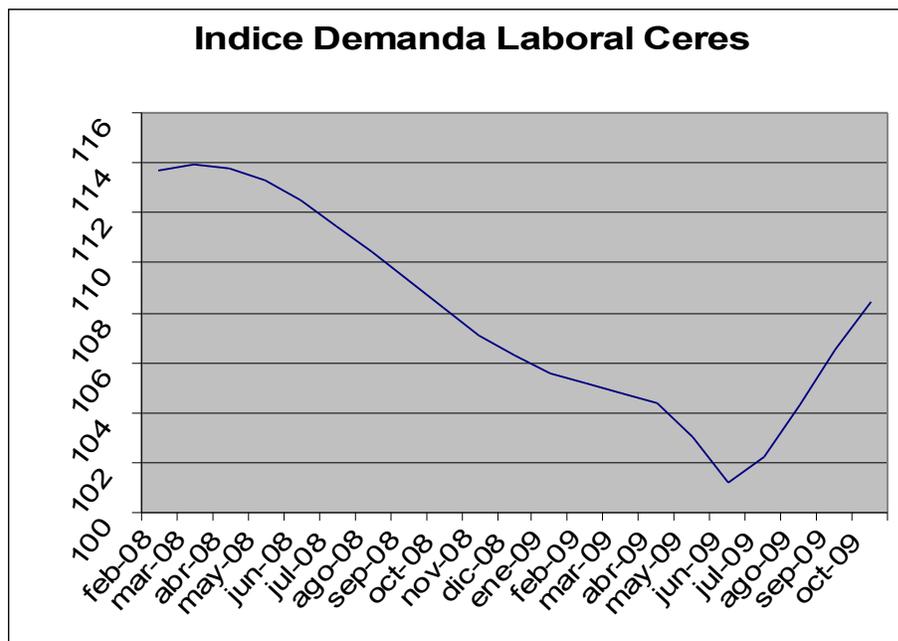
⁴ A partir del año 2006 los datos se refieren al total del país.

Como regla general, el ICDL, tiende a crecer y a contraerse junto con el empleo. A su vez, el ICDL tiende a moverse en dirección opuesta a la tasa de desempleo.

Sin embargo, la evolución del ICDL debe ser interpretada con cautela ya que se trata de un indicador de la demanda de empleo y no del nivel de empleo.

En segundo lugar, la evolución del nivel de empleo es la diferencia entre las incorporaciones efectivas de personal y las reducciones de personal. Si bien existe una relación muy estrecha entre el comportamiento de la demanda de empleo (que es lo que el ICDL procura medir) y las incorporaciones efectivas de personal, el ICDL no provee información directa sobre las reducciones de personal.

La gráfica que se presenta a continuación muestra la evolución del índice a partir de enero del año 2008 hasta octubre del 2008 (según datos disponibles en Ceres).



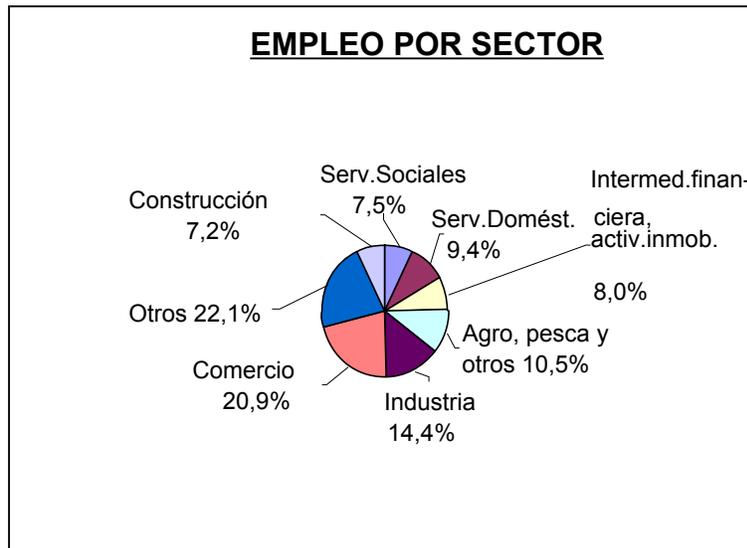
Elaboración propia en base a datos de Ceres

Desde marzo del 2008 se venía registrando un descenso en el índice que empieza a revertirse a partir del mes de Julio de este año, manteniendo el crecimiento ininterrumpido hasta el último dato disponible. Esto nos muestra

un fortalecimiento en las condiciones del mercado laboral a través del incremento de solicitudes de empleo.

2.2.4- Empleo según sector de actividad

Analizando los últimos 5 años, según datos del Instituto Nacional de Estadística, se puede observar que los sectores de actividad económica que ocupan más personal han sido en primer lugar el del Comercio, Hotelería y Restaurantes, siguiéndole la Industria manufacturera, suministro de electricidad, gas y agua, situándose luego las actividades de intermediación financiera, Inmobiliarias y otras, Servicio Doméstico en Hogares privados y los Servicios Sociales y de Salud.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de INE

2.2.5- Salario Real

2.2.5.1- Índice del salario real

La variable que existe a nivel más agregado es el Índice Medio de Salarios (IMS) que elabora el Instituto Nacional de Estadística (INE) y que mide la ganancia media líquida de los trabajadores formales. Si se corrige este ingreso por la evolución de la inflación (medida por el IPC), se llega a una variable – salario real - que refleja el poder adquisitivo de canastas de consumo de los ingresos salariales (luego de pagar las contribuciones a la seguridad social).

El ingreso de los hogares es una de las principales variables al momento de determinar el nivel de actividad pues incide directamente en el monto del consumo interno. Luego de la importante pérdida de poder adquisitivo que soportaron los hogares durante el 2002/03 ha habido una recuperación, que en la actualidad está próxima al nivel real previo al 2000 (ver Gráfico N°1). Este proceso ha sido más intenso en el Interior del país que en Montevideo y ha tenido como impulso la favorable situación internacional en los precios de venta de la producción agroindustrial.

En el siguiente gráfico se puede observar la evolución de la variable salario real desde el año 1990.



Evolución del índice de salario real

AÑO	INDICE	VARIACION ANUAL
1990	97,49	
1991	103,27	5,78
1992	102,79	-0,48
1993	109,01	6,22
1994	107,89	-1,12
1995	106,31	-1,58
1996	107,71	1,4
1997	108,67	0,96
1998	110,41	1,74
1999	111,47	1,06
2000	109,37	-2,1
2001	109,38	0,01
2002	88,07	-21,31
2003	85,08	-2,99
2004	87,58	2,5
2005	91,55	3,97
2006	94,96	3,41
2007	98,86	3,9

Fuente: INE

2.2.5.2- Aspectos coyunturales del Salario Real

En el cuadro adjunto se presentan las principales divisiones del nivel de actividad de acuerdo al relevamiento que realiza el INE y la variación en los nueve primeros meses del 2009 comparado con lo ocurrido en los dos últimos años.

El salario real promedio de la actividad privada subió en lo que lleva el 2009 un 8,7%, destacándose el incremento en los sectores de la construcción (11,7%) y actividades empresariales (16,9%).

La industria manufacturera por su parte registra un incremento del 8,5%, similar al promedio, pero a su interior hay sectores que están aumentando las remuneraciones en los dos dígitos como ser: productos de caucho y plástico, productos minerales no metálicos y productos metálicos, maquinaria y equipos.

Por otro lado se observan actividades que solo han logrado aumentos más modestos (pero superiores al crecimiento económico) como ser la fabricación de textiles y la producción de sustancias químicas.

Finalmente hay tres sectores de servicios que se caracterizan por incrementos más modestos que el promedio: Intermediación financiera (6,0%), Enseñanza (6,5%) y Salud (6,8%). Incluso son ajustes más bajos que otros sectores de servicios como Comercio (ajustó 8,1%) y Hoteles y restaurantes (9,5%).

VARIACION REAL DE LOS SALARIOS PRIVADOS			
Comparación de promedio de períodos con el mismo periodo del año anterior (en %)			
Concepto	2007	2008	9 meses 2009
Salarios y compensaciones sector privado	4,50%	3,50%	8,70%
Industrias manufactureras	5,00%	3,00%	8,50%
Construcción	4,10%	4,60%	11,70%
Comercio al por mayor y al por menor	5,90%	3,40%	8,10%
Hoteles y restoranes	7,00%	2,90%	9,50%
Transporte, Almacenamiento y comunicaciones	3,60%	2,40%	8,70%
Intermediación financiera	1,50%	1,60%	6,00%
Activ. Inmobiliarias empresariales y de alquiler	6,10%	4,90%	16,90%
Enseñanza	3,00%	2,70%	6,50%
Servicios sociales y de salud	4,10%	5,20%	6,80%
Fuente INE			

2.2.6- Capacitación y Formación de los recursos humanos

La calificación de los recursos humanos se compone de su educación y su formación. La educación se refiere a los estudios realizados en el sistema de enseñanza formal y se asocia al aprendizaje de conocimientos generales, mientras que la formación se vincula a la adquisición de conocimientos que posibiliten el manejo de ciertas técnicas aplicables en el trabajo.

2.2.6.1- Síntesis del sistema Educativo Uruguayo

En Uruguay la educación básica obligatoria consta de: educación inicial (5 años pre-primaria), educación primaria (1ero. a 6to. año) y educación media (1ero. a 3er. año), la que se imparte en liceos y escuelas técnicas con currículo equivalente.

El 2do. Ciclo de Enseñanza Media no obligatorio consta también de tres años (se puede cursar en liceos con la modalidad de Bachillerato Diversificado o en escuelas técnicas con la modalidad Bachillerato Tecnológico). El segundo ciclo de enseñanza media es habilitante para cursar estudios superiores a nivel terciario (universitarios y no universitarios).

La educación terciaria se compone de la educación terciaria pública a cargo de la ANEP (formación de maestros y profesores, así como formación de técnicos de educación profesional), de la educación terciaria ofrecida por instituciones privadas (carreras terciarias no universitarias) y de la educación universitaria a cargo de la universidad pública y de universidades privadas.

En los últimos años se ha buscado que ambos conceptos, educación y formación, converjan. Prueba de ello son los cursos técnicos impartidos por el sistema de enseñanza.

La educación laica, gratuita y obligatoria de larga tradición, es el sustento en el cual sucesivas generaciones de uruguayos han desarrollado sus estudios primarios, secundarios y terciarios. Este sistema amplió su cobertura, en los últimos años, a edades más tempranas (4 años); en la actualidad el 95% de los niños uruguayos concurre al “kindergarten” público o privado por al menos un año.

Según datos oficiales, a nivel de educación secundaria, Uruguay posee la más alta tasa de escolarización en América Latina - 85% -, superando la media continental en un 50%. La educación técnica especializada comienza en este nivel (existen más de 100 institutos técnicos en todo el país, incluyendo áreas como agro-industria y servicios), además de preparar a los adolescentes para continuar sus estudios a nivel universitario en cualquier orientación seleccionada.

El sistema universitario del Uruguay es reconocido internacionalmente por la capacidad de sus egresados técnico-profesionales, científicos y docentes. A la tradicional y casi bicentenaria Universidad de la República se han sumado, numerosas universidades e instituciones privadas, que complementan la oferta educativa terciaria.

2.2.6.2- Formación

La formación puede ser inicial o complementaria. La primera tiene relación con la preparación básica necesaria para la entrada al mercado de trabajo, mientras que la complementaria incluye cursos de especialización, perfeccionamiento, actualización y complementación generalmente dirigidos a trabajadores ya vinculados al mercado.

La formación no tiene por qué tomar una modalidad formal a través de cursos: puede realizarse bajo la forma de entrenamiento, buscando la adaptación laboral concreta a una determinada tarea.

a) La formación en Uruguay

La entidad tradicional de formación profesional y técnica en Uruguay es el Instituto de Formación Técnico - Profesional (ex-UTU).

Teniendo en cuenta la edad mínima legal para trabajar (14 años) y la obligatoriedad del Ciclo Básico Único (CBU), puede afirmarse que la mayoría de los entrantes más jóvenes al mercado de trabajo cuentan como mínimo con nueve años de escolaridad.

El plan de estudios básico es nacional y apunta a tener una población de educación homogénea, más allá de las heterogeneidades provenientes de las diferencias entre los establecimientos y zonas en que éstos se encuentran.

Los jóvenes egresados del CBU que continúan en el sistema de enseñanza pueden optar por cursar el bachillerato diversificado o los cursos técnicos ofrecidos por la UTU. Todas estas opciones habilitan la continuación de los estudios hacia un nivel terciario dentro del plan de enseñanza oficial.

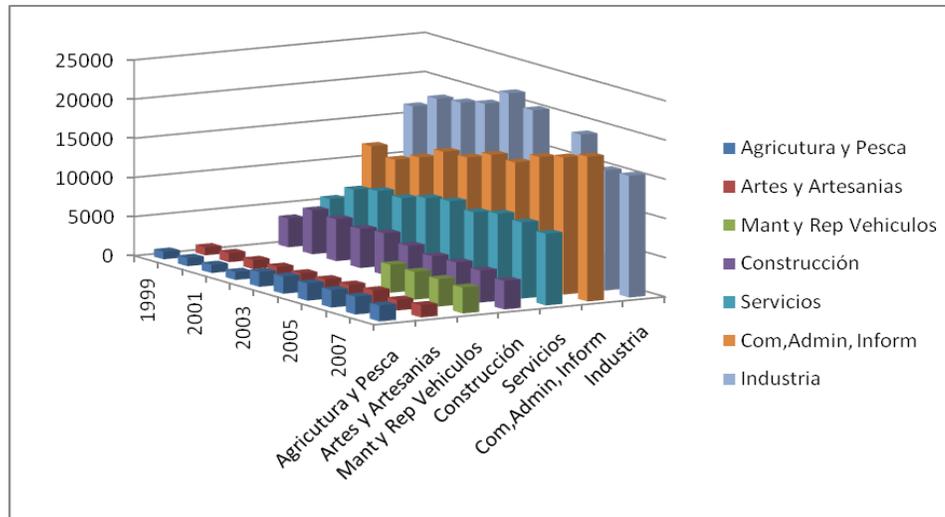
La UTU ofrece cursos llamados de formación profesional básica (FPB) de duración de dos años aproximadamente. En parte debido a la menor exigencia para el

ingreso, los egresados de los cursos de FPB están preparados para desempeñarse como trabajadores semi-calificados.

Según surge de registros estadísticos del Consejo de Educación Técnico Profesional, de la Universidad del Trabajo de Uruguay, la evolución de la matriculación por grandes grupos de estudio desde el año 1999, se ha comportado de la siguiente forma:

DISTRIBUCION DE MATRICULAS POR GRANDES GRUPOS DE ESTUDIOS										
CONSEJO DE EDUCACION TECNICO PROFESIONAL										
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Industria	16476	18342	18722	19445	21642	20376	14808	19008	15325	15509
Mant y Rep. vehic.							3553	3536	3492	3289
Com,Adm,Inform.	11912	11046	12215	13824	13956	15184	15087	16665	17463	18457
Servicios	5648	7718	8413	8399	9275	9770	9234	9918	9708	9144
Construcción	3681	5585	5351	4984	5300	4575	4142	4230	4070	3638
Artes y Artesanías	1012	1172	1160	1164	1215	1333	1522	1690	1360	1553
Agricultura y Pesca	966	1043	1044	1012	1870	2194	2202	2225	2269	2033

Fuente: ANEP



Elaboración propia a partir de datos de ANEP

A partir del año 2005, el grupo Mantenimiento y reparación de vehículos se abre del grupo Industria.

Podemos apreciar que las áreas de estudio más escogida por los estudiantes son los cursos sobre Industria, Comercio, Administración e Informática, y servicios.

De estos tres grupos el que ha crecido en forma constante es el de Comercio, Administración e Informática, mientras que el grupo Industria ha tenido una matriculación más cíclica y el grupo de Servicios si bien ha presentado crecimiento hasta el año 2003, desde entonces se presenta estable.

Atendiendo al interior de cada grupo en las matriculaciones del año 2008 encontramos lo siguiente:

- ◆ Dentro del sector de estudio de Industria, los cursos de mayor matriculación son Electricidad y electrónica con un 30% del total del grupo, Metal y Mecánica con un 13%, y producción y confección de vestimenta con un 15%.
- ◆ El crecimiento del sector de Comercio, Administración, Informática y Comunicación se debe especialmente al incremento en la matriculación de los cursos de informática que en los años 2003, 2006 y 2008, representaban un 12%, 27% y 31% respectivamente, mientras que los cursos de administración han sido para los mismos años un 68%, 69% y 64%.
- ◆ Por su parte al interior del grupo Servicios encontramos que un 40% de los estudiantes se matriculan en cursos de Gastronomía, alrededor del 35 % optan por los cursos de Servicios personales y un 18% en cursos de Turismo.

Existen otras alternativas para la formación de jóvenes, de cobertura menor y que atienden preferentemente a hogares de bajos ingresos. La mayoría responde a iniciativas privadas y no tienen alcance nacional.

En la órbita del sector público, el Centro de Capacitación y Producción (CECAP) creado en 1981 - dependiente del Ministerio de Educación y Cultura - brinda formación profesional a mayores de 15 años, siendo la gran mayoría de los matriculados menores de 20 años y provenientes de hogares de bajos ingresos. Su formación está estrechamente vinculada a las demandas de las empresas y procura un nivel de semi-calificación. La enseñanza se imparte en una modalidad de capacitación en taller lo que brinda rápidamente instrumentos para el desempeño en el trabajo y permite el ingreso de alumnos en cualquier momento del año. Cuenta además con un servicio de inserción y seguimiento que facilita la articulación con el sector empresarial.

Dentro de las opciones para jóvenes, el Instituto Nacional de la Juventud (INJU) está ejecutando desde 1995 programas orientados a la formación de personas de 18 a 29 años, del Interior y de Montevideo, que pertenezcan a hogares de bajos ingresos y que no se encuentren estudiando ni trabajando en un empleo formal. Se prevé que un egresado estaría habilitado para el desempeño en un oficio semi-calificado.

Para su ejecución, el INJU efectúa llamados a licitación a empresas capacitadoras (ECA) que deben presentar una propuesta pedagógica y el compromiso de colocar determinado porcentaje de jóvenes.

Existen hoy diversos planes oficiales para acercar al trabajador al mercado tales como: Projoven, Promujer, Objetivo Empleo y Emprende Uruguay. Es importante desarrollar acciones en el corto y mediano plazo que apunten a reconvertir o actualizar habilidades de trabajadores con dificultades de inserción.

Los programas específicos de empleo son una herramienta válida para incorporar a la gente que no ha formado parte del mercado laboral, que en muchos casos incluso no tiene hábitos de trabajo y también para la reinserción laboral de quienes han estado mucho tiempo sin trabajar.

b) Importancia de la formación

Desde el punto de vista de la economía, la importancia del rol de la formación ha estado vinculada tradicionalmente a su capacidad de aumentar la productividad y mejorar la competitividad.

En los últimos años, para el logro de estos dos objetivos las empresas han recurrido a la introducción de nuevas tecnologías, mejora de la calidad de sus productos y cambios en la organización del trabajo. Los tres aspectos, altamente interrelacionados, han tenido a su vez un impacto sobre las necesidades de formación.

En este contexto, las empresas precisan trabajadores con alto nivel de conocimientos tecnológicos y organizativos, con habilidad para resolver los problemas que se presenten de manera autónoma, con disposición al cambio, capaces de trabajar en equipo y de establecer comunicaciones directas entre los operadores y las funciones de ingeniería del proceso productivo.

La literatura hace hincapié en que los trabajadores modernos deben ser polivalentes y multifuncionales, esto es, personas cuyas habilidades les permitan desplazarse horizontal y verticalmente dentro de una amplia gama de actividades.

Por último, el cambio tecnológico continuo lleva a la necesidad de que los trabajadores se mantengan actualizados. El obrero de una fábrica ya no manipula una lámina de acero; manipula los datos sobre el acero. El vendedor, desde la oficina del cliente, entra a su computadora portátil y procesa el pedido activando automáticamente una cadena de hechos con el mínimo de intervención humana. La gente que llenaba y archivaba los papeles se tornó redundante. Las computadoras, además de sustituir las tareas manuales en la fábrica, están reemplazando las labores mentales en las oficinas administrativas de nivel medio.

2.2.6.3- Capacitación

Podemos, entonces, definir la capacitación como la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad.

El concepto de capital fue inicialmente desarrollado por los economistas clásicos para describir los bienes y recursos, incluyendo los intangibles, que son capaces de reproducirse a si mismos y generar un proceso de generación ampliada.

Posteriormente, en sus obras, autores como Theodore William Shultz⁵ y Gary Becker⁶ señalaban que gran parte del crecimiento económico de las sociedades occidentales podía explicarse si se introducía una variable llamada capital humano, correlacionada con el nivel de formación que tenían los agentes económicos o individuos de una sociedad.

La capacitación laboral consiste en la adquisición de conocimientos y competencias requeridas para obtener, generar o mantener un trabajo digno y para lograr mayores niveles de competitividad.

La capacitación en la actualidad representa, para las unidades productivas, uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Trae beneficios tanto para el empleador como para quien la recibe. A través de ellas las empresas logran mejorar, además de su imagen, las relaciones interpersonales, al tiempo que mejoran la productividad y la calidad en el trabajo. Lo trabajadores a su vez desarrollan el sentido de progreso, aumentan su nivel de satisfacción y se sienten más competentes.

Según un informe de CEPAL del año 1996, la capacitación en la empresa era limitada debido al temor de no retener al trabajador en quien se ha invertido y perder así la rentabilidad de dicha inversión. Otras veces, la capacitación no se

⁵ Theodore William Shultz - *Recursos Humanos* 1972.

⁶ Gary Becker - *El capital Humano* 1964.

realizaba por desconocimiento del aumento de productividad que podría obtenerse. En este sentido, era más común que las empresas grandes tuvieran departamentos especializados atendiendo este aspecto pero no así las medianas y pequeñas que solían descuidar la formación de sus trabajadores.

Como resultado, en términos generales cuando los niveles de formación quedaban librados a la decisión de las empresas, solían ser inferiores a los óptimos y limitarse a cubrir necesidades puntuales y de corto plazo.

2.2.6.4- Incentivos a la formación y capacitación

En los últimos años, muchas iniciativas de reforma laboral en América Latina han incluido provisiones en materia de formación profesional. Los Ministerios de Trabajo han desarrollado programas de empleo y formación.

La Dirección Nacional de Empleo (DINAE) es una unidad ejecutora del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social creada en 1992.

Durante el año 2005, la DINAE estuvo abocada a la reorganización interna de la Unidad Ejecutora, sobre la base de los compromisos asumidos por el gobierno para el desarrollo del llamado país productivo, el fomento del trabajo y el empleo y el aumento del ingreso de las familias uruguayas.

Finalmente la negociación colectiva ha incorporado la formación como uno de sus contenidos típicos.

Diversas normas laborales, como se citan a continuación, tratan aspectos de la formación profesional, demostrando así la estrecha relación existente entre la disciplina laboral y la formación y capacitación.

- Decreto-Ley N° 10.225, del 9 de septiembre de 1942. Universidad del Trabajo.
- Ley N° 10.449 de 12 de noviembre de 1943. Consejo de Salarios.
- Ley N° 13.318, del 26 de diciembre de 1964. Salario Social de aprendizaje.
- Ley N° 15.739, del 28 de marzo de 1985. Ley de Emergencia para la Enseñanza.
- Decreto-Ley N° 14.869 del 23 de febrero de 1979. Consejo de Capacitación Profesional.
- Ley N° 16.104, del 23 de enero de 1990. Licencia para estudiantes.
- Ley 16.320, del 1° de noviembre de 1992. Se crea la Dirección Nacional de Empleo como Unidad Ejecutora del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Ley N° 16.873, del 3 de octubre de 1997. Fomento de la Formación e Inserción Laboral de los Jóvenes.

- Ley N° 17.230 del 7 de enero de 2000. Pasantías laborales.
- Ley N° 17.296, del 21 de febrero de 2001. Ley de presupuesto.
- Decreto N° 318/998 del 4 de noviembre de 1998. Reglaméntese la Ley 16.873 que establecía requisitos y otorgaba beneficios a Empresas que incorporaran jóvenes en diferentes modalidades contractuales.
- Decreto N° 211/993 del 12 de mayo de 1993. Orientación laboral.
- Decreto N° 344/001, del 28 de agosto de 2001 reglamentario de los artículos 620 y siguientes de la ley N° 17.296. Contratos de beca y pasantía.

a) Beneficios fiscales

Existen a su vez beneficios fiscales para los empresarios, que buscando mejorar su competitividad y su productividad, invierten en capacitación de su personal en áreas consideradas prioritarias. Éstos podrán computar el gasto por una vez y media del monto real al momento de liquidar el impuesto a la renta.

El Decreto n° 514/009 establece dos categorías, las áreas prioritarias sectoriales y las áreas prioritarias transversales. Las primeras deberán caracterizarse por su importancia actual o potencial en la estructura productiva y en la incidencia que tengan en la capacidad de creación de empleo.

Asimismo, se establece que quedan comprendidas exclusivamente las cadenas agroindustriales, la producción de energía, la industria farmacéutica, la prestación de servicios turísticos y la industria audiovisual.

Por otra parte, las áreas prioritarias transversales se caracterizarán por la creación de efectos externos positivos no vinculados a sectores de actividad específico. Quedan comprendidos exclusivamente en esta categoría las tecnologías de la información y las comunicaciones, la logística, la biotecnología, la nanotecnología y el manejo del medio ambiente.

Deben cumplirse además los siguientes requisitos:

1. Características de los cursos: deben ser afines a los intereses de la empresa, dictados por instituciones públicas o privadas reconocidas en plaza y estar orientados a las tareas que el dependiente esté desarrollando o vaya a desarrollar. No se consideran dependientes los directores de S.A.
2. Gastos computables: solo podrá deducirse los gastos de matrícula y precio del curso. Los cursos no pueden significar una carrera, maestría,

licenciatura o similar. Podrá gozar del beneficio un curso por dependiente y por año.

3. Gastos en el exterior: deben cumplir con los requisitos de los puntos anteriores conjuntamente con los siguientes: la institución que brinde el curso debe estar habilitada en el país para expedir títulos, el curso en cuestión no puede estar disponible en Uruguay y debe representar una transferencia de conocimiento para el mejor desarrollo de la empresa local.

b) Promoción de inversiones

La ley 16.906 del 7 de enero de 1998 contiene normas referidas a la declaración de las inversiones realizada por inversores nacionales o extranjeros en el territorio nacional. La misma declara de interés nacional la promoción y protección de dichas inversiones y otorga beneficios tributarios a proyectos de inversión y actividades sectoriales específicas.

El decreto 455/2007 que reglamenta la citada ley; en virtud de que dichos beneficios están claramente vinculados, entre otros, al cumplimiento de objetivos en materia de progreso técnico, generación de empleo productivo, fomento de pequeñas y medianas empresas y considerando que el crecimiento de la inversión constituye la piedra angular del desarrollo del sistema productivo; adopta las medidas que estimulan dicho proceso estableciendo un sistema de exoneraciones aplicando los criterios que cita la ley.

Dentro de los decretos y documentos anexos que presenta la comisión de Aplicación de la ley de inversiones, se incluye una guía para el cálculo de Investigación y Desarrollo Experimental (I + D). Este documento la define como todo trabajo creativo llevado a cabo de forma sistemática dentro de la empresa para incrementar el volumen de conocimientos, incluido el conocimiento del hombre, la cultura y la sociedad, así como el uso de esos conocimientos para crear nuevas aplicaciones. El concepto de I+D incluye tres actividades: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo experimental.

- ◆ *Investigación básica:* consiste en trabajos experimentales o teóricos que se emprenden fundamentalmente para obtener nuevos conocimientos acerca de los fundamentos de fenómenos y hechos observables, sin pensar en darles ninguna aplicación o utilización determinada.
- ◆ *Investigación aplicada:* consiste en trabajos originales realizados para adquirir nuevos conocimientos, dirigidos fundamentalmente hacia la consecución de un objetivo práctico específico.

- ◆ *Desarrollo experimental:* son trabajos sistemáticos basados en los conocimientos existentes, derivados de la investigación y/o la experiencia práctica, dirigidos a la producción de nuevos materiales, productos o dispositivos; al establecimiento de nuevos procesos, sistemas y servicios; o a la mejora sustancial de los ya existentes.

Se presentan a su vez las actividades de I + D elegibles para la obtención de los beneficios mencionados. Entre ellos encontramos el de Capacitación refiriendo que la misma puede ser interna o externa del personal de la empresa en el contexto del proyecto de I + D. Y en lo que refiere a innovaciones en productos o procesos define a la actividad de Capacitación como la capacitación interna o externa del personal de la empresa, incluyendo tanto a la tecnológica como la de gestión.

2.2.6.5 – Seguro de desempleo y capacitación

En el mismo sentido de incentivar la capacitación laboral, el 25 de mayo del año 2009 se creó por ley 18.406 del 24 de octubre de 2008, el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP). Este instituto que sustituye en sus funciones a la JUNAE (Junta Nacional de Empleo) tiene por cometido instrumentar los planes de capacitación para los trabajadores que gozan de los beneficios del seguro de desempleo.

Si bien, estos cursos de capacitación ya existían, es a través de la nueva ley de Desempleo administrado por el Banco de Previsión Social, N°18.399 del año 2008, que entre otras modificaciones introduce la obligatoriedad de capacitarse durante el tiempo en que los trabajadores están subsidiados. No cumplir esta condición supone la suspensión del cobro del seguro de desempleo luego del primer trimestre.

Si bien esta obligatoriedad será exigida una vez que el INEFOP ponga a disposición los cursos para todas la personas, esta ley deja en claro el compromiso que asume, una vez más, la normativa en nuestro país respecto a este tema.

2.2.7- Normativa vigente en materia laboral

- ◆ Ley de Consejo de Salarios n° 10.449.
- ◆ Ley de Fuero Sindical n° 17.940.
- ◆ Ley de Tercerización n° 18.251: que extiende la responsabilidad solidaria a distintos actores en la contratación de mano de obra.
- ◆ Tributación a la seguridad social.

2.2.7.1- Métodos de fijación de los salarios

a) Fijación de los salarios por contratos colectivos

Como los trabajadores en forma aislada no suelen tener suficiente fuerza para negociar con los empleadores, generalmente constituyen sindicatos para poder negociar en mejor posición.

Se ha sostenido que el poder de negociación de un empleador es aproximadamente igual al de todos sus trabajadores unidos.

Los sindicatos pueden estar constituidos por los trabajadores de un solo empleador pero a menudo se constituyen sindicatos de bases más amplias en donde sus miembros están empleados en distintas compañías del mismo sector industrial o tienen la misma profesión.

Una de las cuestiones principales que se determinarán en estos convenios colectivos de carácter nacional va a ser la cuantía exacta o el porcentaje en que se van a aumentar los salarios en el período de 1, 2 o 3 años de vigencia del contrato.

En las negociaciones sobre salarios, el sindicato estará representado por varios de sus dirigentes. La preparación de las negociaciones cuesta mucho trabajo, los representantes de los trabajadores para que éstos no se hallen en desventaja deberán presentar sus peticiones claramente y fundarlas en datos fehacientes (por ejemplo alza del costo de la vida, precio de los alimentos lo cual ha hecho bajar su nivel de vida) aumento de capacidad de pago de la empresa, ya sea porque se han introducido nuevas máquinas, reducido costos de producción, etc.

Generalmente los sindicatos piden mayor aumento que el que están dispuestos a aceptar, lo cual va a dar a las negociaciones cierta flexibilidad. Similar táctica pero al contrario tendrán los empleadores, pero sostendrán que el aumento de salarios debe ser muy pequeño si es que lo debe haber.

b) Fijación de salarios por decisión de Consejos de Salarios mínimos

En los países adelantados, donde hay sindicatos fuertes, la determinación de los salarios por contrato colectivo se suele considerar el mejor método, pues se sostiene que las partes conocen perfectamente los problemas de la empresa o sector industrial, pero sin embargo incluso en los países adelantados hay sectores industriales en donde el desarrollo de los sindicatos y de las organizaciones de empleadores no es suficiente para concluir acuerdos colectivos sobre salarios, y por lo tanto, los salarios en algunas empresas pueden ser excesivamente bajos e implicar privaciones para los trabajadores.

Por consiguiente en estos casos, para impedir la explotación y asegurar salarios equitativos los gobiernos han promulgado leyes por las que se establecen métodos para la fijación de los salarios mínimos.

Como el problema de la fijación de los salarios es muy complicado y hay que tener en cuenta gran cantidad de factores económicos y sociales los gobiernos suelen crear consejos o juntas de salarios, que una vez estudiada detalladamente la cuestión fijan tasas de salarios mínimas legalmente obligatorias o recomiendan al gobierno tasas de salarios que luego de aprobadas por él adquieren fuerza de ley.

Los Consejos de Salarios son de composición tripartita y están formados por representantes de los empleadores y de los trabajadores y por miembros independientes, uno de los cuales los preside. Los representantes de los trabajadores son nombrados por el gobierno a propuesta de los sindicatos interesados y los representantes de los empleadores se designan de manera similar, a propuesta de los empleadores.

En los últimos años el crecimiento de los salarios se debió en parte a la negociación colectiva.

2.2.7.2- Evolución de la negociación colectiva en el Uruguay

El sistema uruguayo de relaciones laborales, se ha caracterizado por un alto grado de autonomía y por el abstencionismo estatal en el tema. Esto no ha impedido el desarrollo de la negociación colectiva.

Los primeros convenios colectivos, en general, ponían fin a conflictos colectivos. Paulatinamente, se fueron incorporando otros temas a la negociación.

En esta evolución ha sido fundamental el papel cumplido por los Consejos de Salarios, creados por la ley 10.449 de 12 de noviembre de 1943. Estos Consejos eran órganos de composición tripartita, en los cuales se negociaba por rama de

actividad. El principal contenido de la negociación era el salarial. Esta ley fomentó la sindicalización por rama de actividad, así como la negociación por sectores de actividad.

En 1968 estos Consejos fueron sustituidos por la Comisión de Precios e Ingresos (COPRIN), que si bien era tripartita, había mayor cantidad de representantes del Estado, iniciándose así una etapa de fuerte intervencionismo estatal en estos temas.

Desde 1973, y durante todo el período de facto, se prohíbe la actividad sindical y no hay negociación colectiva.

En 1985, con la reinstitucionalización de la democracia, se convocan nuevamente los Consejos de Salarios, que funcionarán en forma continua hasta 1991. La negociación en esta etapa fue a nivel de rama de actividad. El Gobierno establecía las pautas que debían respetarse en la negociación de salarios. El resultado de la negociación era incorporado a un decreto del Poder Ejecutivo, por el cual se producía la homologación del convenio logrado, volviéndose obligatorio para todo el sector de actividad. El Poder Ejecutivo mediante Decreto 178/85 crea cuarenta y ocho grupos de actividad. Éstos, con el devenir de la negociación, fueron creando a su vez, sub-grupos y capítulos, todos como unidades de negociación colectiva.

A partir de 1992 el Gobierno se retira de la negociación colectiva y dejan de ser convocados los Consejos de Salarios. Solamente se negocia en forma tripartita en algunos sectores, que tienen precios tarifados (salud, construcción, transporte, etc.). Por lo tanto la negociación ha quedado librada a la autonomía de las partes. Esta situación provocó una disminución en la cantidad de convenios celebrados. Se verificó un aumento de la negociación a nivel de empresa. El convenio de empresa rebaja beneficios respecto del convenio de rama.

Mediante los Decretos 138/05 y 139/05, en el año 2005 se convocaron nuevamente los mencionados Consejos. En esta oportunidad, se distinguen tres áreas de negociación: la clásica en el sector privado y dos nuevas: el sector público y el rural.

En la actividad privada, en cumplimiento del Decreto 105/005, se convocó al Consejo Superior Tripartito, el cual dentro de sus competencias tenía la de reformular los grupos de actividad, en virtud que desde 1985 a la fecha, habían transcurrido veinte años de transformación de la realidad económica nacional.

De esta manera en forma tripartita, el Consejo Superior de Salarios acuerda (salvo contadas excepciones) reagrupar las actividades en veinte grupos.

A los efectos de presentar la conversión operada de las actividades comprendidas en los antiguos 48 grupos a los 20 actuales, se confeccionó una tabla con carácter orientador. En la Tercera Ronda del 2008 se agrega el Grupo 21: Trabajadoras del

hogar o servicio doméstico. Además se reenumeran los Grupos Rurales. Según Decreto 326/08.

Actualmente la totalidad de los Grupos se conforma siguiendo el siguiente detalle según datos obtenidos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social:

Grupos de Industria, Comercio y actividades en general.

1. Procesamiento y conservación de alimentos, bebidas y tabaco.
2. Industria frigorífico.
3. Pesca.
4. Industria Textil.
5. Industrias del Cuero, Vestimenta y Calzado.
6. Industria de la madera, celulosa y papel.
7. Industria química, del medicamento, farmacéutica, de combustibles y anexos.
8. Industria de productos metálicos, maquinarias y equipo.
9. Industria de la construcción y afines.
10. Comercio en general.
11. Comercio minorista de la alimentación.
12. Hoteles, restaurantes y bares.
13. Transporte y almacenamiento.
14. Intermediación financiera, seguros y pensiones.
15. Servicios de salud y anexos.
16. Servicios de enseñanza.
17. Industria gráfica.
18. Servicios culturales, de esparcimiento y comunicaciones.
19. Servicios profesionales, técnicos, especializados y aquellos no incluidos en otros grupos.
20. Entidades gremiales, sociales y deportivas.

Actividad Doméstica

21. Trabajadoras del hogar o servicio doméstico (Grupo nuevo a partir de la Tercera ronda 2008).

Actividades Rurales (Numeración nueva a partir de la Tercera ronda 2008).

22. Ganadería, Agricultura y actividades conexas.
23. Viñedos, fruticultura, horticultura, floricultura, criaderos de aves, suinos, apicultura y otras actividades no incluidas en el grupo 22.
24. Forestación (incluido bosques, montes y turberas).

Si se analizan los contenidos de la negociación colectiva desde 1985 a la fecha, se puede observar una importante variación. Así en los convenios celebrados entre 1985 y 1989, es notoria una clara predominancia de aspectos relacionados con lo salarial, determinación de categorías laborales y de salarios mínimos por categorías.

Otro tema común en los convenios del período fue la fijación de incrementos en la remuneración de horas extras y salario vacacional.

Entre 1990 y 1995, si bien continúan apareciendo los mismos temas, se observa un fortalecimiento de las cláusulas de tipo obligacional, referidas al relacionamiento entre empresa y sindicato, cláusulas de paz, acción gremial en la empresa, etc.

Asimismo, aparecen en este período algunos temas novedosos como por ejemplo sistemas de remuneración ligados a la productividad, capacitación, cambio tecnológico, etc.

En los años 1996 y 1997 se verifica un aumento de los convenios por empresa. La característica principal de los convenios celebrados en estos 2 años es la introducción de contenidos flexibilizadores de varios tipos:

1. Numérica (adaptación de la cantidad de trabajadores o del trabajo a los ciclos de producción).
2. Funcional (polivalencia de los trabajadores)
3. Normativa (apartamiento de la normativa vigente, normalmente para rebajar)
4. Salarial (sistemas de remuneración asociados a la productividad).

Podemos decir entonces que los Consejos de Salarios son ámbitos donde se negocian los salarios mínimos por categoría. El Poder Ejecutivo establece las pautas para cada ronda de negociación, previéndose ajustes semestrales. En caso de no existir acuerdo entre las partes el Poder Ejecutivo determinará el porcentaje de aumento.

En cuanto a las condiciones de trabajo, éstas solo se negocian en los Consejos de Salarios en aquellos casos en que empresarios y trabajadores de esa rama de actividad estén de acuerdo.

En el 2009 se aprobó el proyecto de ley en materia de negociación colectiva que se presentó con el fin de ajustar y actualizar la ley n° 10.449 sobre Consejos de Salarios, que constituía hasta el momento el único sostén institucional de la negociación colectiva en su faz salarial. A su vez, se establecen procedimientos en materia de prevención y solución de conflictos, dando preeminencia a los acordados y adoptados en forma bipartita.

2.2.7.3- Proyecto de ley de negociación Colectiva

Este proyecto, largamente discutido durante la primer mitad del año 2009, y aprobado finalmente el 3 de setiembre del mismo año, se conforma por un primer capítulo sobre principios y derechos fundamentales del sistema de negociación colectiva. Se trata de un cuerpo normativo que fija los aspectos fundamentales y

que determina el sentido general y el valor que representa la negociación. Hace una enumeración de los derechos que se consagran a texto expreso en nuestra constitución y de otros derechos fundamentales que internacionalmente se encuentran reconocidos (en especial los de OIT).

El capítulo II del proyecto aborda el primero de los niveles de negociación, que es el del Consejo Superior Tripartito. En su desarrollo, el capítulo recoge en líneas generales lo que ha sido el funcionamiento de dicho Consejo, estableciéndose algunas innovaciones respecto a las competencias del mismo. Entre ellas: la clasificación de las actividades, amplia potestad para “considerar y pronunciarse sobre cuestiones relacionadas con los niveles de negociación tripartita y bipartita” y expedirse en forma previa sobre el “establecimiento, aplicación y modificación del salario mínimo nacional y del que se determine para los sectores de actividad que no puedan fijarlo por procedimientos de negociación colectiva”.

El capítulo III refiere a la Negociación colectiva por sector de actividad, introduciéndose algunas modificaciones a la ley 10.449 de 12 de noviembre de 1943. Son cambios respecto a la convocatoria de los Consejos, a la representatividad y competencia de los mismos.

El capítulo IV trata la negociación bipartita en el nivel de la empresa y del sector de la actividad, basado en el principio de la libertad sindical y la autonomía colectiva.

El V capítulo del proyecto propone complementar los capítulos anteriores instituyendo un régimen de prevención y solución de conflictos colectivos de trabajo basado en la autonomía colectiva.

2.2.7.4- La huelga

Cuando hablamos de huelga nos referimos a un acto por el cual se suspende o perturba determinada actividad. Generalmente se adopta como medida de solución de conflictos entre empleadores y trabajadores.

En palabras de Plá Rodríguez⁷ “es una omisión, reducción o alteración transitoria colectiva del trabajo con finalidad de protesta”. Según Antonio Ojeda Avilés⁸ “es el incumplimiento colectivo y concertado de la prestación laboral, con intención de reclamo”.

Jurídicamente, en nuestro país, la huelga tiene carácter constitucional desde 1934. El artículo 57 la Constitución actual ampara el derecho de huelga: “Declárese que

⁷ Plá Rodríguez, Américo: *La huelga en el derecho uruguayo*, Montevideo, 1951.

⁸ Antonio Ojeda Avilés: *Derecho Sindical, España, 1980*.

la huelga es un derecho gremial. Sobre esta base se reglamentará su ejercicio y efectividad”.

A lo largo de la historia, la posición jurídica frente a la huelga en el mundo ha cambiado totalmente: así, originalmente era un delito, luego dejó de ser ilícita, pasando a haber un período de tolerancia (entrado el Siglo XIX), terminándose por considerarla un derecho, que se incorporó finalmente a la Constitución.

Hay varias modalidades de huelga, según como se dejen de cumplir las condiciones normales de trabajo. En principio podemos encontrar 2 tipos de huelga:

a) Huelga con cesación de trabajo que se clasifican en:

- ◆ Huelga general (ámbito amplio, sectorial o nacional, generalmente contra la política económica),
- ◆ Huelga indefinida o definida,
- ◆ Huelga parcial (afecta a determinados sectores, o actividades, y sólo algunos trabajadores hacen huelga),
- ◆ Huelga rotativa o sectorial (afecta por turnos, rotando distintos sectores de la empresa),
- ◆ Huelga selectiva o "tapón" (se detiene un sector estratégico fundamental de la empresa, que distorsiona todo el resto),
- ◆ Huelga intermitente o "perlada" (detención por horas o minutos).

b) Huelga sin cesación de trabajo: puede ser trabajo lento o de bajo rendimiento, trabajo reglamentario o a celo, brazos caídos (se presentan al lugar de trabajo pero no hacen nada), superproducción (a la japonesa; la idea es causar un exceso de stock, que moleste y haya que desechar después).

También se utilizó en algún momento lo que se llama “trabajo a reglamento”, que implica no hacer nada extra a lo establecido en el reglamento de la categoría. Un ejemplo es dejar de hacer las horas extras. Esta medida no cae en incumplimiento que amerite sanciones.

Si bien no existen normas de la OIT que regulen expresamente el derecho de huelga, son las resoluciones del Comité de Libertad Sindical y de la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones (órganos responsables del control de la aplicación de normas de OIT), quienes ante casos puntuales, dan ciertas orientaciones. A través de dichas resoluciones, se ha considerado que son

aceptables diversos requisitos para ejercer el derecho de huelga. Entre ellos destacamos:

- ◆ la obligación de dar un preaviso.
- ◆ la obligación de recurrir a procedimientos de conciliación, mediación y arbitraje.
- ◆ la obligación de respetar un determinado quórum y de obtener el acuerdo de una mayoría de trabajadores para la realización de la huelga.
- ◆ la celebración de una votación secreta para decidir la huelga.
- ◆ la adopción de medidas para respetar los reglamentos de seguridad y de prevención de accidentes.
- ◆ la imposición de un servicio mínimo en las empresas, en determinados casos.
- ◆ la garantía de la libertad de trabajo de los no huelguistas.

Los órganos de control de la OIT consideran que el derecho de huelga es un derecho fundamental, pero no un derecho absoluto. Señalan que su ejercicio debe armonizarse con los derechos fundamentales de los ciudadanos y los empresarios.

De esta forma, los principios sostenidos por el Comité de Libertad Sindical y la Comisión de Expertos, sólo amparan las huelgas legítimas, es decir, aquellas que se realicen de conformidad con la legislación nacional de cada país.

Existen ciertos límites a la huelga, entre ellos:

- ◆ Las fuerzas armadas y los policías no pueden hacer uso de este derecho.
- ◆ Los servicios esenciales son declarados como tal por decreto por el poder ejecutivo. Se consideran servicios esenciales aquellos que comprometen la vida, la salud y la seguridad pública. Están reglamentados en la ley 13720 del 16 de diciembre de 1968, art. 3, 4 y 5. En estos casos se limita la naturaleza de la huelga. La reglamentación debe establecer los turnos que deben ser

mantenidos. No se “desapodera” al sindicato, éste tiene obligación de cumplir los servicios esenciales y asegurar su cumplimiento.

El 30 de mayo del año 2006, después de haber derogado los Decretos 512/966 y 286/000, el Poder Ejecutivo dicta el Decreto 165/2006, el cual incluye una referencia expresa a la ocupación de los lugares de trabajo como modalidad de ejercicio del derecho de huelga, estableciendo que la ocupación total o parcial de los lugares de trabajo debe realizarse en forma pacífica y cumpliendo una serie de pautas o condiciones.

Dichas pautas son:

- ◆ documentar el estado de los bienes muebles o inmuebles existente en el lugar de trabajo;
- ◆ adoptar medidas apropiadas para prevenir daños en las instalaciones, maquinarias, equipos y bienes de la empresa o de terceros, contemplando además medidas tendientes a prevenir actos de violencia; y
- ◆ adoptar medidas tendientes a preservar bienes perecederos o a mantener en funcionamiento los procesos que no pueden ser interrumpidos sin poner en riesgo la viabilidad de la explotación y/o la estabilidad laboral de los trabajadores de la empresa.

También se indica en esta norma que los ocupantes no pueden asumir el giro o funcionamiento normal de la empresa, salvo en aquellos casos en que el empleador haya abandonado la explotación o no tenga representantes en el país.

Este Decreto contiene también una regulación de instancias, mecanismos y procedimientos de negociación, tendientes a prevenir y solucionar conflictos colectivos de trabajo, procedimientos que en la práctica resultaban poco operativos y no estaban siendo utilizados.

2.2.7.5- Tributación a la seguridad social

Como lo expresa el Profesor Hector Hugo Barbagelata, la Seguridad Social es un conjunto de técnicas y medios fundados en la solidaridad social que se organizan jurídicamente con el propósito de proporcionar a los individuos prestaciones monetarias o servicios razonablemente suficientes para promover la igualdad de las oportunidades y configurar una respuesta satisfactoria ante contingencias existenciales.

La afiliación al Banco de Previsión Social, organismo encargado de la recaudación de los aportes volcados por los responsables, supone beneficios para el trabajador, como la afiliación mutua, subsidios como el de desempleo, enfermedad, incapacidad y otros beneficios.

Las contribuciones especiales a la seguridad social están definidas por el Código Tributario (art. 13), como los aportes a cargo de patronos y trabajadores, destinados a organismos estatales de seguridad social.

Antes de julio de 2007 las tasas de aportación en función de las cuales se gravaban las asignaciones computables eran las siguientes:

CONCEPTO DE APORTE	APORTES PERSONALES	APORTES PATRONALES
DI.PA.I.CO.	15%	12,5% ⁹
DI.S.S.E.	3%	5%
I.R.P.	1%, 2% o 6% ¹⁰	1%
F.R.L.	0,125%	0,125%
TOTAL		18,625%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del B.P.S.

Luego con la reforma tributaria del 2007 se reduce el aporte patronal jubilatorio del 12,5% al 7,5% y se eliminan las exoneraciones y rebajas de tasas.

Asimismo se sustituye el I.R.P. (Impuesto a las retribuciones personales) por el I.R.P.F. (Impuesto a la renta de las personas físicas).

⁹ Los contribuyentes que desarrollaban actividades comprendidas en la Industria Manufacturera contaban con una reducción de 6 puntos en ésta tasa, por lo cual sus aportes patronales quedaban en un 6,5%.

¹⁰ La aplicación de una u otra tasa dependía de la escala de remuneración en que el trabajador se encontraba. A saber:

- Menos de 3 S.M.N.: 1%
- Entre 3 y 6 S.M.N.: 2%
- Más de 6 S.M.N.: 6%

Finalmente, con la reforma de la Salud, se crea el FONASA (Fondo Nacional de Salud). Es el fondo que va a financiar el nuevo Sistema Nacional Integrado de Salud (SNIS). Dicho sistema cubre al trabajador y a todos sus hijos menores de 18 años y discapacitados de cualquier edad a partir del 01 de enero de 2008.

El FONASA se financia con un aporte patronal del 5% más un descuento sobre el salario de los trabajadores según el siguiente criterio:

- a) 6% para los funcionarios que tienen hijos menores de 18 años o discapacitados de cualquier edad.
- b) 4,5% para los funcionarios que no tienen hijos menores de 18 años, o discapacitados y cuyas retribuciones superan 2,5 BPC (base de prestaciones y contribuciones) mensuales.
- c) 3% para los funcionarios que ganen menos de 2,5 BPC¹¹ (\$ 5.153).

CONCEPTO DE APORTE	APORTES PERSONALES	APORTES PATRONALES
DI.PA.I.CO.	15%	7,5%
FONASA	3%, 4,5% o 6%	5%
I.R.P.F	s/franjas	
F.R.L.	0,125%	0,125%
TOTAL		12,625%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del B.P.S.

Como puede observarse los aportes patronales son los mismos para todas las actividades (12,625%). Por lo tanto, salvo el caso de contribuyentes que desarrollan actividades comprendidas en la industria manufacturera, esto representa una reducción de los costos laborales.

CAPITULO 3

¹¹ Valor de la Base de Prestaciones y Contribuciones vigentes a partir del 1º de enero de 2010: \$ 2.061.

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

Como mencionamos al comienzo de nuestro trabajo, la Mano de obra representa un proveedor más para el empresario así como también, en muchos casos, el principal factor productivo que posee.

Cuando abordamos el estudio de la mano de obra, ubicándola como un proveedor, según la teoría de Porter, el empresario debe atender especialmente ciertas circunstancias o factores si su objetivo es competir en su sector de actividad.

Cuando la empresa, además de conseguir mantener el liderazgo en su sector ambiciona ganar participación en el mercado externo, debe atender también otras condiciones.

El objetivo de este capítulo será entonces exponer desde estas 2 ópticas, la teoría del citado autor, basándonos para ello en el análisis de su obra “Estrategias Competitivas” cuando ubiquemos a la Mano de Obra como un proveedor, y “Ventajas Competitivas de las naciones” cuando lo hagamos como factor productivo.

3.1- El concepto de Competitividad

En los últimos tiempos mucho se ha discutido y se ha escrito sobre la competitividad, y a pesar de ello, no existe una teoría concluyente que la explique.

Hernández Pérez¹² se refiere a la competitividad, como el estadio compartido con las mejoras continuas, por el cual deben transitar las empresas en su camino hacia el éxito, en leal y solidaria competencia con otras de su tipo, sobre la base de ofertar productos y/o servicios de elevada calidad, con precios atractivos y plazos de entrega oportunos y confiables, que le permitan de manera creciente ganar la confianza de sus clientes, tanto nacionales como extranjeros, garantía para lograr ventajas competitivas de sus productos y/o servicios en otros mercados.

La competitividad para el referido autor, está relacionada con la capacidad de satisfacer la necesidades del entorno, con lo cual se presume que las empresas deberían tener capacidad de adaptarse al ambiente externo y mantenerse en un intercambio permanente con él, así como también, la capacidad para desarrollar y ubicar de forma apropiada los recursos disponibles, para mantenerse en los

¹² Hernández Pérez (2000) *Competitividad y éxito*.

mercados y crecer con utilidades aceptables a mediano y largo plazo, a objeto de poder sobrevivir a lo largo del tiempo.

Por su parte Villareal René¹³ plantea que la competitividad representa un proceso centrado en generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en competitivas, dándole sustentabilidad a través del tiempo como condición indispensable para alcanzar niveles de desarrollo elevados.

De este planteamiento se deduce que la competitividad tiene que ver con los siguientes indicadores: costos, precios, cantidad, calidad, presencia en el mercado, con la innovación, la flexibilidad y adaptación a los cambios, fortalecer y desarrollar la reflexión, el análisis, romper con los paradigmas, ser proactivo, estructurar, organizar y rediseñar las empresas, así como también con la evaluación periódica de las estrategias.

Finalmente para nuestro autor de referencia, Michael Porter, la competitividad surge del concepto de productividad, por lo que las empresas emplean sus factores para producir productos y servicios valiosos. Se puede inferir de este planteamiento, que el concepto más significativo de la competitividad es la productividad, como única herramienta para competir en sectores más avanzados. Más adelante, desarrollaremos estos conceptos más exhaustivamente.

Y ya avanzando hacia el concepto de estrategia, Porter considera la estrategia competitiva como la acción que lleva a desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos y cuáles serán las políticas necesarias para alcanzar tales objetivos. Éste autor afirma, que la estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales se está buscando llegar a ellas.

3.2.- Mano de Obra como Proveedor

El soporte de este marco es el análisis de las cinco fuerzas competitivas que actúan sobre un sector industrial y sus implicaciones estratégicas. Si bien, el autor, es exhaustivo en el análisis de las mismas, intentaremos concentrar nuestra atención en nuestro objeto de estudio.

Recordemos que la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

¹³ Villareal Rene (2006) *El modelo de competitividad sistémica de los agro negocios en la cadena global de valor. México.*

Porter señala que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, y sin desmerecer el entorno social como económico, considera que el aspecto clave de este entorno es el sector o sectores industriales en los cuales compite.

La intensidad de la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en la estructura económica y depende de cinco fuerzas competitivas básicas cuya acción conjunta determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido. Señala que no todos los sectores industriales tienen el mismo potencial y esto se justifica especialmente por la acción que pueden ejercer conjuntamente dichas fuerzas.

El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

Porter define a un sector industrial como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí.

Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos “competidores” para la empresa en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares.

De modo que nuestro objeto de estudio, o sea la incidencia en la competitividad de la mano de obra como proveedor, se basa en el análisis de las 5 fuerzas competitivas que Michael Porter realizó en su ensayo de 1986: “Estrategias Competitivas”.

A efectos de contextualizar nuestro análisis, pasamos a considerar brevemente la importancia atribuida por el autor a cada una de las distintas fuerzas que identifica como determinantes de la competitividad, modelo éste, que Porter desarrolla fundamentalmente referido a un mercado interno.

3.2.1- Las cinco fuerzas competitivas de Porter

3.2.1.1- Amenaza de ingreso

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, sumadas a la reacción de los competidores existentes en el sector.

Estas barreras pueden presentarse bajo alguna de las siguientes formas:

- ◆ *Economías de Escala*: por reducciones en los costos unitarios de los productos en tanto que aumenta el volumen absoluto por período.
- ◆ *Diferenciación del producto*: por identificación de marca y lealtad entre los clientes ya sea por publicidad, servicio al cliente, diferencias del producto o liderazgo en el sector.
- ◆ *Requisitos de capital*: invertir grandes recursos financieros para competir.
- ◆ *Costos cambiantes*: se refiere a los costos que tiene que incurrir el comprador al cambiar de un proveedor a otro. Estos pueden incluir costos de reentrenamiento del empleado, costo en equipos, costos de rediseño, etc.
- ◆ *Acceso a los canales de distribución*: mediante reducción de precio, asignaciones para publicidades compartidas y similares, lo cual reduce las utilidades.
- ◆ *Desventajas en costos independientes de las economías de escala*: independientemente de las economías de escala las empresas establecidas pueden tener ventajas de costo no igualables por los competidores de nuevo ingreso. Entre dichas ventajas encontramos factores tales como:
 - *Tecnología de productos patentados.
 - *Acceso favorable a materias primas.
 - *Ubicaciones favorables.
 - *Subsidios gubernamentales.
 - *Curva de aprendizaje o experiencia. Los costos bajan debido a que mejoran los métodos de los trabajadores y se vuelven más eficientes, mejora el funcionamiento de los equipos, mejoran los diseños, mejoran las técnicas de medición y control de las operaciones. Si las empresas pueden patentar esta experiencia entonces el efecto es una barrera de ingreso. La experiencia puede incluso llegar a jugar en contra si ésta no se patenta o es capaz de quedar a disposición de los competidores mediante copiado, contratación de empleados de la competencia o compra de maquinarias avanzadas o conocimientos a través de consultores u otras empresas.
- ◆ *Política gubernamental*: el gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con determinados controles y normas. En ciertas áreas, la política gubernamental tiene beneficios sociales directos pero también tiene consecuencias secundarias para el ingreso que no son reconocidas.

3.2.1.2- Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales, las empresas se vuelven mutuamente dependientes, cuando generan y provocan movimientos para contrarrestar los esfuerzos de sus competidores. Esta intensa rivalidad es el resultado de la interacción de factores estructurales como: el número de competidores del sector, el lento crecimiento del mismo, costos fijos y de almacenamiento altos y fuertes barreras de salida como ser: activos especializados con poco valor de liquidación o altos costos de transferencia, costos fijos de salida (incluye contratos laborales, costos de reinstalación, etc.) e interrelaciones estratégicas entre diferentes unidades de la compañía entre otras.

3.2.1.3- Presión de productos sustitutos

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio o los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos. En el área de los servicios el primer concepto (desempeño) adquiere gran importancia ya que la competencia se puede basar más en la especialización.

3.2.1.4- Poder de negociación de los compradores

Los compradores también influyen en el sector haciendo que las empresas pertenecientes al sector industrial compitan entre sí. Las relaciones de poder del comprador se pueden atribuir tanto a consumidores como a compradores industriales y comerciales. El poder de los compradores puede manifestarse, por ejemplo, a través de los altos volúmenes de compra en relación a las ventas del proveedor, cuando sus costos de cambiar de proveedor son bajos, cuando puede integrarse hacia atrás, o cuando el producto del sector no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.

3.2.1.5- Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores son el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si ocurren las siguientes circunstancias:

- ◆ Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.
- ◆ Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.

- ◆ Que la empresa no sea un cliente importante del grupo proveedor.
- ◆ Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador: por ejemplo Servicios personales.
- ◆ Que los productos (o servicios) del grupo proveedor estén diferenciados o requieran costos por cambio de proveedor.
- ◆ Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia delante.

Vinculado a este aspecto, Porter, textualmente en su obra señala: “Por lo general pensamos en los proveedores como en otras empresas, pero debe reconocerse a la mano de obra también como proveedor y uno que ejerce un gran poder en muchos ramos industriales. Existe sustancial evidencia empírica de que los trabajadores escasos, altamente especializados y/o fuertemente sindicalizados pueden negociar una parte significativa de las utilidades potenciales de una empresa. Los principios para determinar el poder potencial de los trabajadores como proveedores son similares a los recién tratados. Los elementos adicionales clave al evaluar el poder de los trabajadores son su grado de organización y si el suministro de las variedades de trabajadores que escasean puede ampliarse. Si la fuerza laboral está fuertemente organizada o la disponibilidad de trabajadores poco comunes está restringida en su crecimiento, el poder de los trabajadores puede ser mucho”.

Debe destacarse que el gobierno, al ser comprador o proveedor, en muchos sectores industriales puede influir en la competencia por las políticas que adopta e incluso puede afectar la posición de un sector industrial con sustitutos a través de reglamentos, subsidios u otros medios.

Tal como señala Porter los proveedores de mano de obra juegan un papel importante y determinante para las empresas. Todas las fuerzas que menciona el autor, como vimos, pueden relacionarse y aplicarse de alguna manera al tema que nos ocupa, pero indudablemente los aspectos más importantes son los que tienen que ver con la organización de los proveedores de mano de obra y la oferta “calificada” disponible de la misma, es decir que puedan cumplir con ciertos requerimientos solicitados.

3.2.2- Análisis estructural y estrategia competitiva

Una vez diagnosticadas las fuerzas y causas que afectan la competencia en un sector industrial dado, la empresa está en posición de identificar sus fuerzas y debilidades en función del sector industrial en el cual compete.

La estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas. Para ello existen varios enfoques posibles:

- ◆ Estrategias de posicionamiento en relación a sus capacidades.
- ◆ Movimientos estratégicos que influyan en el equilibrio de las fuerzas.
- ◆ Anticiparse a los cambios en los factores que fundamentan las fuerzas y responder estratégicamente con rapidez.

3.2.2.1- Estrategias genéricas

Porter señala tres estrategias genéricas para desempeñarse mejor en el sector industrial. En general la empresa puede, aunque no siempre es posible, seguir con éxito más de una estrategia.

a) Liderazgo en costos

El liderazgo en costos es posible mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico, como la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, reduciendo costos basándose en la experiencia, rígidos controles de costos y gastos. El bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas.

Dentro de las habilidades necesarias para llevar a cabo esta estrategia se encuentran la de inversión constante de capital, habilidad en la ingeniería de procesos, la supervisión intensa en la mano de obra.

b) Diferenciación

Esta estrategia está basada en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único.

Los métodos de diferenciación pueden tomar muchas formas, ya sea en diseño o imagen, en tecnología, en servicio al cliente, en cadena de distribución, u otros. Debe subrayarse que esta estrategia no permite que la empresa ignore los costos, sino más bien éstos no son el objetivo estratégico primordial como es el conseguir

la lealtad de los clientes hacia la marca y la menor sensibilidad al precio resultante.

La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor, y claramente mitiga el poder del comprador.

Las habilidades que más se destacan en esta estrategia se relacionan con la comercialización, la investigación y la reputación, mientras que los requisitos organizacionales necesarios se vinculan con la coordinación en funciones como I y D, desarrollo del producto, motivación para adherir personal altamente capaz y creativo.

c) Enfoque o Alta segmentación

Esta estrategia tiene que ver con enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico en particular. Toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada teniendo esto en cuenta. Aún cuando esta estrategia no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

Porter presenta un marco de análisis, que si bien está orientado a diagnosticar la situación de los competidores, también puede utilizarse para proporcionar un marco para el auto-análisis cuestionando así su propia posición en su entorno.

Es importante destacar que bajo el término competidores se incluyen, además de las empresas conocidas del sector o aquellas que intentan ingresar en él, a los clientes y proveedores (en nuestro caso de estudio, son los proveedores de mano de obra) que pueden integrarse hacia atrás o hacia adelante.

Según Porter existen señales en el mercado que, si son captadas, pueden resultar de importancia a la hora de formular una estrategia competitiva. Estos indicadores pueden presentarse bajo distintas formas, ya sea a través de informes explícitos de un competidor, anuncios de acciones posteriores a un hecho significativo, etc.

El estudio histórico de anuncios y movimientos de una empresa, pueden mejorar la habilidad para leer estas señales con mayor precisión.

No olvidemos que los proveedores también son considerados competidores y en este sentido también pueden lanzar dichas señales en busca de objetivos específicos.

3.2.2.2- Estrategia dirigida a clientes y proveedores

A continuación se exponen diferentes estrategias que plantea Porter dirigidas tanto a clientes como a proveedores.

Según Porter, los puntos clave en la estrategia de compra desde un punto de vista estructural son:

a) Estabilidad y competitividad del grupo de proveedores

En este sentido resalta la importancia de comprar a proveedores que competitivamente mantengan o mejoren su posición. Implica comprar insumos de calidad a un costo adecuado o superior para asegurar su propia competitividad. A su vez mantener proveedores que satisfagan las necesidades de la empresa, minimizará los costos del cambio de proveedor.

Esta estrategia adaptada a nuestro trabajo implicaría contratar mano de obra con la calificación requerida pagando un precio razonable y hasta más caro para mantener la competitividad.

b) Grado óptimo de integración vertical

Se trata de determinar cómo se va a comprar de manera de lograr la mejor posición de negociación. Podríamos relacionar esta estrategia con los acuerdos a mantener con los trabajadores.

c) Asignación de compras entre los proveedores calificados

Debe realizarse un análisis estructural considerando las condiciones que incrementan el poder de negociación de los proveedores. Entre ellas se encuentran, como ya se mencionaron, condiciones del proveedor como: concentración, costos por cambio de proveedor y costos elevados de información, búsqueda y negociación al que se enfrenta el cliente.

En algunos casos el poder está construido en la economía del sector industrial y está fuera del control de la empresa, sin embargo en muchos otros puede mitigarse mediante una estrategia adecuada.

Para Porter debe evitarse depender demasiado de un proveedor.

Otra estrategia puede ser ayudar a calificar a fuentes alternativas, estimulándolas para que entren al mercado mediante la consolidación de contratos de desarrollo y contratos para una pequeña parte de las compras así como ayudando a minimizar los costos de los nuevos proveedores para que se conviertan en fuentes calificadas.

Promover la estandarización de las especificaciones en los sectores en los que compran es otra forma de beneficiar a las empresas del sector.

Aplicando este criterio a la mano de obra, equivaldría a que el empresario capacite a todos sus recursos humanos.

Cualquier estrategia que se adopte debe ser analizada desde la relación costo/beneficio, no solo a corto plazo sino también a largo plazo.

3.3- Mano de obra como factor productivo

Enfocaremos ahora nuestro trabajo en el análisis de la mano de obra como factor productivo. Para ello utilizaremos el enfoque que Michael Porter desarrolla en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, editado originalmente en inglés en 1990.

¿Por qué, en la competencia internacional, algunos países triunfan y otros fracasan? Quizás sea ésta en la economía, la pregunta formulada con mayor frecuencia en nuestros tiempos. En todas las naciones, la competitividad se ha convertido en una de las preocupaciones centrales del gobierno y la industria.

Aún cuando se formule con frecuencia, resulta una pregunta equivocada si tiene por finalidad poner a la vista los cimientos de la prosperidad económica de las empresas y las naciones. En vez de ello debe enfocarse otro tema, mucho más preciso: ¿por qué un país se convierte en centro donde convergen competidores que triunfan internacionalmente en tal o cual industria?

El principal objetivo económico de una nación consiste en crear para sus ciudadanos un nivel de vida elevado y en ascenso. La capacidad para lograrlo no depende de la "competitividad", sino de la productividad con la que se aprovechan los recursos de una nación: el capital y el trabajo. La productividad es el valor del rendimiento de una unidad de mano de obra o de capital. Depende, a la vez, de la calidad y de las características de los productos (las cuales determinan los precios que se pueden asignar) y de la eficiencia con que se manufacturan.

La productividad es, a la larga, el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante. La productividad de los recursos humanos determina los salarios y la productividad proveniente del capital determina los beneficios que obtiene para los propietarios del mismo.

Porter, en su obra Ventaja Competitiva de las Naciones, busca contribuir a la comprensión de los atributos nacionales que fomentan las ventajas competitivas en determinados sectores, y las implicaciones para empresas y gobiernos. En el

núcleo de su teoría están los principios de estrategia competitiva en sectores específicos.

Su teoría empieza a partir de competidores y sectores individuales y va aumentando hasta la economía como un todo. El sector en particular es donde se gana o se pierde la ventaja competitiva. La nación, donde radican dichas ventajas, influye en la capacidad de sus empresas para triunfar en determinados sectores. El resultado de miles de luchas en sectores individuales determina el estado de la economía de una nación y su capacidad para progresar.

Para enfocar su investigación, Porter postuló tres preguntas básicas:

1. ¿Por qué tienen éxito algunas naciones en industrias internacionalmente competitivas?
2. ¿Qué influencia tiene una nación sobre la competitividad de sus diferentes industrias o segmentos industriales?
3. ¿Por qué las empresas de diferentes naciones eligen estrategias particulares?

Para responder a estas interrogantes, Porter consideró cuatro premisas clave:

1. El nivel de competencia y los factores que generan ventajas competitivas difieren ampliamente de industria a industria (inclusive entre los distintos segmentos industriales).
2. Las empresas generan y conservan sus ventajas competitivas primordialmente a través de la innovación.
3. Las empresas que crean ventajas competitivas en una industria en particular, son las que consistentemente mantienen un enfoque innovador, oportuno y agresivo y explotan los beneficios que esto genera.
4. Es típico de las empresas globales internacionalmente competitivas, realizar parte de sus actividades de la cadena de valor fuera de sus países de origen, capitalizando así los beneficios que derivan del hecho de disponer de una red internacional.

3.3.1- Necesidad de un nuevo paradigma

El éxito en el comercio internacional consiste según Porter en exportar bienes producidos con alta productividad, que soporten altos salarios y por los cuales se cobren precios superiores, e importar aquellos productos en los que las empresas sean menos productivas que sus rivales extranjeras, elevando de esta manera el nivel medio de productividad en la economía.

Para alcanzar el éxito competitivo, las empresas de la nación han de poseer una ventaja competitiva en forma bien de costos inferiores, bien de productos diferenciados que obtengan precios superiores.

Para mantener la ventaja, las empresas han de conseguir con el tiempo ventajas competitivas más refinadas, mediante la oferta de productos y servicios de calidad superior o mediante un proceso de producción más eficiente. Esto se traduce directamente en crecimiento de la productividad.

Tradicionalmente, la competitividad de un país se había explicado a través de la teoría clásica de ventajas competitivas, la cual pone el énfasis exclusivamente en la abundancia de recursos naturales y factores de producción.

Al explicar las causas del comercio internacional y de la especialización de las naciones, Porter no rechaza las teorías de la ventaja absoluta en costos¹⁴ ni de las ventajas relativas o comparativas en costos¹⁵.

Según Porter la ventaja absoluta tanto como la relativa son necesarias para el comercio, pero señala que la versión dominante de la última¹⁶ no resulta satisfactoria.

Esta versión afirma que las naciones consiguen ventajas comparativas en aquellos sectores que hacen un uso intensivo de los factores que poseen en abundancia porque sus costos allí son menores. Exportan estos bienes e importan aquellos en los que tienen una desventaja comparativa en los factores.

Aunque se reconoce que las diferencias nacionales en los costos de los factores han desempeñado un papel importante en la determinación del comercio en muchos sectores, y que siguen siendo importantes en sectores dependientes de los recursos naturales, o en los que la parte dominante del costo total es mano de obra no calificada o semicalificada, o en los que la tecnología es sencilla y ampliamente disponible, esta teoría es insuficiente para explicar la especialización y el comercio internacional en aquellos sectores y segmentos en los que intervienen tecnologías refinadas y empleados altamente calificados, precisamente

¹⁴ Adam Smith: *La Riqueza de las Naciones*, 1776.

¹⁵ David Ricardo, “*Principios de Economía Política y de Tributación*”. (1817)

¹⁶ Ohlin, B. 1933. *Interregional and International Trade*.

aquellos más importantes para la productividad nacional y por lo tanto para el aumento del ingreso de la población.

Diversas características del mundo actual requieren, según Porter, de un nuevo paradigma para explicar la ventaja nacional en los sectores y el comercio internacional.

Uno de ellos es el cambio tecnológico en curso, el cual ha dado a las empresas la facultad de poder salvar la escasez de factores mediante nuevos productos y procesos. El acceso a abundantes factores es menos importante en muchos sectores que la tecnología y las técnicas para procesarlos en forma efectiva o eficiente.

La ventaja competitiva que se basa en los costos de los factores es vulnerable a unos costos todavía más bajos de los mismos factores en algún otro lugar, o a la intervención de Gobiernos que deseen subvencionarlos. El país que hoy en día ofrece el más bajo costo de la mano de obra se verá rápidamente desplazado por el que lo ofrezca mañana. Casi todas las exportaciones de los países menos desarrollados tienden a estar vinculadas a los bajos costos de los factores y a la competencia en precios sin una estrategia que trascienda tales ventajas. Las naciones que estén en esta situación se enfrentarán a una continua amenaza de perder su posición competitiva y a problemas crónicos para soportar salarios y ganancias atractivos. Su generación de beneficios, aunque éstos sean modestos, está a merced de las fluctuaciones económicas.

3.3.2- Determinantes de la ventaja competitiva nacional

La competencia en los mercados no es perfecta; tanto empresas como gobiernos pueden actuar estratégicamente afectando los flujos comerciales y, por tanto, el nivel de riqueza de una nación. En consecuencia, también pueden sufrir alteración las condiciones del mercado y la competitividad de las industrias.

La única forma de mantener una ventaja competitiva a nivel internacional es actualizando y revolucionando constantemente las condiciones técnicas de producción. Las empresas deben evitar actitudes conformistas y mejorar permanentemente su cadena de valor. Esta conducta innovadora deberá enfocarse hacia los factores críticos de éxito; desarrollar tecnologías de proceso propias, diferenciación de productos, reputación de marca, relaciones y servicios a clientes. Naturalmente, esto requiere un incremento sistemático de la inversión de capital, tanto en instalaciones físicas, planta y equipo, como en investigación y desarrollo especializados y en mercadotecnia.

La primera fuerza rectora de esta evolución es la innovación, ya que esto permite que las ventajas competitivas sean sostenibles en el largo plazo. A través de la

innovación las empresas desarrollan nuevas bases para competir, o encuentran mejores formas para hacerlo quedando obsoletos los esquemas tradicionales. Sin embargo, como Porter señala: "la innovación requiere un ambiente de tensión, presión, necesidad y aún adversidad. El temor a perder algo es a menudo más poderoso que la esperanza de ganarlo"¹⁷. La innovación siempre es el resultado de un esfuerzo sobrehumano, sin embargo, tradicionalmente resulta en algo que finalmente parece mundano e incremental.

Al tratar de explicar y establecer por qué las empresas de algunas naciones tienden a la innovación constante y buscan siempre nuevas bases que generen ventajas competitivas, Porter introdujo conceptos interesantes que ameritan un escrutinio más detallado.

Su teoría respaldada por los innumerables casos estudiados durante su investigación, sugiere que los atributos de una nación moldean el entorno económico de tal forma que esto promueve o impide la creación de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

Porter plantea que los atributos genéricos de una nación que fomentan el desarrollo de ventajas competitivas para las empresas de algunos sectores, se pueden agrupar en cuatro conceptos:

1. condiciones de los factores productivos necesarios para la empresa,
2. condiciones de la demanda interna de los productos del sector,
3. existencia de sectores proveedores o conexos de la empresa que sean internacionalmente competitivos, y
4. las condiciones en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas o “estrategia, estructura y rivalidad de la empresa”.

Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter denominó "Diamante".

Estos determinantes se refuerzan mutuamente y el efecto de uno de ellos depende del estado de los otros, conformando así un sistema. Aunque pueden existir sectores de éxito basados en uno o dos determinantes, según Porter para alcanzar y mantener el éxito en los sectores intensivos en conocimiento, que forman la espina dorsal de las economías avanzadas, es necesario contar con ventajas en los cuatro determinantes.

Otros dos elementos que también influyen en el sistema, pero que su influencia se canalizaría a través de alguno de los cuatro elementos presentados son:

¹⁷ Michael Porter: La Ventaja Competitiva de las Naciones (1990), pp.78-83.

1. el papel de acontecimientos casuales, y
2. la política del Gobierno.

3.3.2.1- Condiciones de los factores productivos

a) Dotación de factores

Tierra, trabajo y capital son los insumos clásicos necesarios para competir en cualquier sector y Porter los agrupa de esta manera:

1. Recursos humanos: la cantidad, calificación y costo del personal (incluida la dirección).
2. Recursos físicos: (tierra cultivable, recursos naturales incluyendo condiciones de clima) su cantidad, calidad, accesibilidad y localización geográfica.
3. Recursos de conocimiento: científicos, técnicos y de mercado.
4. Recursos de capital: para financiar las empresas que dependen de la existencia de mercados nacionales de capital y de las tasas internas de ahorro, los cuales varían de país en país.
5. Infraestructura: sistemas de transporte y comunicaciones, servicios de correo, métodos de transferencia de fondos, asistencia sanitaria, dotación de viviendas, instituciones culturales.

La mera disponibilidad de factores no es suficiente para explicar el éxito competitivo; la ventaja competitiva que se deriva de ellos depende del grado de eficiencia y efectividad con que se despliegan.

Incluso en ciertos casos los factores pueden abandonar el país, como es el caso de los recursos humanos y el capital.

El razonamiento es el siguiente: La abundancia normalmente genera una actitud complaciente, mientras que ciertas desventajas selectivas contribuyen al éxito de una industria por su impacto en la estrategia, dado que propicia la innovación. Las naciones tienen éxito en aquellas industrias que son particularmente creativas e innovadoras.

b) Jerarquía de factores: básicos y avanzados, generales y especializados

Porter clasifica a los factores en básicos y avanzados, y en generales y especializados.

Los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica y la mano de obra no calificada y semicalificada; se heredan de forma pasiva o su creación requiere una inversión privada y social modesta o carente de complicaciones. Cada vez más tales factores o carecen de importancia para la ventaja competitiva nacional, o la ventaja competitiva que aportan a las empresas de una nación es insostenible.

Su importancia se ha visto minada por su decreciente necesidad y/o por su creciente disponibilidad o fácil acceso a ellos por parte de las empresas mundiales gracias a sus subsidiarias o su facilidad para aprovisionarse en los mercados internacionales.

Los rendimientos previsiblemente alcanzables con los factores básicos son bajos, con independencia del lugar donde se encuentren.

Los factores básicos mantienen su importancia en sectores extractivos o basados en la agricultura y forestación, y en aquellos donde las necesidades tecnológicas y de formación son modestas y la tecnología puede encontrarse en cualquier sitio (por ejemplo la construcción con bajo contenido en ingeniería).

Los factores avanzados incluyen el personal altamente especializado, ingenieros, científicos, institutos de investigación en disciplinas complejas, la infraestructura digital de comunicación de datos, etc. Son necesarios para conseguir ventaja competitiva de orden superior, tales como productos diferenciados y tecnología de producción propia y/o son parte integrante del diseño y desarrollo de los productos y procesos de la empresa, así como de su capacidad para innovar.

Son más escasos porque su desarrollo exige inversiones cuantiosas y frecuentemente sostenidas de capital, tanto humano como monetario.

Los factores generales son los utilizables en amplia gama de sectores. Incluyen red de carreteras, empleados bien motivados con formación universitaria, etc.

Los factores especializados son los utilizables para una limitada gama de sectores o incluso para uno solo de éstos, como el personal con formación muy específica, infraestructura con propiedades particulares, bases de conocimiento en unos campos en particular, etc.

Los factores más avanzados tienden también a ser más especializados (aunque los ingenieros de sistemas –un factor avanzado- pueden emplearse en varios sectores).

Los factores especializados ofrecen unas bases más decisivas y sustentables para desarrollar la ventaja competitiva que los generalizados. Estos sólo sirven de apoyo para los tipos más rudimentarios de ventaja (operaciones de montaje que requieren personal semiespecializado); existen en muchas naciones y pueden llevarse a cabo fuera de la casa central.

Los factores especializados requieren inversiones más centradas y frecuentemente más arriesgadas; estas dos cosas los hacen todavía más escasos. Son necesarios para las formas más refinadas y complejas de ventaja competitiva y su perfeccionamiento, y por lo tanto forman parte integral de la innovación. Son por supuesto necesarios en la casa central de una empresa. Frecuentemente es difícil para las empresas transnacionales conseguir un acceso igual al de las empresas nacionales a los factores especializados y a los avanzados.

La ventaja competitiva basada en factores básicos y/o generalizados es rudimentaria y frecuentemente efímera. Para mantener la ventaja competitiva internacional, las empresas deben anular o suplantar las actuales ventajas derivadas de los factores básicos aunque todavía persistan.

El patrón de lo que constituye un factor avanzado está continuamente subiendo a medida que mejoran el estado del conocimiento, de la ciencia y de la práctica y a medida que los factores especializados de hoy tienden a ser los factores generalizados de mañana. Por lo tanto disponer de ventaja en factores en un momento determinado dista mucho de ser suficiente para explicar el éxito nacional sostenido.

Para fomentar la creación de ventajas competitivas sostenibles- y, por tanto, para elevar la competitividad nacional-, los factores que se desarrollen deberán ser avanzados y especializados.

Todos estos aspectos relacionados a la mano de obra serán primordiales cuando, más adelante, analicemos los diferentes sectores de nuestra economía.

c) Creación de factores: factores heredados y factores creados

Finalmente, Porter argumenta que muy pocos factores se heredan. Por lo menos aquellos que generan ventajas competitivas sostenibles no son factores que se puedan heredar. Así pues, los gobiernos y las industrias deben fomentar la innovación mediante la creación de factores avanzados y especializados.

Los factores heredados son los recursos naturales y la ubicación geográfica. Las naciones tienen éxito en aquellos sectores donde son particularmente eficaces en la creación y, lo que es más importante, en el perfeccionamiento de los factores necesarios. Así pues, las naciones serán competitivas cuando cuenten con

mecanismos institucionales de calidad excepcionalmente alta para la creación de factores especializados. Los mecanismos creadores de factores de una nación son más importantes para la ventaja competitiva que la bolsa de factores actuales.

No hay nación que humanamente pueda crear y perfeccionar todos los tipos y variedades de factores. Qué tipos se crean y perfeccionan y con qué efectividad, depende marcadamente de los otros determinantes.

d) Desventajas selectivas en los factores

Por otra parte Porter señala que la ventaja competitiva puede derivarse de la desventaja en algunos factores.

Dentro de la concepción restringida del comercio internacional, la ventaja competitiva se deriva de la abundancia de factores y las desventajas en los factores no se pueden superar porque la tecnología se toma como un hecho dado. Sin embargo, en la competencia real, la abundancia o bajo costo de un factor conduce frecuentemente a su despliegue ineficaz. Por el contrario, las desventajas en factores básicos, tales como la escasez de mano de obra, la carencia de materia prima o la incidencia de condiciones climatológicas adversas, crean presiones para innovar. Una constante apreciación del tipo de cambio (retraso cambiario) puede tener el mismo efecto.

La necesidad de factores básicos y generalizados, tales como mano de obra semiespecializada o materias primas locales, frecuentemente se puede soslayar, eliminar o reducir por medio de la innovación (automatización que reduce el contenido de trabajo, nuevos materiales, etc.).

Las innovaciones no sólo pueden economizar factores sino que también pueden crear nuevas ventajas derivadas de los factores al potenciarse otros puntos fuertes locales como infraestructura, materiales o mano de obra disponibles internamente.

Innovar en torno a desventajas en factores básicos puede conducir a las empresas a perfeccionarse mediante el desarrollo de ventajas competitivas más refinadas (tecnologías propias o economías de escala) derivadas de unas instalaciones más automatizadas, que se puedan mantener durante más tiempo y que también puedan justificar precios superiores.

La tasa y orientación de la mejora y la innovación es una función de la atención y el esfuerzo de la empresa en las vías que le parecen más prometedoras.

La innovación para contrarrestar las debilidades selectivas es más probable que la innovación para explotar los puntos fuertes. Las desventajas selectivas crean cuellos de botella visibles, amenazas evidentes y metas claras para mejorar la posición competitiva. La presión, en lugar de la abundancia o de un entorno

cómodo, sostiene la auténtica ventaja competitiva. La abundancia local de factores básicos induce a las empresas a caer en la autocomplacencia y les disuade de la aplicación de tecnologías avanzadas. Las ventajas competitivas resultantes frecuentemente son efímeras, como efímero es el crecimiento de la productividad.

Las desventajas selectivas contribuyen de la mejor forma a la ventaja competitiva cuando emiten las señales adecuadas respecto a las circunstancias que habrán de enfrentar las empresas en otras partes. Entonces las empresas de una nación pasan a ser tempranas y agresivas buscadoras de soluciones para unos problemas que van a generalizarse.

El caso más evidente de desventaja selectiva es cuando las empresas locales experimentan un costo absoluto elevado de un factor en comparación con sus rivales extranjeros (por ejemplo el elevado costo del suelo en Japón y las graves limitaciones de espacio en las fábricas, impulsaron la creación de técnicas “justo a tiempo”).

El papel positivo que las desventajas selectivas han desempeñado para estimular la innovación depende, no obstante, de los otros determinantes de la ventaja competitiva nacional.

3.3.2.2- Condiciones de la demanda

Otro atributo valioso es contar con demanda local sofisticada, ya que representa un poderoso incentivo para desarrollar una posición sólida internacionalmente. Esto estimula a las empresas a introducir nuevos productos al mercado con mayor rapidez. Los compradores locales pueden ayudar a las empresas a obtener ventajas si sus necesidades anticipan o prefiguran las tendencias de mercados globales.

La demanda se compone de tres elementos significativos:

1. naturaleza de las necesidades de los clientes locales (nivel de sofisticación);
2. tamaño y patrón de crecimiento del mercado interno,
3. mecanismos a través de los cuales las necesidades de los compradores locales están relacionadas con las empresas internacionales.

La importancia de la demanda no se define por su tamaño, sino por su composición y características. La sofisticación de los productos y la oportunidad con que se introduzcan al mercado dependerán de las características de la demanda interna. Normalmente los mercados sofisticados permiten que las empresas identifiquen rápidamente las necesidades de sus compradores, y éstos, a su vez, brindan retroalimentación oportuna sobre la calidad del producto. La

cuestión del volumen y dimensión de la demanda puede suplirse con exportaciones.

3.3.2.3- Empresas relacionadas y de apoyo

Este tercer atributo genera lo que Porter denomina clusters de empresas competitivas internacionalmente, que surgen por la relación entre diferentes industrias. Las empresas nacionales se benefician cuando sus proveedores son competidores globales. La presencia de empresas horizontalmente relacionadas e internacionalmente competitivas representa una fuente importante de ventajas competitivas; la relevancia de lo anterior es tanto mayor cuanto más interdependencia técnica exista entre las empresas integrantes de un cluster.

Por ejemplo, el éxito internacional de una industria puede ejercer efectos multiplicadores sobre la demanda de un producto complementario, ya que a menudo las industrias relacionadas comparten actividades dentro de la cadena de valor, o fabrican productos complementarios.

3.3.2.4- Competencia o rivalidad interna

El último, y probablemente más importante de los cuatro atributos, se relaciona con la intensidad de la rivalidad interna, la cual obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud "global". La mayor rivalidad, determina que las empresas tiendan a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde estos patrones no existen.

Dos factores que hacen que la competencia se intensifique dentro de un país son la actitud de la gente y la estructura de capital. La conducta de la gente - motivación para trabajar y desarrollar habilidades -, por ejemplo, puede influir la disposición o habilidad de la empresa para innovar y competir internacionalmente. Y las metas de la empresa a menudo reflejan las características de los mercados de capitales nacionales y las prácticas de remuneración, metas individuales versus metas de conjunto, industrias emergentes versus industrias maduras.

3.3.3- El Diamante

Los atributos del Diamante se refuerzan a sí mismos y constituyen un sistema dinámico. El efecto de uno de los atributos a menudo depende de la situación de los demás. El sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica. La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la concentración o proximidad geográfica, magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes

atributos. Mientras más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía.

El diamante genera un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en cluster de empresas globalmente competitivas. Adicionalmente, se genera un efecto en cascada hacia industrias relacionadas ya sea vertical u horizontalmente, con una tendencia a concentrarse geográficamente. Esto hace que el nivel de la competencia se incremente, se agilicen los flujos de información y acelere la dinámica del sistema.

Otros dos elementos afectan también la configuración del Diamante Nacional y el nivel de ventaja competitiva: la intervención del gobierno y los fenómenos fortuitos.

3.3.3.1- Gobierno

En el argumento de Porter, el papel real del gobierno es el de servir como catalizador de la innovación y el cambio, cuestionar posiciones estáticas, forzar al sistema a mejorar constantemente e impulsar a las empresas a competir para acelerar el proceso de innovación. El gobierno deberá influir en los cuatro determinantes del diamante, crear un entorno fértil para el desarrollo de industrias nacionales competitivas a nivel internacional.

El gobierno debe enfocar sus esfuerzos a la creación de factores especializados y avanzados (políticas educativas por ejemplo).

También puede influir en las condiciones de la demanda, con la emisión de reglamentos más rígidos sobre productos, seguridad y medio ambiente, pues esto influirá en las necesidades de los consumidores. Asimismo, la forma en que el gobierno desempeñe el papel de comprador en la economía, puede estimular o aletargar a la industria nacional.

Finalmente, el gobierno debe promover tasas crecientes de inversión, especialmente en capacitación, innovación y activos fijos y rechazar tendencias monopólicas u oligopólicas, pues esto propicia mercados fértiles en los que medran empresas ineficientes que, en ocasiones, se erigen como el principal obstáculo de la innovación tecnológica¹⁸.

El papel del gobierno ha sido mal interpretado con cierta frecuencia, y la razón se encuentra en la falta de entendimiento de la siguiente premisa: "Las empresas pueden sobreponerse a cualquier desventaja en costos a través de la innovación, y ésta solamente se dará por medio de presiones del mercado y la competencia". Sin embargo, cuando el gobierno suprime las presiones del mercado para una industria nacional, también elimina los incentivos para innovar y mejorar.

¹⁸ Sylos Labini, Paolo. *Oligopolio y progreso técnico*, 1966.

Por lo tanto, según Porter, en lugar de intervenir deliberadamente en industrias específicas con políticas proteccionistas, los gobiernos deberán enfocarse a moldear los atributos de la economía nacional de tal forma que, a partir de estrategias de política económica, se generen ventajas competitivas sostenibles. Lo anterior proporcionará un ambiente fértil para la gestación de industrias competitivas internacionalmente.

3.3.3.2- Fenómenos fortuitos

Los hechos fortuitos no pueden ser controlados generalmente, pero proporcionan un fuerte estímulo para el cambio y la innovación. Crean los medios para que nuevas empresas ingresen a la industria, o para que algunas naciones se conviertan en competidoras internacionales.

Algunos ejemplos:

- ◆ Actos de pura invención
- ◆ Guerras
- ◆ Alzas insospechadas en la demanda mundial o regional
- ◆ Decisiones políticas de Gobiernos extranjeros, etc.

Los casos fortuitos generan situaciones que permiten cambios en las posiciones competitivas; sin embargo, los atributos nacionales del diamante juegan un papel importante respecto a la forma en que la nación los aprovecha. La invención y la actitud empresarial forman el núcleo de las ventajas competitivas nacionales y su formación inicial a menudo es un hecho fortuito. Aquí nuevamente los atributos de un país actúan determinadamente. Por lo tanto, lo que a primera vista parece un hecho fortuito, es el resultado de diferencias importantes en atributos nacionales.

CAPITULO 4

ANALISIS GENERAL DE LA MANO DE OBRA COMO FUERZA COMPETITIVA Y COMO FACTOR PRODUCTIVO

Como señalamos en el capítulo anterior la productividad es, a la larga, el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante. La productividad de los recursos humanos determina los salarios y la productividad proveniente del capital determina los beneficios que obtiene para los propietarios del mismo.

Para el crecimiento sostenido de la productividad se requiere una economía que continuamente se supere a sí misma. Las empresas de una nación deben también desarrollar la capacidad necesaria para competir en nuevos y complicados sectores industriales, donde por lo general la productividad es mayor.

El comercio internacional permite a una nación aumentar su productividad eliminando para ello la necesidad de producir todos los bienes y servicios dentro de la misma nación. Así, un país puede especializarse en las industrias y en los sectores donde sus empresas son relativamente más productivas e importar artículos y servicios en los cuales sus compañías son menos productivas que las de los competidores extranjeros. Las importaciones y las exportaciones son, por consiguiente, partes integrantes del aumento de la productividad.

Ninguna nación puede ser competitiva en todo, ni ser exportadora de todo, sin más ni más. Necesariamente tiene límites en un país el acervo de los recursos humanos y de otro tipo. Lo ideal es que esos recursos se desarrollen en las aplicaciones más productivas. El triunfo de las exportaciones de las industrias con ventaja competitiva elevará el costo de la mano de obra, de los insumos y del dinero en el país, lo cual hará perder competitividad a otras industrias.

El resultado de millares de contiendas por obtener la ventaja competitiva, enfrentándose a rivales extranjeros en sectores e industrias específicos en los cuales se crean y mejoran productos y procedimientos, es lo que sostiene el proceso de elevación de la productividad nacional.

Tierra, trabajo y capital son los factores clásicos necesarios para competir en cualquier sector.

Tal como señalamos en el capítulo anterior los factores pueden separarse en generales versus especializados y en básicos versus avanzados. Los factores generales son comunes a todas las industrias y por lo tanto no generan ventajas sostenibles, mientras que los factores especializados - infraestructura, investigación y desarrollo, educación, habilidades, tecnología de punta -, son específicos para cada industria o segmento. Dado el tiempo que lleva generarlos y su difícil acceso, estos factores contribuyen significativamente a la creación de ventajas competitivas sostenibles.

El desarrollo de factores básicos no requiere gran esfuerzo. Por ello son de fácil acceso para los competidores. Los factores avanzados, en cambio, requieren niveles de inversión elevados, recursos humanos sumamente calificados y una infraestructura moderna y eficiente.

Para fomentar la creación de ventajas competitivas sostenibles - y, por tanto, para elevar la competitividad nacional -, los factores que se desarrollen deberán ser avanzados y especializados.

4.1- Capital Humano: factor clave para el crecimiento económico sostenido

La conexión entre el desarrollo de las capacidades y el crecimiento en la productividad es un tema cada vez más reconocido dentro del análisis de competitividad de los países. No sólo a nivel mundial sino también de regiones y sub-regiones, se notan los efectos de la preparación y nivel educativo de los trabajadores en la competitividad de las economías.

Recientes investigaciones de la OIT han señalado el carácter multifacético de la productividad, el empleo y la pobreza (Informe Mundial de Empleo 2007, 2005, 2002, así como el Cambiante Mundo del Trabajo 2006).

Del mismo modo, la Agenda Hemisférica de Trabajo Decente ha señalado a la formación profesional como una política de intervención específica que entre otros factores, contribuye a mejorar las condiciones de productividad y el empleo. Más aun, el tema central de la reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo en el año 2008 se ha denominado: *“Las calificaciones necesarias para el aumento de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo”*.

El desarrollo de las capacidades y habilidades laborales es un factor necesario para impulsar un crecimiento conjunto de la productividad y el empleo así como para adoptar de forma eficiente y equitativa los procesos de ajuste tendientes a mejorar la productividad. También, un ambiente de trabajo seguro incide

directamente en el mejoramiento de los indicadores que afectan el crecimiento de la productividad.

Las instituciones de formación profesional, por su contribución al desarrollo de habilidades y competencias son una fuente de ventajas comparativas para promover el crecimiento en la productividad y para reflejar dicho crecimiento en más y mejores empleos. Otros factores críticos en este sentido incluyen al diálogo social, las políticas macroeconómicas para aumentar las oportunidades de un crecimiento que facilite la superación de la pobreza, un ambiente de negocios sostenible e inversiones en educación básica, salud e infraestructura física. Un mejor acceso a una formación profesional pertinente pone en condiciones a más trabajadores para participar en los beneficios del avance tecnológico y el crecimiento económico y es un importante instrumento de política para asegurar un justo y eficiente proceso de ajuste a los cambios tecnológicos.

En América Latina y el Caribe, las instituciones especializadas en formación profesional y desarrollo de habilidades están, desde sus inicios, vinculadas con el factor humano dentro de la ecuación productiva. La provisión de personal calificado y competente para los diferentes sectores de la economía ha sido su papel desde siempre. Recientemente, muchas de ellas han comenzado a jugar un rol más central dentro de las agendas nacionales de competitividad y han iniciado la diversificación de sus servicios. Los programas de formación, crecientemente incorporan la dimensión de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, como una competencia a desarrollar e incluso como foco de programas completos de formación.

Si bien no existen estudios sobre el impacto que ha ocasionado este accionar en relación con la productividad, sí es claro que la nueva dinámica que se observa en la región permitiría analizar más a fondo, no solo la nueva forma de definición estratégica de los países en relación con la formación de sus trabajadores sino también la manera en que se han fijado políticas públicas que fomentan la participación de las instituciones nacionales de formación en la productividad y competitividad nacionales.

La evidencia muestra que el crecimiento económico de Uruguay en la segunda mitad del siglo XX se explica en un 75% por la acumulación de capital humano, lo que significa que la educación juega un rol fundamental en el desempeño económico de largo plazo de nuestro país.

Hay acuerdo en que la empleabilidad de la población, en términos generales, se aumenta mediante educación y capacitación. Se debe intentar retener a las personas en el sistema educativo por el mayor tiempo posible y alentar la culminación por lo menos del nivel secundario. Allí los niveles de deserción son muy altos y esas personas con instrucción insuficiente quedan prácticamente excluidas de la oferta laboral.

La educación debe tomar en cuenta las necesidades de las empresas para desarrollar capacidades y aptitudes específicas. Para esto se recomienda una mayor vinculación y asociación Academia-Empresa que permita establecer planes de largo plazo y así disminuir los presentes desencuentros entre la oferta y la demanda.

Es vital fortalecer las carreras técnicas, adaptando las mismas a las necesidades de mano de obra de las empresas. Ésta es un área en la que no se visualizan aún cambios de la trascendencia que se requieren.

Hay que hacer especial foco en mecanismos que garanticen la adquisición temprana y desarrollo de habilidades en el área informática y el aprendizaje efectivo de al menos una segunda lengua. El concepto de formación permanente debe instalarse más fuertemente en nuestra sociedad. El aprender y adquirir nuevas habilidades es un proceso continuo y quizá el único camino que posibilite mantener buenos niveles de empleabilidad en toda la, cada vez más extensa, vida activa de cualquier miembro de nuestra comunidad.

La gran competitividad actual requiere de nuevas herramientas de gestión. Los postulantes deben desarrollar competencias que son claves para destacarse de su entorno, tales como habilidades de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

4.2- El rol de las empresas e instituciones

Indudablemente las organizaciones y las personas deben asumir un compromiso firme de continuo desarrollo de habilidades y adquisición de conocimientos, con una clara perspectiva de inclusión e integración.

Las empresas pueden asistir en este desarrollo, no sólo capacitando y calificando internamente a su personal, sino también promoviendo acciones de responsabilidad social que apunten a capacitar a un mayor número de personas en aquellas áreas técnicas que mayor demanda tienen.

Por su parte la CNCS (Cámara Nacional de Comercio y Servicios) colabora en la capacitación de la mano de obra que pueda insertarse en el mercado laboral con mejores condiciones, para ser más competitiva, y brinda a los empresarios asistencia técnica, tanto en materia laboral como económica y comercial.

Según el informe de la OPP “Factores clave para el crecimiento económico sostenido en Uruguay”¹⁹ junto con el modelo de país intensivo en conocimiento y tecnología, país innovador y país que invierte, es necesario adaptar una lógica de

¹⁹ Gustavo Bittencourt: *Factores clave para el crecimiento económico sostenido en Uruguay*, OPP, 2009.

flexibilidad compleja en el sector productivo que permita la competitividad y adaptación al cambio.

Se diferencia entre los conceptos de flexibilidad compleja y flexibilidad simple. El nuevo paradigma que parece reemplazar al anterior es el de la organización flexible de la producción.

La flexibilidad simple refiere a aquella que se basa básicamente en la reducción de los costos laborales (la contratación temporal, facilidades para el despido, reducción de salarios, reducción de beneficios e incluso la informalidad) y otros costos de la empresa (como los proveedores o servicios que demanda), sin afectar a las funciones que están en el núcleo de la empresa o negocio (funciones de concepción, gestión y organización).

Este tipo de flexibilidad renuncia a las fuentes de competitividad dinámica, que son las que permiten la verdadera adaptación y permanencia en los mercados a mediano y largo plazo (innovación de proceso, producto y mercados, alianzas estratégicas, calidad, etc.).

En cambio, la flexibilidad compleja, afecta al conjunto de funciones y ámbitos de la empresa, desde la cultura empresarial a las funciones de gestión y organización. Se busca flexibilidad a partir de nuevas formas de organización de la producción y de comercialización.

Es una perspectiva integradora porque comprende un proceso que involucra no sólo a toda la empresa (incluidos los trabajadores), sino también a la red de proveedores de productos y servicios, clientes e incluso a empresas competidoras. El ajuste no es sólo cuantitativo sino cualitativo: búsqueda de nuevas estrategias y formas de abastecerse, producir y comercializar, lo que implica nuevas formas de relacionarse con proveedores, clientes y competidores.

En este esquema, se privilegia el desarrollo de nuevas habilidades y la polivalencia de los operarios, así como una asignación flexible de tareas, de modo que la empresa logre una adecuada capacidad de respuesta a los cambios de la demanda. También se considera necesario construir un relacionamiento entre los trabajadores y la dirección de la empresa que signifique un compromiso mutuo para el logro de las metas que se establezcan en el proceso de cambio cualitativo (lo que es incompatible con las estrategias de la flexibilidad simple que referían al empleo temporal y la alta rotación de la plantilla y/o informalidad).

La diferencia de enfoque es que mientras en la flexibilidad simple el trabajador es un costo a reducir, en la compleja es un recurso que se busca emplear más eficientemente.

El gobierno ha desarrollado una política de recuperación del salario y de posicionamiento del trabajador como un actor con derechos y poder de negociación.

La clave que debe guiar de aquí en más el proceso es la de promover un modelo de flexibilidad compleja, lo que requiere de ambas partes, empresarios y trabajadores, un cambio cultural importante y un compromiso mutuo, que sólo se puede lograr si ambas partes internalizan esta estrategia como una en la que todos ganan, y el negocio crece y mejora.

Un hecho que permite optimismo al respecto es que existen varias empresas en el país, de capital nacional y de capital extranjero, que tienen este tipo de política y relacionamiento con su personal, no siendo extraño que éstas sean en su mayoría empresas que se sitúan en los sectores más intensivos en conocimiento y tecnología, donde el capital humano y su calidad juega un rol central (también hay casos en otros sectores más tradicionales, como el de alimentos, y con resultados exitosos, lo que también muestra que no es un patrimonio exclusivo de un tipo de sector productivo).

Por otra parte, existe un componente importante de empresas y actividades que, aún en crecimiento, generan empleo en gran parte temporal, con bajos salarios acompañado de alta rotación del personal, como parte de su estrategia apuntando a la reducción de costos.

Según el citado informe la escala del país y su capacidad para competir en el mundo a base de costos laborales por la sola vía del mercado, no parece dejar mucho margen a largo plazo para que ese tipo de competitividad se sostenga.

4.3- Factores clave de los sectores de la economía nacional

La OPP en su documento “Estrategia Uruguay III Siglo: Aspectos productivos”²⁰ resume las condiciones para que nuestra sociedad alcance ese nivel de ingreso elevado por habitante y por lo tanto de bienestar.

Durante el desarrollo del trabajo, se realizaron entrevistas (de entre 2 y 3 horas de duración) a 79 expertos sectoriales, tanto del sector privado (analistas, informantes calificados y empresarios) como a funcionarios de organismos públicos vinculados al sector productivo, cubriendo 32 sectores con potencial exportador o impacto sobre el empleo. En cada caso se aplicó un formulario especialmente diseñado para obtener información relevante para la realización de un ejercicio prospectivo.

²⁰ Gustavo Bittencourt: *Aspectos productivos, OPP, 2009.*

Los sectores analizados se presentan a continuación.

SECTORES ANALIZADOS					
1	FARMACEUTICA	2	FORESTACION, MADERAS Y DERIVADOS	3	ENERGIAS RENOVABLES
4	CARNE BOVINA	5	OTRAS CARNES ²¹	6	LACTEOS
7	COMUNICACIONES	8	OLEAGINOSOS, ACEITES Y GRANOS ²²	9	SOFTWARE
10	QUIMICA NO FARMACEUTICA	11	AUDIOVISUAL	12	AUTOMOTRIZ
13	NAVAL	14	ELECTRONICA	15	TEXTILES - LANAS
16	SECTOR PESQUERO	17	OTROS PRODUCTOS AGRICOLAS ²⁴	18	VITIVINICULTURA
19	MINERIA EXTRACCION ²⁵	20	METALICAS BASICAS	21	MAQUINARIA Y EQUIPOS
22	VESTIMENTA	23	CUERO, CALZADO Y MARROQUINERIA	24	TURISMO
25	LOGISTICA Y TRANSPORTE	26	APICULTURA	27	DISEÑO
28	NANOTECNOLOGIA	29	PLASTICOS	30	BIOTECNOLOGIA
31		32			

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la OPP

A partir de la información recopilada y teniendo en cuenta que nuestro interés fundamental radica en determinar cuán importante es la mano de obra al momento de definir estrategias competitivas en la industria, intentaremos ahora profundizar el análisis de aquellos sectores de nuestra economía que resultaron ser competitivos abordándolos desde el análisis de la “intensidad en el uso de la mano de obra”.

Este análisis se desarrollará desde los preceptos de la teoría de Michael Porter, específicamente vinculados al capital humano.

Si bien nuestra intención es analizar la competitividad de los sectores productivos tanto de bienes como de servicios, la información disponible de estos últimos no es cuantitativamente completa, por lo que el análisis se realizará en base a los datos disponibles.

4.4- Definición de variables

A los efectos de poder distinguir cuáles sectores de nuestra economía logran ser internacionalmente más competitivos, partimos de los datos de las exportaciones proporcionados por Uruguay XXI, que a su vez coinciden con los datos publicados en el Informe de OPP “Aspectos Productivos” señalado anteriormente. Realizamos un corte en el nivel de exportaciones clasificando como ALTAS

²¹ Pollos y cerdos.

²² Incluye arroz.

²³ Citrus, arándanos, olivos y otros.

²⁴ Hortifruticultura, productos de granja, plantas aromáticas.

²⁵ Oro, piedras preciosas, piedras semi-preciosas.

EXPORTACIONES a aquellas cuyo valor en millones de dólares superan los 100 y como BAJAS EXPORTACIONES a aquellas que no alcanzan dicha cifra.

A continuación se presenta el ranking de los sectores exportadores a valores del año 2008.

Sectores exportadores identificados

MILLONES DE U\$S	SECTOR
1.560	CARNE
1.122	GRANOS
900	FORESTACION
800	TURISMO
700	LOGISTICA
483	LACTEOS
285	CUERO
238	TEXTIL
200	TELECOMUNICACIONES
190	PLASTICOS
188	SOFTWARE
180	PESCA
143	AUTOMOTRIZ
60	FERTILIZANTES
50	AUDIOVISUAL
48	VESTIMENTA
40	CITRICOLA
40	FARMACEUTICO
35	PINTURAS Y AFINES
22	APICULTURA
20	BIOTECNOLOGIA
14	CERAMICA
12	NAVAL
10	METALICA
7,5	ELECTRONICA
7	VITIVINICOLA
4,5	ACUICULTURA
4	CALZADO
2,5	DISEÑO
1	AVES Y CERDOS

Fuente: OPP, Uruguay XXI

El otro elemento determinante para nuestro análisis es la identificación de la intensidad en el uso de la mano de obra en los diferentes sectores. Los criterios a utilizar para definirlo pueden ser variados. Podríamos tomar la relación:

- ◆ cantidad de personal ocupado en el sector sobre el total de personal ocupado en la economía, o similar relación entre
- ◆ la ocupación del sector particular de análisis y el total de la industria manufacturera.

Al contar con información completa para todas las actividades económicas, optamos por utilizar la relación:

- ◆ Remuneraciones (Cargas sociales incluidas) sobre el Valor Bruto de Producción (VBP).

No obstante, para los casos que pudieran eventualmente requerir un análisis más profundo, la utilización de las relaciones antes mencionadas y el Valor Agregado Bruto (VAB), considerados en conjunto, pueden resultar muy útiles.

A efectos de nuestro análisis hemos definido que un sector o subsector es INTENSIVO en el uso de la mano de obra cuando la participación de las Remuneraciones sobre el VBP es de un 15% o superior. Aquellos que no alcancen dicho porcentaje se clasificarán como NO INTENSIVOS.

Cabe señalar, algunos comentarios que consideramos importantes. Nuestro objetivo en esta investigación es determinar la incidencia del factor mano de obra en la competitividad de los diversos sectores económicos, pero principalmente atendiendo a los preceptos de nuestro autor de referencia, apuntamos a aquellas actividades que pueden llegar con sus productos al exterior de manera significativa y sostenible.

Por lo tanto excluirémos de nuestro análisis actividades, que si bien tienen un componente muy alto y hasta casi exclusivo en el uso de la mano obra y cuya excelencia, en muchos casos, es reconocida internacionalmente, son difícilmente transables y/o cuantificables en el exterior dada las características de los mismos. Ejemplo de este tipo de actividades son los servicios de Salud, de Enseñanza, Otros Servicios profesionales, Comercio en general e Intermediación.

A continuación, presentamos un detalle de sectores y subsectores económicos y sus respectivos valores de la relación Remuneraciones/VBP publicados por el INE a partir de la Encuesta de Actividad Económica del año 2007 (último dato disponible). La lista fue elaborada mediante la agrupación de las distintas Clases de Actividades y Grupos de Clases de Actividades de CIIU Rev 3.

Intensidad de uso de mano de obra por sectores

SECTOR	REM/VBP
AUDIOVISUAL	46,65%
NAVAL	43,95%
SOFTWARE	30,38%
CERAMICA	25,90%
ELECTRONICA	23,81%
FARMACEUTICO	22,81%
LOGISTICA	22,76%
TURISMO	21,48%
VESTIMENTA	20,27%
PLASTICOS	16,74%
CALZADO	15,96%
TEXTIL	15%
METALICA	14,38%
CITRICOLA* ²⁶	13,82%
PESCA*	13,48%
PINTURAS Y AFINES	12,22%
FORESTACION	11,57%
TELECOMUNICACIONES	11,55%
LACTEOS	8,61%
AUTOMOTRIZ	8,32%
CUERO	7,97%
VITIVINICOLA	6,75%
GRANOS	6,22%
CARNE	5,77%
FERTILIZANTES	4,37%
APICULTURA	s/d
BIOTECNOLOGIA	s/d
ACUICULTURA	s/d
DISEÑO	s/d
AVES Y CERDOS	s/d

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE.

²⁶ Refieren a las actividades de elaboración/transformación de los productos. En muchos sectores el valor resulta del promedio del total de actividades dentro del sector.

A partir de estas clasificaciones, consideramos interesante armar un cuadro de doble entrada que presentamos a continuación.

4.5- Cuadro exportaciones – uso de mano de obra

	<u>ALTAS EXPORTACIONES</u>	<u>BAJAS EXPORTACIONES</u>
<u>INTENSIVOS EN MANO DE OBRA</u>	TURISMO LOG. Y TRANSPORTE PLASTICO SOFTWARE TEXTIL	AUDIOVISUAL VESTIMENTA FARMACEUTICO CERAMICA NAVAL ELECTRONICA CALZADO
<u>NO INTENSIVOS EN MANO DE OBRA</u>	CARNES GRANOS FORESTACION LACTEOS CUERO TELECOMUNICACIONES PESCA AUTOMOTRIZ	FERTILIZANTES CITRICOLAS PINTURAS Y AFINES METALICA VITIVINICOLA DISEÑO

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Uruguay XXI e INE.

Reconociendo que todos los sectores involucrados en este análisis son considerados competitivos, lo que haremos a continuación es exponer los factores que influyen en el comportamiento de los sectores identificados en cada cuadrante.

El cuadrante Bajas Exportaciones/No intensivo en el uso de Mano de obra no se discutirá debido a que no resulta relevante para nuestro caso de estudio.

En el capítulo siguiente expondremos la situación de cada uno de los sectores detallados, basándonos en Informes y estudios realizados por diferentes organismos competentes y monografías realizadas sobre sectores económicos puntuales.

CAPITULO 5

ANALISIS PARTICULAR DE LA MANO DE OBRA EN LOS SECTORES DE LA ECONOMÍA URUGUAYA

A continuación, se realiza una descripción de la situación actual de los sectores identificados en el cuadro expuesto en el capítulo anterior.

5.1- Cuadrante altas exportaciones – mano de obra intensiva

5.1.1- Sector de Software -Tecnología Informática

a) Situación y Perspectivas del sector

La industria uruguaya del SSI (Sector del Software y Servicios Informáticos), considerada muy joven aún, se ha caracterizado por su gran dinámica, siendo una de las actividades de más alto crecimiento en la última década. Es una industria de capital predominantemente nacional, de tamaño mediano (aunque pequeña en una escala internacional), orientada crecientemente a la exportación y a la internacionalización.

En general se identifican tres subsectores o segmentos en el sector de software y servicios informáticos de Uruguay:

1. Empresas desarrolladoras de software (locales, no internacionales).
2. Empresas de consultoría y servicios informáticos.
3. Empresas de Internet y transmisión de datos.

El tercer subsector está más relacionado con lo que en nuestro análisis llamamos Telecomunicaciones que si bien comparte importantes aspectos con el del software, debido a la preponderancia de componentes y actividades propiamente tecnológicas se ubican en el cuadrante que se tratará más adelante.

Los tres segmentos que componen esta industria reúnen a más de 300 empresas. A ellas deben sumarse las 1600 unipersonales, conformadas por profesionales independientes, que se desempeñan fundamentalmente en el segundo de los segmentos referidos.

De estas más de 300 empresas, el 46% son desarrolladores de software, mientras que un 29% de las mismas pertenecen al segmento de consultoría y servicios informáticos.

La industria uruguaya de SSI está conformada básicamente por pequeñas empresas. El 80% facturan menos de 500 mil dólares, mientras que tan sólo el 3% de las empresas facturan por encima de los 5 millones de dólares.

La dinámica que ha exhibido el sector de SSI en Uruguay se percibe de forma clara cuando se analiza la evolución seguida por la facturación y el empleo, y en particular, por las exportaciones. Estas tres variables han mostrado tendencias crecientes en los últimos 5 años, aunque en algunos casos con interrupciones, principalmente en los años de crisis, donde el sector se mostró menos vulnerable, menos afectado, y con una capacidad de recuperación más acelerada que la exhibida por la economía uruguaya en su conjunto.

En cuanto a la composición por segmentos de las exportaciones, puede decirse que en el año 2004 el mayor peso correspondió a exportaciones del segmento desarrolladores de software (63%), mientras que las exportaciones del segundo segmento - consultoría y servicios informáticos - representaron un 33% del global exportado.

Si bien el segmento de desarrolladores es quien tiene mayor peso en las exportaciones efectuadas por el sector, cabe señalar que el incremento en la participación de las exportaciones respecto a las ventas totales que se produce en 2004, tiene como principal determinante el crecimiento de las exportaciones de las empresas de consultoría y servicios informáticos.

También se sabe que el 46% del total exportado por el segmento 1 - desarrollo de software- corresponde a consultorías y servicios informáticos. Si estos datos son cruzados con los valores exportados por ambos segmentos, resulta que el 75% de las exportaciones de los rubros consultorías y servicios son realizadas desde empresas del segmento 1, y por tanto, se trata mayormente de servicios asociados a la venta de productos.

L. Stolovich²⁷ identifica 4 factores principales determinantes del relativo éxito alcanzado por la industria. El primero de ellos es la presencia en el país de recursos humanos talentosos, cuya explicación en parte se encuentra en el hecho de que Uruguay fue pionero en América Latina en desarrollar carreras de Ingeniería de Sistemas y Analista de Sistemas. El segundo factor tiene que ver con el impulso de una generación de líderes empresariales que han posibilitado la existencia de varias decenas de empresas desarrolladoras de tecnologías de punta, y/o de capacidades profesionales y metodologías, competitivas en el ámbito

²⁷ Stolovich, L. (2005). “La Industria Uruguaya de TI y sus requerimientos de Financiamiento”. Documento interno de la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información. Montevideo.

regional y en algunos casos a nivel mundial. El tercer factor mencionado por Stolovich es la construcción que estas empresas han hecho de alianzas y redes de cooperación, con grandes empresas internacionales, con clientes y socios de negocios en diferentes mercados, así como con las propias empresas de la industria. Finalmente, la infraestructura en materia de TICs constituye el cuarto factor determinante de la evolución del sector de SSI.

Estos 4 factores identificados por Stolovich permitieron el despegue de la industria uruguaya de SSI, posibilitando el aprovechamiento de las oportunidades que se abrían ante la creciente demanda mundial y el gran impulso de las TI a comienzos de los 90.

Las empresas uruguayas lograron capitalizar los beneficios de la temprana internacionalización y el camino recorrido en la materia, constituyendo ésta tal vez, la principal ventaja que mantienen respecto a sus competidores latinoamericanos.

Al igual que en el caso de las ventas de SSI en el mercado interno, en el análisis de la evolución de las exportaciones del sector pueden apreciarse los efectos de la crisis. En particular, se observa un descenso en los valores exportados durante los años 2002 y 2003. Sin embargo, teniendo en cuenta el comportamiento de las exportaciones totales del país, puede afirmarse que el impacto de la crisis sobre el sector de SSI fue sensiblemente menor al registrado en el resto de la economía.

b) Empleo

El empleo en el sector ha mantenido una tendencia creciente a lo largo del período 2000 – 2004. Ello es particularmente significativo si se tiene en cuenta que en los años 2002 y 2003 se produjo una reducción de las ventas totales del sector.

El segmento más dinámico en cuanto demandante de recursos humanos ha sido el de desarrollo de software. En el período 2000 – 2004 la tasa de crecimiento acumulativa anual del empleo en dicho segmento fue de 9.2%.

En particular, resulta interesante la situación que se observó en el período 1999 – 2003 donde hay un decrecimiento de 22.4% en el número de puestos de trabajo ocupados a nivel nacional, y un crecimiento en el mismo período, de 73.2% en los puestos de trabajo ocupados en el sector de SSI.

Otro aspecto significativo del sector de SSI en materia de empleo tiene que ver con su distribución en función del tamaño de las firmas. Más de un 40% del empleo se concentra en empresas pequeñas, cuya facturación anual es inferior a los 500 mil dólares, mientras que las empresas más grandes, con facturación superior a los 10 millones de dólares, reúnen al 17.9%.

A nivel de segmentos, si bien estos comparten la característica de acumular la mayor porción del empleo total en las empresas más pequeñas, dicha tendencia es particularmente fuerte a nivel de las empresas del segmento 2.

Otro de los aspectos relevantes en materia de empleo tiene que ver con la calificación de los recursos humanos. Una de las características frecuentemente destacada de la industria uruguaya de SSI tiene que ver con el talento de los recursos humanos que la integran.

E. Carmel²⁸ destaca al capital humano, y en particular al talento de los recursos humanos, como uno de los principales factores determinantes del éxito exportador de una industria de software. El autor diferencia talento de habilidades, entendidas éstas como aquello que puede ser aprendido en pocos meses o años, mientras que el talento se vincula más a características innatas.

Al respecto, Stolovich (2005) identifica esta característica en los recursos humanos del sector, y lo señala como uno de los diferenciales de la industria: .. *“los recursos humanos de la industria de SSI en Uruguay se han caracterizado por su alta flexibilidad y capacidad para resolver problemas y trabajar en equipo, con el fin de desarrollar soluciones tecnológicas adaptadas a las características específicas de múltiples clientes y entornos variados”*.

Edelman A., Regent, J. y Veiga, L.²⁹ plantean que la percepción de los empresarios uruguayos que han exportado a otros mercados es que la valoración de sus clientes extranjeros hacia la calidad de los técnicos uruguayos es tan buena como la de los nativos de otras partes del mundo: las capacidades técnicas no destacan, pero son suficientes para un desempeño profesional, mostrándose hábiles para resolver situaciones no previstas.

Sin embargo, el trabajo de Failache, C., Muinelo, L. y Hounie, A.³⁰ recoge expresiones vertidas en un taller realizado con empresarios del sector, las cuales estarían relativizando las afirmaciones previas acerca de la calidad de los recursos humanos. En dicho taller, algunas empresas remarcaron la necesidad de apuntar a una nueva capacitación de los recursos humanos:

“...la capacitación de los RRHH fue una ventaja en los ochenta y los noventa, en la actualidad se ha perdido en calidad...”.

²⁸ Carmel, E. (2003). *“Taxonomy of New Software Exporting Nations”*. *Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, 13, 2, 1-6. Washington D.C.

²⁹ Edelman, A., Regent, J. y Veiga, L. (2002). *“Recomendaciones para multiplicar el desarrollo de productos y servicios en el área de las Tecnologías de la Información”*. Montevideo.

³⁰ Failache, C., Muinelo, L. y Hounie, A. (2004). *“La Industria de Software y Servicios Informáticos en Uruguay”*. *Estudios de Competitividad Sectorial Tecnologías de la Información en Uruguay*. Convenio BID – Instituto de Economía, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de la República. Montevideo.

Respecto a la estructura del personal empleado en el sector de SSI uruguayo por niveles de capacitación, se señala que un 16% de quienes trabajan en el sector poseen el título de Ingeniero en Computación. Si consideramos títulos intermedios, técnicos y otros profesionales, puede decirse que casi un 75% de los recursos humanos presentan niveles altos de calificación.

En cuanto a los niveles de capacitación por segmentos de la industria, cabe señalar que los segmentos 1 y 2 presentan estructuras de calificación bastante similares: el 17% de quienes trabajan en el segmento de desarrollo de software son Ingenieros, mientras que para el segmento de consultoría y servicios informáticos dicho porcentaje alcanza el 20%. El tercer segmento es quien se diferencia más, con un porcentaje de ingenieros sensiblemente inferior (3%) y con el mayor peso en los niveles de técnicos informáticos y formación no universitaria.

Teniendo en cuenta las remuneraciones promedio de otras industrias del ámbito local, puede decirse que el sector de SSI uruguayo muestra un nivel de remuneraciones relativamente alto.

A nuestro entender, es claro que el sector es competitivo casi exclusivamente por la calidad del mismo, producto de la buena calificación de la mano de obra.

5.1.2- Sector Turismo

El Turismo es una actividad económica y social que involucra también al medio ambiente de las comunidades que se abren a su desarrollo. Cada vez más existe la necesidad de buscar el equilibrio entre turismo, cultura y naturaleza

Dentro de las actividades relacionadas al turismo, encontramos las agencias de viaje, empresas de espectáculos y actividades recreativas, alojamiento, restaurantes, comercios, actividades de navegación, puertos aéreos, locomoción y rentadoras de vehículos, Inmobiliarias, bancos y casas cambiarias, empresas de paseo, etc.

Puede decirse que la clave del turismo en Uruguay son sus costas. Las playas uruguayas son hermosas y es lo que la mayoría de los turistas buscan cuando vienen a visitar nuestro país. Toda la costa Este se transforma, en verano, en una región turística, comenzando desde la ciudad capital continuando por los balnearios de Canelones como Atlántida, hasta la hermosa Punta del Este y finalmente los balnearios de Rocha. En el norte del país los complejos termales, atraen gran cantidad de turistas durante todo el año. Otro punto turístico de gran afluencia en el correr del año es el departamento de Colonia.

Argentina ha sido desde siempre el primer emisor de turismo al Uruguay, y lo sigue siendo, con una participación promedio de entre el 55% y el 75%. La

demanda del Brasil mantiene una participación de alrededor del 10%, la visita de brasileños está adquiriendo mayor notoriedad en los últimos años. Los visitantes paraguayos también están registrando una presencia cada vez mayor, mientras que los que llegan desde otros destinos no son tan significativos en el total.

No es sencillo valorizar la contribución del sector turístico al PIB y empleo del Uruguay: ésta parece relativamente baja respecto al de otras economías en base a los datos disponibles (anuario del 2006, Ministerio de Turismo). La contribución al PIB (2005) de las entradas brutas desde el exterior por concepto de turismo es aprox. 3,53%, representando el 17,4% del valor total de las exportaciones. El saldo de la balanza turística es históricamente positivo. El turismo es el segundo factor de exportaciones del país.

Según información disponible proporcionada por los clústers de turismo, ya sea los referidos a Punta del Este, Rocha o Colonia, todos coinciden en resaltar, que en materia de empleo, si bien en las altas temporadas hay disponibilidad de mano de obra, la misma no es tan calificada como se pretende.

a) Punta del Este

Según el clúster de Punta del Este la ventaja comparativa la brindan los recursos naturales: produce valor o ingreso para las empresas hasta cuando no hay competencia de productos similares y la rentabilidad está en el monopolio de los recursos. Pero en el largo plazo, en esta situación solamente se puede competir en calidad agregando servicios, entonces la ventaja está en la calidad.

Se menciona la necesidad de acumular nuevos recursos, en particular en infraestructuras y en recursos humanos en la forma de calificaciones profesionales que faltan, de buscar el mejoramiento de su tasa de utilización que están generalmente debajo de los niveles óptimos, de encontrar nuevas formas para movilizarlos, de involucrarlos en la producción teniendo en cuenta los vínculos impuestos por su utilización sostenible. Una dotación adecuada de recursos y su utilización óptima será la base de cualquier política de desarrollo de largo plazo, siendo uno de los requisitos que contribuye a la sostenibilidad económica.

En un modelo de desarrollo fundado en las ventajas competitivas, los recursos humanos desempeñan un papel fundamental, a diferencia de lo que sucede generalmente con las ventajas comparativas, donde los recursos naturales son el atractivo fundamental, y aquellos humanos son complementarios. Capacidad y cultura de gestión, diseño, acogida, etc., participan en la creación de valor incorporado en los productos turísticos. A sanear esta deficiencia de recursos capacitados a varios niveles, deficiencia evidente y lamentada por todos, deben contribuir tanto las empresas como el sector público en el sentido amplio (incluso, obviamente, las instituciones de formación).

En el análisis Foda de los factores determinantes de la competitividad, se destaca entre las debilidades el escaso e inadecuado nivel de capacitación profesional.

b) Rocha

En Rocha se destaca que la contribución relativa al empleo tiene una tendencia al crecimiento.

El capital humano es visto como una amenaza ya que tanto a nivel del empresariado como del empleado, no se está preparado como para un mercado en rápida evolución y con una demanda cada vez más exigente.

El primer lineamiento estratégico definido por el clúster en materia de estrategias competitivas es “fomentar la creación y profesionalización de servicios y productos turísticos para asegurar una oferta innovadora, diversa y atractiva que involucre el territorio todo el año”. El lineamiento que ocupa el tercer lugar es “construir una cultura colectiva del turismo, que refiere a la formación y capacitación de los actores que están vinculados, directa e indirectamente con el desarrollo del turismo” a través de la formación de recursos humanos y acciones específicas para mejorar la calidad de la oferta y acciones de inspiración o de sensibilización dirigidos al público mundial.

El informe del clúster cita...El “pacto del diablo” implícito entre demanda débil y oferta de baja tecnología genera una verdadera trampa al desarrollo turístico: el hecho de que el turismo tradicional de sol y playa sólo necesite del sol y de la playa, y que su producción sea de un alto contenido de recursos naturales no reproducibles, contribuye a permitir la sobrevivencia económica de actividades sin innovación, cuya rentabilidad está fundada en rentas de posición más que en la capacidad de agregar valor.

c) Colonia

En relación a los recursos humanos, el clúster de Colonia señala que la población de Uruguay es en términos generales un importante activo para el éxito del turismo en este país, teniendo en cuenta que los factores indispensables en esta industria son: la *Acogida y el Servicio*. En este sentido se destacan como factores positivos y altamente competitivos los siguientes:

- ◆ La hospitalidad y amabilidad espontánea de la población hacia el turista y forastero, junto con el buen nivel de seguridad, unánimemente destacado por operadores y turistas.
- ◆ El buen nivel educativo general de la población (incluidos los idiomas) que ofrece una buena base de partida para adquirir enseñanzas especializadas de los diversos ámbitos del turismo.

Sin embargo, junto a los factores positivos anteriores, existen factores limitativos que impiden el aprovechamiento del potencial de los recursos humanos del país para el sector turístico, derivadas de la falta de tradición turística del país:

- ◆ Falta de comprensión por parte del Estado y de la sociedad de la importancia y potencial del turismo como motor de desarrollo económico y social.
- ◆ Cierta “desdén” o falta de prestigio hacia las carreras profesiones turísticas y escasa percepción de sus posibilidades.
- ◆ Dificultad para cambiar la mentalidad de una sociedad orientada a las actividades agrarias o administrativas, hacia una mentalidad comercial y de servicio al público.
- ◆ Poca valoración por parte de las pequeñas y medianas empresas turísticas de la importancia de la formación.
- ◆ Poca comprensión y valoración por parte de los actores políticos del fenómeno turístico.

Por ello se necesita una mayor concientización de la población sobre el fenómeno turístico para:

- ◆ Mejorar si cabe, la acogida y hospitalidad al turista.
- ◆ Estimular y alentar las vocaciones empresariales y profesionales hacia el turismo.
- ◆ Concienciar a todo el sector de la importancia de la formación y la capacitación a todos los niveles.

d) Formación y capacitación

A fines de los años 90, la demanda por carreras y cursos de turismo aumentó significativamente, sustentada por los buenos resultados de la actividad y la visible expansión de la oferta, alentada por la publicidad que logró asociar turismo al éxito.

Es así que desde el año 2000 empiezan a ofrecerse diversos cursos relacionados al turismo a través de UTU, Universidad de la República, Ort, Instituto Municipal de Hotelería, Universidad politécnica del Cono Sur, y otros

Sin embargo, no existe en Uruguay formación a nivel de dirección y gerencia superior especializada en turismo. Las cadenas hoteleras, o bien han traído personal superior del exterior, o bien han contratado recursos humanos locales, formados en carreras mejor calificadas (economía, administración y gerencia). El nivel intermedio y de supervisión cuenta con recursos formados en instituciones de

capacitación turística privada y en el caso de las grandes cadenas ellos mismos forman a su personal.

En hotelería tradicional sin embargo, en términos generales, continúa prefiriendo fuerza de trabajo menos calificada, que tiene menos expectativas con respecto a sus niveles de remuneración, lo cual produce una desmotivación y emigración de los profesionales más preparados.

Por lo tanto podemos decir que este sector es competitivo principalmente por la belleza de los recursos naturales que posee el país y lo sería aún más si se atendieran las necesidades de capacitación (Formación Continua) en Gestión de la empresa turística especialmente en todos lo referente al ámbito de gestión, marketing y calidad. También se necesita un mayor nivel de formación a nivel de políticos y técnicos (nacionales y departamentales), tanto los que se dedican al área específicamente turística, como aquellos que trabajan en sectores muy conexos y transversales con el turismo: urbanismo, medio ambiente, obras públicas, desarrollo económico, cultura, etc. Ello permitiría una mayor eficiencia en la planificación y gestión del turismo.

5.1.3- Sector de Logística y Transporte

Las empresas que constituyen la industria del clúster son las dedicadas a: Servicio de transporte marítimo, Operadores de Terminales, Servicio de Transporte aéreo, Despachante de aduanas, Servicio de transporte carretero, Servicio de transporte ferroviario y Operadores logísticos y de depósitos.

a) Datos del sector

Según los datos preliminares obtenidos del Banco Central del Uruguay para el año 2004 (son los últimos disponibles), el sector transporte y almacenamiento, de las Cuentas Nacionales generaba una producción bruta de \$40.254.829 (en pesos corrientes) y un valor agregado de \$16.106210 (en pesos corrientes), sin considerar al transporte de pasajeros. El sector que más aporta a esta producción bruta es el transporte de carga carretero \$14.579.913 (en pesos corrientes) seguido por el transporte por agua con \$7.644.693 (en pesos corrientes).

Según el informe “Relevamiento del Clúster Logística y Transporte” el valor generado por la producción del sector Transporte y Almacenamiento, se ubicó en U\$S 424 millones (en dólares corrientes). Si se considera la evolución del PBI total y sectorial medido en términos de volumen físico, se evidencia un mejor desempeño (+53%) del sector Transporte y Logística con relación al promedio de la economía (+16%).

No obstante, en general se visualiza que, considerando tanto a la región como al resto del mundo, el sector logístico y de transporte en Uruguay se encuentra en aún proceso de desarrollo.

b) Empleo

En relación a la incidencia del valor agregado en el valor bruto del sector, el estudio demuestra que el promedio del sector es del orden de un 56%.

Según este trabajo, el sector ocupaba a fines de los años noventa a 37.000 trabajadores repartidos en 4092 empresas. Aproximadamente más del 60% de estas empresas se concentran en el transporte carretero seguidas en un 11% por las empresas vinculadas a la operativa portuaria.

El año 2005, circularon por Uruguay un total de 135.904 contenedores en régimen de tránsito. Esto implica, un valor aproximado de U\$S 320.000 millones por concepto de exportación de servicios logísticos. Se calcula que el valor que se agrega a cada contenedor que transita por el país por parte de las empresas locales es de U\$S 2.350. Por lo tanto, el aumento de las actividades de tránsito es visualizado como una oportunidad para el crecimiento del sector de actividades en estudio.

Actualmente, se estima que el número de empresas del sector ha ascendido a 9.000 pero no existe suficiente información estadística de todo universo de empresas vinculadas a la logística y el transporte.

Según el estudio de Prospectiva Tecnológica 2015 realizado por la Universidad de Montevideo (UM), se calcula que el país le agrega 261 horas hombre de trabajo a cada camión o contenedor que toca Uruguay como punto intermedio hacia su destino final. El estudio concluye que, por cada 9 TEU's (unidad de medición de contenedores) en tránsito a los que se aplique valor agregado logístico en Uruguay, se genera 1 puesto de trabajo. Esto es ejemplificado de la siguiente manera, si se toma un buque que trae 3000 TEU's, de los cuales se descargan en el Puerto de Montevideo 400 TEU's y pueda captarse el 5% para hacerle la logística, ese buque estaría generando 2,2 puestos de trabajo. En consecuencia, si al 5% de los contenedores en tránsito se le hace un valor agregado en logística se necesitarían 5.500.000 horas hombre de trabajo agregado uruguayo.

El diagnóstico basado en el diamante de Porter, respecto a los recursos que contribuyen a fortalecer el clima de negocios necesario para el desarrollo de la actividad, indica que se cuenta con la disponibilidad de recursos naturales como el Puerto de Montevideo y la cercanía con el océano que le ofrecen condiciones favorables para su desarrollo y una posición geográfica central dentro de la región que favorece el crecimiento de la industria.

A su vez identifica la necesidad de profundizar la capacitación de los recursos humanos con que se cuenta en temas técnicos específicos.

Dentro de las condiciones de demanda, se concluye entre otros que la demanda se rige por el precio como elemento prioritario y otorga poco valor a la calidad del servicio. A su vez es necesario desarrollar la capacidad de brindar valor agregado con una visión de proceso integral en las propuestas de servicio.

Respecto a las industrias afines conexas, se identifican entre otras, la necesidad de mayor interacción con las instituciones educativas para alinear la capacitación ofrecida con las necesidades de la industria, y la interrelación con los clúster exportadores (carne, madera, lácteos, vestimenta, vinos, calzados).

Dentro del análisis FODA realizado por el clúster, se destacan entre varias fortalezas, la profesionalización de los transportistas terrestres en curso.

La calidad de los Recursos Humanos es tomada como una oportunidad para el sector por ofrecer mano de obra con condiciones de operar los servicios que se quieren desarrollar.

Dentro de las debilidades, se cita entre varios factores la inexistencia de mediciones que permitan determinar el grado de capacitación de los recursos humanos, fundamentalmente en un contexto de crecimiento de los servicios y por lo tanto con mayor requerimiento de personal por parte de las empresas. También se marca como debilidad el grado de capacitación en logística que requiere, profundizarse y trabajar en la formación del personal.

La escasa profesionalización en la gestión integral (management intermedio) de las empresas es considerada otra debilidad.

El incremento del grado de conflictividad laboral es considerado por una parte de los miembros del Clúster como una debilidad, en tanto otros no ven un problema en este aspecto. Todos coinciden en que Uruguay tiene un grado menor de conflictividad que en los países vecinos.

La modificación en la legislación sobre la flexibilidad laboral y la responsabilidad en la subcontratación de servicios son consideradas por una parte de los miembros del Clúster como una amenaza para las empresas por extender la responsabilidad de las mismas. Otros en cambio consideran que los criterios de la nueva legislación son una forma de reducir el trabajo en negro, y de reconocimiento de los derechos de los trabajadores, entre otras consecuencias positivas de la nueva legislación.

Una vez más, se pone de manifiesto la necesidad de profesionalizar los servicios para acompañar el crecimiento del sector donde las ventajas de los recursos naturales como puertos son el principal determinante de la competitividad.

5.1.4- Sector Textil

La industria textil en el Uruguay nace frente a la conjunción de dos factores, la necesidad de industrializar las cuantiosas cantidades de lana sucia que se producía, y la demanda internacional por el refinamiento de la misma. No obstante la industria textil, se desarrolla en nuestro país en forma tardía, en comparación con otros países de América Latina.

A mediados de la década del ochenta la industria textil ocupaba el tercer lugar en importancia con un 9% dentro de la industria manufacturera nacional.

A lo largo de la crisis que vivió la economía uruguaya en los últimos años y hasta el 2003, el sector textil se vio fuertemente perjudicado, siendo una de las industrias con mayor cierre de firmas y pérdida de puestos de trabajo.

A partir del año 2003 el sector evidenció signos de recuperación, mostrando un crecimiento tanto de las exportaciones como de las ventas al mercado interno y transformándose en uno de los pilares de la reactivación del sector manufacturero.

Si bien la industria textil nació en nuestro país ante un exceso de lana, actualmente se desarrolla no por la materia prima nacional, sino que existe una gama de materias primas que se importan en admisión temporaria, abriendo así el abanico de productos que podemos ofrecer al mundo.

En Uruguay se pueden identificar cuatro grandes áreas dentro de la industria textil: tejido plano, tejido de punto, cordelería y tejido de cardado.

Los distintos sectores dentro de la industria textil se encuentran diferenciados por la materia prima que utilizan y el producto que se obtiene.

1. Lavado
Materia prima: lana sucia
Producto: lana lavada
2. Cardado
Materia prima: lana lavada
Producto: mecha cardada
3. Peinado
Materia prima: Mecha cardada
Producto: Tops
4. Hilado
Materia prima: Tops
Producto: Hilado

a) Mano de Obra

La mano de obra es un factor clave dentro de la industria textil, debido a la intensidad y calidad que requiere. Representa el 23% de la estructura de costos del sector (I.N.E. Actividad Económica 2003).

Según se señala en el trabajo de investigación monográfico “Estructura, estrategia y resultados de la Industria Textil de Punto en el Uruguay en la última década”³¹ se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- ◆ La industria textil de punto en el Uruguay tiene una muy fuerte vinculación con la familia, siendo en su mayoría empresas familiares.
- ◆ La figura de “trabajador a domicilio” es muy importante, implicando en el 2000 el 20% de la totalidad de los puestos de trabajo.
- ◆ La modalidad de trabajador a domicilio fomenta en cierta forma la informalidad, porque habría pequeños talleres que funcionan dentro de un hogar, en el cuál trabajan los padres e hijos, lo cual dificulta su localización.
- ◆ Más del 85% del personal ocupado en esta industria son mujeres.
- ◆ Un obrero en el año 2003 percibía un sueldo promedio de U\$S 200.
- ◆ Contratar un obrero uruguayo equivale en costos a contratar cuatro asiáticos, con lo cual nuestra mano de obra deja de ser competitiva a nivel internacional.
- ◆ No hay personal capacitado en el mercado, lo cual implica que cada empresa se vea obligada a capacitar a sus propios empleados.

Según la citada investigación, históricamente Uruguay mantuvo la reputación de tener una mano de obra cara debido a las leyes sociales que se promulgaron tempranamente. Los costos que mantienen China, India y Pakistán son muy ventajosos, reflejándolo a la hora de determinar el precio final. Mantener a un obrero trabajando en Uruguay equivale a tener cuatro obreros trabajando en la India.

Históricamente la mano de obra textil uruguaya se caracteriza como taylorista por el grado de división de tareas, el carácter repetitivo y lo poco calificado del mismo. Sin embargo la introducción de nuevas tecnologías ha ido cambiando esta tendencia en algunos procesos como ser tejeduría, empezando a requerir menos volumen de mano de obra pero con una mayor capacitación.

³¹ *Inés Kent, M^a Noel Ituarte, Horacio Bernardo, 2007.*

En cuanto a la capacitación de la misma, se señala la carencia de personal calificado disponible en el mercado, capacitándolos los mismos empresarios.

Uruguay no ofrece capacitación en los oficios de esta industria, por esa razón hay carencia de personal idóneo para tareas básicas como, tejeduría, overlockistas, remalladores, planchadores, devandadoras, cortadoras y terminaciones. La única forma de actualizarse, que posee un trabajador de la industria textil de punto, es mediante el ingreso a nuevas empresas, ya que formalmente no existe un lugar en donde pueda especializarse y conocer nuevas tecnologías.

También hay una necesidad de “jerarquizar” el trabajo textil, que no es socialmente reconocido.

Se señala que el sindicato textil en Uruguay no posee un poder de negociación relevante, siendo pocas las empresas que reconocen tener empleados sindicalizados, con un porcentaje del 25% y 50% sobre el total del personal.

b) Tecnología

La tecnología generalmente se asocia directamente con máquinas (Activo Fijo) y tal vez esta sea la idea más común, pero es solo una definición acotada del alcance que tiene la palabra.

La tecnología en este sector incrementa la productividad, optimiza los tiempos de producción y la utilización de materia primas, transformándose en un factor clave de competitividad.

Depende de la tecnología empleada la variedad de puntos y estructuras de puntos que se pueden lograr, mejorando el nivel de calidad.

Una característica muy importante es que al incorporar mejor tecnología, requiero de mayor mano de obra para los procesos de corte, armado, remallado y terminaciones.

Todas las máquinas de tejer que se encuentran en el mercado son importadas de Japón (Shima Seiki) o Alemania (Stoll y Universal). Hay una carencia real de un service especializado y en general cada empresa se encarga de importar los repuestos que necesita de origen. El parque industrial de las empresas exportadoras data de la década del 90 hasta el 2006. El parque industrial de las empresas orientadas al mercado local son más viejas, de la década del 50 – 80 aprox.

Todas las empresas realizaron alguna innovación tecnológica en los últimos años. En general al evaluar la inversión en una nueva tecnología se apunta a comprar máquinas usadas.

Todas las empresas exportadoras afirman que la innovación y desarrollo es fundamental para su supervivencia, Uruguay desarrolla grandes cantidades de puntos, estructuras de puntos y combinaciones de colores.

El nivel de formación de los diseñadores y programadores en general no es universitaria ni técnica, sino que son idóneos que se formaron en la empresa con el apoyo de la misma.

En este sector podemos diferenciar cuatro tipos de máquinas: las manuales, las automáticas, las computarizadas y las computarizadas posteriores al 90. Las máquinas manuales, son fronturas de un metro de largo con un carro que se desliza de forma manual, requiriendo así una persona constantemente por máquina. Obtienen una producción de carácter artesanal con piezas menguadas.

Las máquinas automáticas, son de la década del 20 al 70, dependiendo de la máquina se programa con una serie de cartones, cadena o cintas sin requerir una persona por máquina. Obtienen una producción de paños.

Las máquinas computarizadas de la década del 70 al 90, tienen una mesa de diseño especial donde se programa un modelo, grabándolo en una cinta de cassette, que luego se carga en la máquina. Obtiene también una producción de paños pero permite mayor variedad de puntos que las máquinas automáticas.

Las máquinas computarizadas posteriores al 90, son programadas por medio de computadoras con programas especiales. Obtienen una producción de piezas menguadas. Las últimas innovaciones son las multi galgas que permiten tejer hilados gruesos y finos en la misma máquina, obteniendo una diversidad mayor en los puntos y sus combinaciones.

Como ya se mencionó el factor determinante de la competitividad es la introducción de nueva tecnología que incrementa la productividad. En tanto que la mano de obra si bien logra adaptarse, a través de la formación por parte de la empresa, nunca podrá equipararse a la situación de países como oriente donde las características demográficas condicionan la oferta de dichos países.

5.1.5- Sector Plástico

La Industria del Plástico en nuestro país comienza a principios de la década de 1940. Las primeras empresas producen a partir de la baquelita gabinetes para radio, llaves de luz y plaquetas por el sistema de compresión. Seguidamente la fabricación de films de polietileno (conocido popular e incorrectamente como

nylon), baldes, peines de acetato de celulosa, placas de acrílico y otros, pautan el desarrollo del sector, el cual ha seguido evolucionando hasta nuestro días.

Es un sector relativamente nuevo que ha acompañado el desarrollo tecnológico experimentado en las últimas décadas y que no ha permanecido ajeno a los grandes desafíos que presenta el consumo energético y la preservación del medio ambiente.

La Industria del Plástico en nuestro país es una importante fuente de trabajo y las relaciones entre los trabajadores y los empresarios se han desarrollado en un marco de recíproco respeto, con ausencia de conflictos generales en el sector, lo cual está demostrando el grado de madurez y de responsabilidad que se ha alcanzado para enfrentar estos difíciles tiempos de integración y apertura económica.

a) Importancia estratégica del sector

El sector plástico es un actor fundamental en la industria uruguaya, tanto por su participación en la producción industrial (8.5 % en el año 2006), como en el empleo que genera (4.1 % en el total de la industria en el año 2005) y en las exportaciones (4.5 % del total de la industria en el año 2007, con una tendencia creciente en valores absolutos y en términos comparativos con las exportaciones totales de la industria).

La industria plástica es fundamentalmente una industria para industrias, además de fabricar productos de consumo final (muebles, juguetes, entre otros). Por tanto, la demanda interna y externa de bienes de consumo repercute en la actividad del sector del plástico.

En referencia a la demanda interna, la misma fue de U\$S 391.6 millones en el año 2007 (con tendencia creciente desde el año 1996), abasteciéndose en un 74.7 % por productos nacionales y en un 25.3 % por productos importados. Por otro lado, en el año 2007, el tamaño del mercado interno se estimó en U\$S 553 millones, de los cuales, el 82 % fue abastecido por la producción nacional y el 18 % por importaciones competitivas.

En referencia a la demanda externa, los mercados regionales presentan un crecimiento. En Chile durante el año 2007, el aumento del consumo de plásticos per cápita fue de 5 %. En Brasil, el material de envase con mayor participación es el plástico, con un 36.4 % para igual año. Las oportunidades de exportación del sector a la región se reflejan en el crecimiento de las mismas en la presente década. El sector plástico uruguayo ya comenzó a aprovecharlas, hecho reflejado en el crecimiento de sus ventas al exterior, tanto en términos absolutos como en porcentaje de su facturación total (6.9 % en el año 1996 y 35 % en el año 2007).

Podemos decir entonces que el sector plástico uruguayo es una industria en expansión y con énfasis en el crecimiento internacional, observándose un

incremento del 555 % de sus exportaciones en el periodo 2000 – 2007. La producción uruguaya en valor ha aumentado considerablemente en el período 1996 – 2007, aunque las tasas de mayor crecimiento se registran desde el año 2004.

El crecimiento del sector trae consigo varios aspectos, detallados a continuación:

- ◆ Falta de personal capacitado, a nivel de mandos medios y operarios.
- ◆ Esfuerzos exportadores dispersos e individuales, que no han logrado posicionar a la industria del plástico uruguaya en el exterior, así como fomentar el aumento de nuevas empresas exportadoras (principalmente las pequeñas y medianas).
- ◆ Cumplimiento de normativas ambientales nacionales e internacionales (sistema de recolección y reciclado de envases plásticos).
- ◆ Aprovechamiento de oportunidades de mejoras productivas mediante la realización de mejoras tecnológicas en las empresas, (por ejemplo: reutilización de envases post consumo para la producción de nuevos productos, con su consecuente abaratamiento de las materias primas).

De acuerdo a la información del Instituto Nacional de Estadística, a nivel nacional existen 358 empresas fabricantes de productos de caucho y plástico (datos del año 2005, código CIIU, revisión 3, División D25).

A nivel regional, los Departamentos de Montevideo, Canelones y San José concentran el 76,8 % de la industria manufacturera.

El 18.7 % de las empresas del sector plástico son socias de la Asociación Uruguaya de Industrias del Plástico (AUIP), las cuales son responsables del 85 % del total de la materia prima procesada y están ubicadas en los tres Departamentos mencionados.

A nivel nacional, en el año 2007 fueron 52 las empresas exportadoras de la industria del plástico (Fuente: Urunet, Posición NCM 39, Producto: Plásticos y sus Manufacturas) por un importe total de US\$ 188.737.847. Del total de empresas exportadoras, el 55 % son socias de AUIP, las cuales exportaron en el año 2007 el 85 % del valor total FOB del sector.

Analizando el periodo 2000 – 2007, las exportaciones del sector plástico tuvieron un crecimiento del 555 %. Aunque las tasas de crecimiento anual de las exportaciones fueron significativas (promedio 29 %), el salto se da en el año 2006,

con un crecimiento de las exportaciones de 69 % respecto al año anterior y de 498 % respecto al año 2000.

b) Número aproximado de empleos que genera el sector

El núcleo principal integrado por las 67 empresas socias de la Asociación Uruguaya de Industrias del Plástico y de la Cámara de Industrias del Uruguay, genera 3.800 puestos de trabajo, los cuales representan el 82 % del empleo generado por el sector a nivel nacional (empleo total del sector: 4.611, año 2005, Fuente: INE).

c) Potencialidad de crecimiento y mejora de la competitividad

La demanda internacional de productos plásticos es creciente y tiene un potencial de crecimiento ineludible a futuro. A nivel mundial la demanda per cápita de plástico pasó de 10 kg en el año 1980 a 31 kg en el año 2005, esperando un consumo de 38 kg para el año 2010 (tasa de crecimiento anual estimada de 4.2 %).

Los países de Europa Occidental y del NAFTA, además de Japón son los mayores demandantes de plástico.

América Latina acompaña la tendencia de crecimiento de la demanda mundial, con una evolución del consumo per cápita de 7.5 kg en 1980 a 21 kg en 2005 y un estimado de 26 kg para el año 2010.

La justificación de crecimiento de su consumo se centra en dos aspectos:

- ◆ Es un material transversal, utilizado por varias industrias (envases para alimentos, medicamentos y cosméticos, tuberías, conexiones y perfiles para la construcción, autopartes, insumos para la industria eléctrica y electrónica y para el sector agroindustrial, entre otros).
- ◆ Es un material que está reemplazando a otros como la madera, el vidrio y el aluminio debido a cambios en los hábitos de consumo (demanda de envases livianos e irrompibles), a su carácter de reciclable y reusable y a su aporte a la eficiencia energética (por ejemplo, al utilizarse como material en la industria de la construcción).

Los aspectos de la industria del plástico que permitirán una mejora de su competitividad son:

- ◆ Acceso a Mercados Externos
- ◆ Incluyendo la profesionalización de la internacionalización de las empresas y el fomento de actividades de promoción comercial en el exterior, el fortalecimiento de la imagen de país como exportador de productos plásticos y la armonización de la estrategia y el programa de desarrollo y promoción de exportaciones de plásticos.
- ◆ Realización de actividades de innovación.
- ◆ Para la industria del plástico, las materias primas representan entre el 50% y el 70 % del costo de producción. Por lo cual, sus ventajas competitivas se centran en mejorar sostenidamente los materiales, equipamientos, tecnologías, así como en el desarrollo continuo de nuevos productos.

Como visión a futuro del Conglomerado de la Industria del Plástico, se espera que las empresas del sector puedan insertarse exitosamente en los mercados de la región, mediante un proceso permanente de mejoras tecnológicas y de gestión que fortalezcan sus ventajas competitivas de forma sostenible en el tiempo.

d) Algunas acciones a emprender para potenciar la competitividad son:

- ◆ Definición de una imagen institucional del sector para su presentación en el exterior.
- ◆ Realización de actividades de promoción comercial en el exterior.
- ◆ Realización de misiones tecnológicas en el exterior.
- ◆ Realización y/o participación en cursos y Seminarios en Uruguay y en el exterior. Como proyecto estructurante se propone la creación de un Instituto de Capacitación para la Industria Plástica.

El potencial de relacionamiento de las empresas es alto debido a los siguientes aspectos:

- ◆ Alto número de empresas están representadas en AUIP y en la CIU (18,7 %), por lo cual tienen cultura de colaboración interempresas.

- ◆ Alto nivel de complementariedad entre las empresas, con rubros muy diversificados. El principal competidor en el mercado interno son los productos importados.
- ◆ Sector habituado a vincularse con otras empresas (debido a que es proveedor de otros sectores industriales).
- ◆ Aumento sostenido y creciente de la demanda interna y externa, lo cual genera oportunidades de crecimiento y necesidades de complementación y colaboración para alcanzar y abarcar de forma competitiva la expansión de la demanda.

e) Capacitación y nivel tecnológico

Desde sus comienzos la Industria tuvo una marcada preocupación por el nivel de capacitación de su personal. En este sentido ha sido significativa la capacitación desarrollada hacia el interior de las empresas; además las empresas del plástico participan y han participado en los distintos cursos de capacitación que se realizan en institutos de enseñanza técnico-profesional.

La Asociación Uruguaya de Industrias del Plástico fue la primera en impulsar y hacer uso de los cursos que el COCAP (Consejo de Capacitación Profesional) llevó a cabo en matricería, inyección y extrusión de plásticos en 1980-1982 con la colaboración de técnicos argentinos; y también fue dicha Asociación la que participó en la instalación de un Sector de Matricería en ese Instituto de Enseñanza.

Por otra parte la instalación en nuestro país del Sistema de Formación Dual, también ha sido una herramienta útil en la mejora técnica de los operarios. Asimismo se está evaluando la posibilidad de impartir nuevos cursos de capacitación con participación de técnicos nacionales y extranjeros.

Merecen especial destaque los Seminarios que se han realizado en los últimos años, referidos entre otros a los siguientes temas:

- Reciclado;
- El Plástico y la Actividad Agropecuaria y
- Los Plásticos en la Construcción.

En relación al nivel tecnológico ya en 1975 se estudió con ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial) la posibilidad de instalar un Laboratorio Tecnológico del Sector que tuviera gravitación regional. Por dificultades de distinto orden no prosperó. Sin embargo esta idea no murió y en 1991, con la ayuda del gobierno de Japón, a través de JICA (Japan International Cooperation Agency) y con la colaboración del LATU se desarrolló un proyecto

para instalar en dicho organismo un Laboratorio de Ensayos de Plásticos, con el cometido de respaldar la mejora permanente de calidad de productos plásticos e incrementar las exportaciones directas e indirectas, apoyándolas con certificación de calidad, servicio de análisis y ensayos acreditados y reconocidos en los mercados de destino. Actualmente está en pleno funcionamiento y la inversión realizada en su momento alcanzó los 4 millones de dólares.

Por tanto, la industria del plástico tiene un futuro promisorio de crecimiento a nivel mundial. Uruguay no es ajeno a esta realidad, contando con muchos aspectos a su favor, como ser: una trayectoria del sector nacional de más de 50 años, una demanda interna y regional no saturada con potencial de crecimiento, una alta participación en el mercado interno, exportaciones con crecimiento sostenido y una gama amplia de clientes nacionales e internacionales exigentes y exportadores.

5.2- Cuadrante bajas exportaciones - mano de obra intensiva

5.2.1- Sector Audiovisual

Los productos audiovisuales contienen un aporte creativo y la combinación de un conjunto de actividades para la realización e implementación de una idea. En este proceso se pueden distinguir por un lado, la industria de contenidos que es la creadora de productos comunicativos y culturales (protegidos por el derecho de autor), y por otro, las actividades necesarias para su realización -medios y soportes para la producción, transmisión y recepción de contenidos-.

En Uruguay está presente tanto la producción de contenidos como la venta de servicios. Son múltiples los actores y actividades que entran dentro de la fase de creación y producción de valor de esta cadena.

La industria audiovisual tiene por objeto la creación, producción, distribución, exhibición y consumo de productos audiovisuales que son, en su acepción más general, productos culturales o simbólicos.

Nos referimos por tanto a las llamadas “industrias creativas”, segmento del aparato productivo que incluye el cine y la televisión, la música, el audio y el video, la industria editorial, el sector discográfico, el software interactivo, videojuegos, animación, las industrias de la publicidad y afines entre las más importantes.

Como acontece con otros clúster, el del audiovisual tiene vinculación con otros conglomerados y cadenas de valor, entre los que se destacan los de tecnologías de la información y comunicaciones, turismo y educación.

El clúster, a partir de información proporcionada por DGI e información propia, estima que en el año 2006 la facturación del sector ascendió a U\$S 268 millones.

El audiovisual tiene la particularidad que su producción es casi en su totalidad generación de valor agregado genuino en base a talento, creatividad y conocimiento. Entre 2001 y 2006 la facturación de producción de contenidos y servicios audiovisuales se multiplicó por 2,7 en términos reales (DGI).

El dinamismo también se puede observar en el crecimiento de la actividad de los principales proveedores del cluster: señalan que el principal motor de crecimiento es la producción publicitaria para el exterior y, en menor medida, la venta de servicios para la filmación de largometrajes.

Según un estudio de CINVE (Centro de Investigaciones Económicas) para AUDAP (Asociación uruguaya de Agencias de Publicidad), en 2005 las productoras de publicidad audiovisual generaron un VBP de U\$S 43,19 millones, de los cuales se exportó el 55%. Es decir que las divisas generadas por la venta de producción de publicidad al exterior fueron de casi U\$S 24 millones. A esto hay que agregarle las exportaciones que se generan por la venta de servicios de animación, la producción de video juegos o la venta de derechos para la exhibición de largometrajes.

a) Datos sobre empleo

A partir de la Encuesta Continua de Hogares 2006, se pudo determinar que en Montevideo la producción de contenidos audiovisuales aporta 266 de cada 10.000 puestos de trabajo que se generan.

Considerando únicamente al sector de servicios, el audiovisual aporta el 7.01% de los empleos en Montevideo. Es decir, cada 10.000 ocupados por el sector “servicios”, el audiovisual aporta 701 empleos. Además vale señalar que se demanda empleo más calificado, con una fuerte inserción de los jóvenes y una remuneración que en promedio es casi un 20% superior del total del sector servicios.

El clúster identifica tres grupos de líneas estratégicas con actividades concretas para potenciar y fortalecer el desarrollo del mismo: Mejora del Entorno, Desarrollo de Capacidades y Ampliación de Mercados.

El componente Desarrollo de Capacidades se concentra en el fortalecimiento o creación de capacidades a los efectos de generar en las empresas la posibilidad de competir a través de ventajas competitivas genuinas.

b) Formación

Actualmente, la oferta existente de formación continua para profesionales del sector audiovisual es, al menos, reducida. En este sentido, en un contexto de progreso tecnológico permanente y aumento del volumen de trabajo, la formación de RRHH en el sector audiovisual puede representar un cuello de botella en el mediano plazo.

A través de este componente se proyecta formar recursos humanos en diferentes ámbitos, desde el empresarial al creativo y con diferentes herramientas, desde la presencialidad hasta la formación a distancia, desde la formación básica hasta la de alta especialización y postgrado, en el país y en el exterior a través de programas de becas e intercambios.

El Programa (Programa de Competitividad) sugiere la elaboración de un programa de formación –en particular formación profesional técnica y artística- para el período de ejecución de este PRC (Plan de refuerzo de la Competitividad) que signifique el núcleo básico de actividades. A su vez, se plantea el apoyo a iniciativas vinculadas a esto que tengan su origen en un planteo de red (horizontal o vertical) que sean evaluadas como prioritarias y que no estuvieran contempladas inicialmente en el esquema de partida.

El programa contempla los siguientes lineamientos:

1. La formación básica de nivel universitario y terciario en el sector audiovisual busca facilitar el encuentro entre el conjunto del sector privado y las instituciones de formación para que exista la necesaria relación dialéctica entre ambos agentes.
2. Formación especializada: marketing, distribución y comercialización. La ausencia de planes de negocio a medio y largo plazo, la fragmentación empresarial y su descapitalización, caracterizan al sector. Una de las principales carencias (excluyendo a la publicidad) ha sido su desempeño comercial y exportador.
3. Formación especializada: Programa Técnico y Artístico Se deben considerar acciones de formación de carácter transversal y subsectoriales que afectan a múltiples categorías profesionales del sector.
4. Formación de Postgrado: Diploma en gestión de negocios audiovisuales para profundizar y profesionalizar la gestión empresarial del sector

Estos datos nos permiten deducir que la relación VBP, si bien ocupa el primer lugar en nuestro ranking, se explica por los altos sueldos y no tanto por la cantidad de puestos de trabajo ocupados. Como se menciona en algún párrafo anterior, el valor agregado en la industria es, casi en su totalidad, en base a

talento, creatividad y conocimiento, que a pesar de ser reconocido por su calidad, requiere para su crecimiento más apoyo a nivel de la formación y la estimulación de estas actividades

5.2.2- Sector Farmacéutico

a) Aspectos generales

Podemos decir que el sector farmacéutico (compuesto mayoritariamente por laboratorios) forma partes de la categoría “Alto Contenido Tecnológico” de la NCM. Lo siguen en orden de importancia, los capítulos “Productos Químicos Inorgánicos”, “Productos Químicos Orgánicos”, “Máquinas y Aparatos Mecánicos”, “Máquinas y Aparatos Eléctricos”, “Aeronaves y sus Partes” y “Instrumentos y Aparatos de Óptica.

Las exportaciones de productos con alto contenido tecnológico, tienen un bajo peso relativo en las exportaciones totales de Uruguay, representando 1.6% en el año 2000, pasando a 1.9% en el 2008.

Las 15 principales empresas exportadoras de productos con Alto Contenido Tecnológico, alcanzan el 85% del total exportado en esta categoría.

Dentro de las principales empresas, podemos destacar a los laboratorios ROEMMERS S.A. y MICROSULES URUGUAY S.A., como los responsables del 41% de las ventas de los productos con alto valor agregado para el año 2008.

En cuanto a los productos que estos laboratorios ofrecen en el mercado, hay un patrón bastante diferenciado según sean productos de origen extranjero o nacional. Los medicamentos desarrollados por los laboratorios internacionales, que en su mayoría son importados al Uruguay, son consecuencia de un largo y costoso proceso de I+D llevado a cabo en las matrices de los mismos en el país de origen y están protegidos por medio de patentes. En tanto los laboratorios locales, aprovechando que la anterior ley de patentes, que estuvo vigente hasta el año 2000, solo permitía patentar procedimientos y no sustancias, han basado su estrategia comercial en la producción de copias de los medicamentos traídos del exterior. Esta práctica se mantiene hasta el día de hoy ya que la nueva ley de patentes no tiene efectos retroactivos y por lo tanto permite la coexistencia en el mercado de medicamentos patentados antes de esa fecha y copias de los mismos.

Cabe agregar que una proporción importante de los laboratorios nacionales además de producir medicamentos a nivel local, se encuentra actualmente importando medicamentos de laboratorios internacionales mediante licencias como forma de aumentar su participación en el mercado.

Los medicamentos que poseen la patente vigente pueden beneficiarse de la protección que les brinda la misma, permitiendo a los laboratorios aumentar los precios de estos. En cambio los laboratorios nacionales, debido a que sus gastos en I+D son sensiblemente menores, pueden vender sus medicamentos a menor precio.

La base de la competencia de estas empresas transnacionales no está ni en los precios ni en la diferenciación horizontal de productos (más allá de que sean herramientas utilizadas) sino en una fuerte inversión en investigación y desarrollo (I&D), y publicidad.

Como se mencionó anteriormente, el hecho de que la mayor parte de los medicamentos producidos en los laboratorios nacionales sean copias está muy vinculado al escaso desarrollo relativo de la actividad de I+D en la industria farmacéutica local. En realidad, la falta de inversión en actividades de I+D es una característica general de la economía uruguaya, a diferencia de lo que ocurre en los países desarrollados donde se ha constituido el motor de desarrollo de la economía.

b) Datos sobre Empleo

A diferencia de lo que ocurre en la mayoría de los sectores que componen la industria manufacturera local, en la industria farmacéutica se ha verificado un incremento en la demanda de empleo en el período 1993-2005. Efectivamente, mientras la cantidad de puestos de trabajo en el total de la industria manufacturera se reducían a la mitad, en el mismo período la industria farmacéutica aumentaba un 25% la demanda de empleo. Como consecuencia de ambos fenómenos, la participación del empleo permanente en la industria farmacéutica en el total de la industria, se multiplicó por 2.5.

Una característica importante del personal ocupado en la industria farmacéutica es el alto nivel educativo donde 28,2% del mismo cuenta con educación terciaria completa o incompleta. En ese sentido se estima que el nivel de años de escolaridad promedio del sector es de 12,3 años, cuando el promedio de la industria privada es de 8,9 años.

La buena calificación del personal, se vincula a su vez con las remuneraciones que percibe el personal, las que se encuentran dentro de las más altas de la industria global. En el total de la matriz de costos del sector, las remuneraciones representan en promedio 22% del mismo, porcentaje que se ha mantenido relativamente estable en el tiempo.

En definitiva, para este sector es primordial la inversión en investigación y desarrollo para potencial la competitividad, ya que si bien la mano de obra es calificada, el sector se encuentra limitado frente a las economías que aplicando inversiones en

I&D, logran reducir los precios de sus productos y que a nuestra economía le conviene importar.

5.2.3- Sector Electrónica

En Uruguay, la electrónica se encuentra desdibujada en su definición y además no se ha considerado, en la práctica, como transversal. Su desarrollo y dinamismo comenzó en los años setenta y ochenta como resultado de la aplicación generalizada de la microelectrónica a nivel mundial. Se ha desarrollado básicamente en torno a tres ramas diferenciadas: electrónica médica, electrónica industrial y telecomunicaciones.

Como una aproximación al sector electrónico se consideraron las siguientes ramas (CIIU rev. 2): Maquinaria y aparatos industriales eléctricos, Equipos y aparatos de radio, TV y comunicación, Aparatos y accesorios eléctricos para uso doméstico, Pilas, lámparas, materiales de conducción.

En la actualidad, las tres principales empresas electrónicas uruguayas tienen perfiles muy diferentes. Por un lado, el Centro de Construcción de Cardioestimuladores (CCC), que pertenece al segmento de electrónica médica. Por otro lado, Controles S.A. y Secoin S.A. trabajan para la industria y pertenecen al segmento de instrumentación y automatización. La primera se dedica al diseño, producción y venta de equipos electrónicos tales como sistemas de telemando y unidades remotas de telecontrol, sistemas de alarmas. La segunda empresa fabrica equipos electrónicos y software de aplicación industrial a la medida de sus clientes locales y del exterior.

Desde el momento en que las exportaciones de CCC crecieron a un ritmo exponencial, surgieron nuevas empresas del segmento de equipos médicos electrónicos.

Resulta interesante analizar la evolución que ha tenido la electrónica en lo que tiene que ver con las ventas al exterior. En el 2007, las exportaciones electrónicas alcanzaron los 32 millones de dólares, lo que representó un aumento del 23 % respecto a 2006,8 y el 50 % se destinó al Mercosur. Si se analizan las exportaciones electrónicas con respecto a las exportaciones industriales totales, alcanzan aproximadamente el 1%.

De acuerdo con la Encuesta de Actividad Económica (EAE) del año 2005, se observa que:

- ◆ Es un sector que incorpora alto valor agregado en su producción, superior al resto de la industria manufacturera tradicional. El valor que incorpora el sector electrónico en el total de la producción es de 37 %, y el resto de la industria el 26 %. No obstante lo anterior, el

sector software continúa siendo el que tiene la mayor incorporación de valor agregado (44 %). El sector electrónico tiene una intensidad de trabajo muy superior al resto de la industria (17 % frente a 8 %). En cambio, en los servicios del software la intensidad de trabajo es superior (24 %).

- ◆ El personal ocupado del sector electrónica representa el 2 % del total de la industria manufacturera. Si se analiza por categoría ocupacional, de cada cinco profesionales y técnicos que emplea la industria manufacturera, uno está empleado en dicho sector.

Por lo tanto existen determinadas dificultades a la hora de acceder a los factores de producción y a los insumos. Con respecto a los primeros, existen ciertas divergencias. Mientras que se encuentran dificultades a la hora de obtener financiamiento (capital) para la inversión en investigación y desarrollo de un prototipo, la dotación de recursos humanos aún es adecuada tanto en calidad como en cantidad. Sin embargo, la cantidad de mano de obra está amenazada en la medida en que la demanda del sector TIC's continúa en ascenso y la tasa de universitarios en las carreras de ingeniería, matemática y ciencia es baja.

5.2.4 - Sector de la Vestimenta

Según los registros del BPS, el sector Vestimenta emplea en este momento a unas 5.000 personas y según datos de la Cámara de Industrias, la balanza comercial es absolutamente negativa. En los primeros seis meses del año, Uruguay exportó prendas por US\$ 28 millones. Tuvo un pequeño incremento respecto al año 2007 (un 2%), pero las importaciones fueron por más de US\$ 64:500.000 lo que representó un incremento del 40% con respecto al año 2007. Es decir que mientras las exportaciones subieron levemente, las importaciones se dispararon. Esta es una de las preocupaciones de los empresarios del sector y también de los trabajadores (nucleados en el Sindicato Único de la Aguja), como también la informalidad, la cotización del dólar y la evasión de las empresas importadoras.

Normalmente cuando se habla de Textiles, se habla de Textiles y Vestimenta. En realidad son dos actividades que forman parte de la misma cadena pero no son estructuralmente lo mismo.

Una es la que fabrica los tejidos y las telas, y la otra con esos tejidos, telas o con los hilados fabrica prendas de vestir terminadas. Esa es la verdadera definición. Mientras que la primera es intensiva en capital, la segunda es intensiva en mano de obra, trabajo. Esa es la gran división por la cual sus particularidades y fundamentalmente sus problemáticas son distintas.

Uno de los temas centrales de la problemática de la confección es la competencia de las importaciones provenientes básicamente de Oriente.

El sector está integrado por unas 76 empresas registradas que son exportadoras. El número de empresas para el mercado interno es casi ignoto porque alguna de ellas forma parte de la cadena marginal. No todas exportan mucho, pero casi todas exportan algo. Hay tres grandes destinos: México, Argentina y Brasil. Argentina es el principal destino por una razón de cercanía, rapidez de entrega, etcétera. En general, lo que ha pasado en el mundo es que los compradores se proveen en dos lugares: en Oriente por la oferta cuando hacen cosas masivas, o en países cercanos en la periferia del centro de consumo. En la periferia del centro de consumo de Buenos Aires, está Montevideo. Así se explica porqué es el principal destino de las exportaciones.

El gobierno ha aplicado algunas medidas de apoyo especiales para el sector. La Vestimenta recibió un subsidio de unos US\$ 6 millones a ejecutar en 2007, 2008, 2009 y se termina efectivamente este fin de año. Mientras tanto se está trabajando en cómo remodelar el sector. Para esto se trabajó con el liderazgo de la División de Industrias en un nuevo formato de la Industria de la Confección. Eso se hizo trabajando conjuntamente en forma tripartita con los trabajadores (el SUA); con la Dirección de Industrias; con el Ministerio de Trabajo y con la Cámara de la Vestimenta y el PIU (Punto Industrial Uruguayo).

Según datos recabados por el PACC (Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas), en el Sector de la Vestimenta, lo que priman son las pequeñas y medianas empresas. Vestimenta plana y tejido de punto agrupan unas 76 empresas exportadoras que emplean 5.800 trabajadores. A ello debe agregarse una gran variedad de talleres que trabajan a facón cuyo nivel de empleo total se estima en 15.000 trabajadores.

Este fenómeno de tercerización, muy relevante, termina de caracterizar un universo muy grande de Pymes que presenta en general niveles bajos de eficiencia. Esto tiene como consecuencia que exista muy poca capacidad negociadora. Esta explosión de pequeños talleres se vio potenciada por el cierre de empresas exportadoras en la década del noventa. El autoempleo fue la única solución que encontró gran número de trabajadores capacitados.

La remuneración promedio nominal mensual para el año 2007 equivale a U\$S 377, lo que en pesos uruguayos corrientes para 2007 equivale a \$8.848, según datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística.

En cuanto a la capacitación de la Mano de Obra, hay carencia de personal calificado disponible en el mercado, capacitándolos cada empresa de acuerdo a la tecnología que utiliza cada una.

Uruguay ofrece capacitación en los oficios de esta industria, aunque hay carencia de personal idóneo para tareas básicas de confección, debido a que los cursos que se ofrecen en el mercado no son gratuitos y además deben adquirir ellos mismos los materiales a utilizar. Otro de los motivos por el cual se carece de personal capacitado se debe a que el salario es muy bajo en comparación con otros trabajos en los cuales las tareas no son rutinarias y no traen problemas a la salud ocasionados por la postura.

La única forma de actualizarse un trabajador de la Industria de la Vestimenta es mediante el ingreso a nuevas empresas, ya que formalmente no tiene acceso a un lugar en donde pueda especializarse y conocer nuevas tecnologías debido a los costos y al tiempo que eso conlleva.

a) Informalidad del sector

Según el Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República, entre las características de este sector se destacan las bajas exigencias en cuanto al monto de inversión, calificación de la Mano de Obra y escala de producción. Dependiendo de los conocimientos y habilidades del “empresario”, éste puede lograr productos desde baja a excelente calidad final. Estas características productivas hacen que exista un alto grado de informalidad en el sector, incluyendo algún grado de autoconsumo.

En Uruguay existe un amplio sector que trabaja de manera informal. Este sector tiene una fuerte vinculación con la venta de prendas de vestir en ferias barriales y locales fijos denominados expo-ferias. Este tipo de local vende prendas que realizan sus propietarios, abasteciéndose de otros fabricantes informales y de prendas importadas al país no siempre de manera formal (contrabando). Las ventas en estas ferias compiten de manera desleal con los negocios formales dado que es frecuente que no dispongan de contabilidad o registros de producción, no facturen IVA, no paguen los aportes al BPS ni otros impuestos, ni tampoco cumplan con las normas laborales.

Los pequeños comercios formales o medianas empresas, muchas veces confeccionan las prendas que comercializan utilizando servicios de terceros que trabajan en su propio domicilio o en talleres, con equipamiento propio. Una empresa típica compra las telas y corta en su local y luego distribuye entre talleres la tarea de confección y planchado de las prendas. El grado de formalidad en la relación con cada uno de esos talleres varía según los casos, muchos de ellos están inscriptos como pequeñas empresas.

Otro grupo informal está ligado a la confección de prendas a medida (modista).

b) Sindicalización de los Trabajadores

Los sectores textil y vestimenta en Uruguay no poseen un poder de negociación relevante, aunque muchos de sus trabajadores se encuentra afiliados al Sindicato

Único de la Aguja (SUA), nunca tuvieron la necesidad hasta ahora de llegar a luchas sindicales, debido a la buena relación de los empleados con la empresa.

c) Tecnología

Tanto la Industria Textil como la Industria de la Vestimenta, que son industrias tradicionales, utilizan tecnologías de fácil acceso. Asimismo, se trata de una industria relativamente intensiva en Mano de Obra poco calificada.

Por lo tanto, dado el gran potencial del sector vestimenta en el país, es deseable una mayor inversión en tecnología, capacitación permanente de los recursos humanos y desarrollo de nuevos productos, que permitan mejorar la oferta.

Por otro lado, el Sector Vestimenta viene mostrando un gran potencial para el desarrollo nacional traducido en términos de producción, generación de empleo y por tanto, generación de divisas.

También cuenta no solo con las ventajas relacionadas a la calidad de la materia prima, sino con el desarrollo de una importante experiencia empresarial y laboral. Las ventajas del Sector de la Vestimenta están centradas en dos factores: por un lado, la habilidad manual del manejo mecánico de sus manos que han desarrollado especialmente los operarios de Montevideo e Interior; y por otro lado, el costo de la Mano de Obra es barata y está en proceso de calificación.

Sin embargo uno de los aspectos negativos de este subsector es la informalidad predominante en las empresas componentes de toda la industria, que aún no están constituidos legalmente (talleres), aunque cuentan con inscripción regular bajo la forma de empresas unipersonales.

5.2.5- Sector Calzado

Tanto el sector del calzado como el de marroquinería están integrado por toda una serie de actividades industriales y manufactureras que tienen por objeto, dada una concepción inicial, la transformación, de forma secuencial, de una serie de materias primas para la obtención de un producto final, en las que interviene la mano de obra de forma intensiva.

Ambas industrias comparten características, tanto en producción, en la utilización de similares materias primas y componentes, (cuero, adhesivos, herrajes, etc.) como en producción (proceso de diseño, corte, cosido, etc) y en comercialización, especialmente en el segmento moda, al tratarse ambos de complementos de la vestimenta.

Al ser ambas industrias intensivas en mano de obra, al igual que otras manufacturas de diseño pertenecen al grupo de sectores que más se han

mundializado. En efecto, como consecuencia de la globalización de la economía, la distribución mundial de la producción y del comercio ha cambiado radicalmente en los dos últimos decenios. Las presiones económicas sobre la industria han llevado a un incremento importante de la proporción de calzado y marroquinería manufacturado en países de bajos costos laborales. Las compañías comerciales internacionales también han ejercido su fuerte influencia en la industria, contribuyendo al intercambio global de los productos terminados. Estos movimientos se han acelerado a partir de los desarrollos en las nuevas tecnologías de la información, ya que su aplicación en la industria de calzado ha facilitado los intercambios de información entre diferentes establecimientos de fabricación y diseño. Por ejemplo, aunque la mayoría del calzado deportivo se fabrica en los países de bajo coste en Asia, la mayoría de los diseños y especificaciones técnicas se dictan desde las oficinas de las grandes marcas en países desarrollados.

En efecto, ha habido un importante proceso de reubicación de la producción hacia países en vías de desarrollo, en detrimento de los más desarrollados: Países como China, India, Taiwán, Corea del Sur, Indonesia, Vietnam y Tailandia han entrado con éxito en la competencia mundial, gracias a su disponibilidad de mano de obra y a la cada vez mayor utilización de tecnología moderna. Actualmente, estos países tienen conquistados los mercados que antes eran dominio de los países industrializados, lo que ha obligado a estos últimos a colocarse en el eslabón final de la cadena de valor y concentrarse en el control de la comercialización, reduciendo sus cifras de producción paulatinamente.

Según datos de *Satra*³² entre los principales países productores, China es, con diferencia, el máximo productor mundial, seguido muy de lejos por la India y Brasil. En su conjunto, los países asiáticos producen más de las $\frac{3}{4}$ partes del calzado mundial.

China, fabrica el 55% del calzado en el mundo, pero sólo el 40% es calzado de piel, es decir, alrededor de 2,800 millones de pares. Independientemente de ello, China amenaza con desbancar en materia de exportaciones generales a Estados Unidos y Alemania en el 2010, según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. India, quien se ubica en segundo lugar mundial de la producción de calzado, tiene un rezago de más de seis mil millones de pares frente al líder. Países como Italia, Portugal y España, productores históricos, se han visto seriamente afectados no sólo en su mercado interno, sino también en sus exportaciones

a) El sector en Uruguay

Según información publicad por el programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC) en Uruguay el conglomerado está compuesto por

³² *Uno de los centros tecnológicos más importantes en investigación y tecnología del calzado.*

84 fábricas de calzado y entre 24 y 30 de marroquinería, de distinto tamaño — varía desde plantas de 60 trabajadores a pequeños talleres—, concentrados en la zona metropolitana. Ambas industrias comparten características, tanto en producción, como en producción y en comercialización, especialmente en el segmento moda, al tratarse ambos de complementos de la vestimenta. Además integran el conglomerado varias decenas de pequeñas empresas proveedoras, aunque gran parte de los insumos son importados de los países vecinos.

Fuera de la región donde se concentran las empresas del conglomerado, en Dolores se ubica la empresa más grande de capitales argentinos. Esta empresa emplea a 150 personas y según los datos relevados el valor de su producción alcanza los U\$S 3.600.000. Se dedica a la fabricación de alpargatas (capellada textil y suela de yute), que no es la especialidad del conjunto de la industria. Exporta el 80%, fundamentalmente a Argentina y en menor medida a Brasil y Paraguay.

En el contexto de la cadena de valor completa de la fabricación de calzado, no todos los eslabones están presentes en el conglomerado con la misma intensidad. La actividad principal la desarrollan las empresas fabricantes de calzado que realizan desde el diseño, pasando por la compra de materias primas y componentes hasta la comercialización. Sin embargo, algunas actividades como el diseño están, en ocasiones, subcontratadas, es decir, que son suministradas por empresas externas. Dado que el servicio no está muy extendido en Uruguay, incluso “se importa” el diseño desde Argentina o Brasil. En algunos casos, los propios dueños de las empresas son los responsables del diseño y algunas cuentan con un modelista en plantilla que también participa en el proceso de diseño de las colecciones y desarrolla los patrones. Sin embargo, es un eslabón no profesionalizado.

Otro ejemplo de subcontratación de parte del proceso es la actividad de aparado (cosido de las partes que componen el empeine o capellada del zapato), que se apoya en pequeños talleres de aparado o subcontratación de la tarea a domicilio.

Se estima que la industria de calzado en Uruguay emplea aproximadamente a 1.100 personas de forma directa. Por tipologías, las empresas del conglomerado son de tamaño pequeño y micro empresas.

Según datos de INE entre el año 1993-2002, la ocupación en el sector cayó un 98,5%.

La característica sazonal del calzado, provoca que en promedio los fabricantes trabajen solamente 6 a 8 de los 12 meses del año. Normalmente muchos trabajadores son despedidos cuando termina la temporada, y recontratados cuando surge nuevamente trabajo. Esto genera una rotación importante del personal medianamente capacitado entre las diferentes fábricas.

b) Formación

En cuanto a las instituciones nacionales de capacitación para este tipo de trabajos encontramos a la UTU, allí existen cursos discriminando temas como Aparado, Armado, etc. Consultados los fabricantes sobre sus experiencias en la contratación de este tipo de fuerza laboral, los mismos comentaron que dichos cursos eran ineficaces ya que los trabajadores no estaban lo suficientemente preparados.

A partir del análisis del diamante de la competitividad, el cluster identificó dentro de las condiciones del factor recursos humanos que:

- ◆ La pérdida de atractivo de la industria ha desencadenado la pérdida de mano de obra vinculada a la misma que, paulatinamente, ha ido desplazándose a otros sectores.
- ◆ En la actualidad no existen escuelas de formación específicas del personal laboral en ninguna materia relacionada con el sector, ni en aspectos técnicos, ni de diseño ni en las fases operativas de producción, ni siquiera de aparado (cocido del zapato).
- ◆ No obstante, la edad media de los gestores principales de las empresas no es excesiva, y ahora empiezan a incorporarse los hijos de los propietarios, iniciándose un proceso de renovación en las áreas directivas que puede llevar a un cierto empuje hacia la modernidad de los sistemas de gestión, muy necesario.

La industria del calzado es muy intensiva en mano de obra y ello supone que el porcentaje de coste relativo a mano de obra respecto al total sea muy considerable, pudiendo oscilar entre el 30 y el 40%, a pesar de los avances tecnológicos desarrollados.

Hace años, la opción estratégica de competir en costos fue la que permitió a algunos clústers desarrollarse y crecer, obteniendo altos rendimientos, como fue el caso de España frente a la producción de Estados Unidos o Francia. Sin embargo, hoy en día esta opción estratégica sólo es válida en aquellos lugares en los que el costo de la mano de obra es inferior al resto de países y que se han dotado de un alto nivel de tecnificación (no es el caso de Uruguay). De hecho, es la que siguen los países emergentes (especialmente asiáticos, aunque también Brasil, por ejemplo). Actualmente, no se puede competir en costos a no ser que la localización de la producción se controle en aquellos países.

En el caso de Uruguay, al tratarse de un país en vías de desarrollo, todavía tiene una cierta ventaja en costes respecto a otros países desarrollados productores de calzado, ya que goza de una estructura de costes inferior, con costes menores absolutos tanto de mano de obra como de estructura o generales.

En el conglomerado se han definido tres líneas estratégicas: acceso a mercados, mejora de la cadena de valor y mejora del entorno, con los objetivos de favorecer tanto a las empresas como a su entorno más cercano, para impulsar un cambio estratégico orientado al crecimiento del conglomerado vía mercados externos. Para facilitar el acceso a ellos, además de acciones específicas orientadas a emprender acciones de comercio exterior, se necesita reforzar la cadena de valor, especialmente en aspectos de innovación, diseño, calidad y abastecimientos, al tiempo que se mejora el entorno inmediato en factores como los recursos humanos y la capacidad institucional.

Al igual que en el caso de la industria de la vestimenta, en el sector del calzado, a pesar de contar con materias prima de calidad (cuero, fibras, telas, suelas, etc.) el costo de la mano de obra, ya sea por su escasez y poca calificación conjuntamente con la poca aplicación de la tecnología moderna, no permiten lograr el éxito competitivo de los países asiáticos, que gracias a sus condiciones demográficas y la tecnificación empleada los posicionan como líderes mundiales en el sector.

5.2.6- Sector Naval

El artículo “La industria naval Uruguaya” publicado por “Somos Uruguay” informa que Uruguay cuenta solamente con dos diques producto de inversiones privadas en el último cuarto del siglo XIX y que desde hace más de 90 años uno y 40 el otro están en manos del Estado.

Esos diques estatales administrados por la armada y con el fin fundamentalmente de mantener su propia flota, junto con el único sobreviviente privado en el sector, el dique flotante de la multinacional griega Tsakos, representan el único bastión de la reparación naval en seco y de la construcción de barcasas y barcos.

En el proceso constructivo de un buque participan más de 600 insumos provenientes de diferentes orígenes industriales, lo que ha llevado a considerar a la industria naval como la madre de las industrias.

El sector tiene altas barreras de entrada, altas barreras de salida, ausencia de economías de escala que permitan crear una ventaja comparativa con otros competidores y casi ausencia de mano de obra calificada.

La instalación de Botnia, puso de manifiesto esta situación. Era necesaria la construcción de barcasas para el transporte de celulosa y los medios disponibles en nuestro país hacían dudar sobre la posibilidad de materializar dicho proyecto. Finalmente se logró con éxito el objetivo y revivió así la industria en nuestro país comenzando desde entonces, luego de reconstruidas las instalaciones y armado un equipo de trabajo, a construir nuevamente diversos barcos.

Por casi 15 años no ha sido autorizado el ingreso de personal a la actividad de los diques estatales por lo que se ha generado un envejecimiento en su masa laboral que promedia los 54 años en oficios de los incluidos que internacionalmente se conoce como *learning by doing*.

En un artículo sobre la industria naval el subsecretario del ministerio de Industrias, Gerardo Gadea, dijo que 13 de las 20 empresas que integran el cluster, se presentaron para obtener el certificado de calidad Iso 9001, lo que les permitiría en breve trabajar para Brasil, cuyo mercado viene creciendo fuertemente e invertirá en los próximos nueve años 5 millones de dólares comprando componentes en el exterior.

Según el Director General de materia Naval de la Armada, Capitán Raúl Rodríguez, para pretender que la industria naval logre una participación interesante y sostenida del PBI, una de las posibilidades manejadas es visualizar a la industria naval como un eslabón de la cadena productiva del sector en la región, integrándose a una economía de escala para realizar algún tipo de parte de buques, sin necesidad de grandes inversiones. Esta solución permitiría a la vez de mejorar la facturación, aumentar la ocupación de mano de obra de relativa capacitación. A su vez la interacción con técnicos y procedimientos comprobados sería el mejor valor a capitalizar.

Una de las debilidades que pudo detectar el cluster es la falta de mano de obra para un sector con desempleo casi cero. Señalan que “la misma es muy buena pero es escasa y envejecida. Se necesita gente que se capacite en soldador naval”.

En agosto de 2009 comenzarían cursos sin costo para quienes se inscriban en acuerdo entre el cluster y la ex UTU que permitirían, con el crecimiento del sector crear unos mil puestos de trabajo más.

Con el resurgimiento del sector y las nuevas perspectiva de inserción en las cadenas regionales, es indispensable el ingresos de una nueva masa laboral, que logre a través de la capacitación y el aprendizaje proporcionado por el personal existente altamente especializado en el sector, acompañar y sostener el crecimiento que se vislumbra y que indudablemente, repercutirá en los diversos sectores económicos del país.

5.3- Cuadrante altas exportaciones – mano de obra no intensiva

5.3.1- Sector Lácteo

La producción láctea es competitiva internacionalmente y abastecedora del mercado nacional. Ese desempeño se basa en una materia prima de bajo costo de elaboración sobre la que se han desarrollado importantes capacidades de producción de bienes primarios e industriales y de servicios.

La lechería ocupa a una persona cada 50 hectáreas (frente a varias cientos en el caso de los cultivos de granos y la ganadería de carne y lana), más del 80 % de los productores viven en el predio, la industria agrega cerca del 50 % sobre la materia prima, y un importante sector de servicios nacionales a la producción (comunicaciones, energía, asistencia técnica, comercialización, etc.). El empleo directo generado en la fase primaria ocupa a cerca de 20 mil personas y en la secundaria a 3.500. En el 2007, el 60 % del volumen de leche procesado por la industria se destinó a la exportación, responsable del 55 % del valor de la producción de la cadena.

a) Estructura de la cadena

La producción de leche se realiza en unos 3.500 establecimientos que remiten a la industria formal y un número no precisado pero superior a 1.000 productores, generalmente pequeños, que producen quesos artesanales o leche para el mercado interno local. El sistema de alimentación combina alimentos concentrados con vastos producidos en el establecimiento.

La fase industrial produce lácteos básicos para la exportación y toda la gama de productos que demandan los consumidores y otros compradores locales. Las importaciones de productos lácteos, yogures, quesos especiales, son limitadas.

La competitividad de la cadena depende en forma crucial de las características de cada eslabón y de las características de la articulación entre cada una de ellos. El producto primario es altamente perecible. La relación entre la fase primaria y la industrial es clave y esta última tiene un papel importante en la articulación. Son altos los requerimientos de insumos, bienes de capital y servicios públicos y privados, tales como caminería, energía eléctrica, técnicos, ventas de insumos, servicios veterinarios y servicios para el comercio exterior.

Una característica distintiva del sector es su gran tradición en cuanto a cooperación y a organización en sistemas asociativos, característica que permitió consolidarlo y transformarlo en uno de los puntales de referencia del país. Esta tendencia a la organización de forma cooperativa es en parte consecuencia del

carácter perecedero de la materia prima y de la necesidad de contar con cierta estabilidad en el acceso a ella.

En otros países las cooperativas también mantienen una participación importante en el mercado y compiten internacionalmente con otras empresas como Nestlé, Kraft Foods, Danone y Bongrain. Ejemplo de esas cooperativas son Fonterra de Nueva Zelanda y Gambliá de Irlanda.

En Uruguay, Conaprole es la mayor empresa del sector, recibe cerca del 60 % de la leche, es la principal firma privada y ha tenido un importante papel en la evolución de la cadena.

La presencia de nuevas empresas en la industria incentivó la competencia por la materia prima, factor que, junto con los altos precios internacionales de los lácteos a partir de comienzos del 2007, determinó incrementos en los precios a los productores y una mayor participación de estos valores en el valor final de la producción.

b) Mercados

El valor de las ventas de lácteos al mercado interno y externo es similar, y el volumen destinado al mercado externo canaliza el 63% de la producción de leche (44% a comienzos de la década del noventa).

Trece empresas venden sus productos al mercado externo, y las tres principales —Conaprole, Inlacsá y Ecolat— acumulan más del 70%.

Los principales productos finales ofertados por la cadena láctea son: quesos (33 %), leche en polvo entera (21 %) y descremada (16 %), los tres con destino principal el mercado externo. Les sigue la leche fluida (17 %) dirigida al mercado nacional.

La parte de la producción láctea que se integra al comercio internacional es baja (8 % a 10 %) debido en parte a que los países protegen fuertemente su producción local. Uruguay es uno de los pocos países con una cadena láctea volcada al mercado internacional (dos tercios del volumen de producción), por lo que su cadena productiva está fuertemente condicionada por las fluctuaciones en ese mercado.

Los productos con mayor grado de diversificación se dirigen al mercado interno (de carácter perecedero, necesidad de gastos para consolidación de marca).

Las importaciones son poco significativas, aunque representan una parte del mercado de yogures (3,6 millones de dólares en 2007), además de quesos (670 mil dólares).

Las exportaciones de lácteos se destinan a 69 países, poniendo en evidencia el nivel de acceso del país y de las empresas. Los principales destinos son México, Venezuela, Cuba, Rusia y Brasil. La diversificación fue el resultado de la necesidad de adaptación luego de la caída del mercado brasileño a partir de comienzos de 1999, cuando era el destino de la mitad de las exportaciones uruguayas.

Las empresas exportan productos básicamente en el mercado de ingredientes: commodities lácteos, particularmente quesos (mercado dinámico pero muy protegido, donde son necesarias las negociaciones bilaterales de manera de mejorar o conseguir cuotas) y leche en polvo, un mercado más abierto pero de menor crecimiento, particularmente en el de descremada.

En conjunto, las exportaciones lácteas de Uruguay han mostrado un dinamismo muy importante impulsado por las condiciones de exceso de demanda internacional, y se han multiplicado cinco veces con respecto a inicios de la década del noventa medido en valores, pero con importantes incrementos también en volúmenes.

c) Estrategias de comercialización

El avance hacia la inclusión en la oferta exportable de productos con mayor grado de diferenciación se deberá apoyar en un conjunto de condiciones que actualmente no se reúnen, y que serían conformables en un lapso relativamente extenso.

Las grandes industrias lácteas del mundo venden muy poco del total de sus exportaciones con su marca u otras fuentes de diferenciación importantes. La mayor parte de las principales empresas instalan filiales cerca de los consumidores, las que llevan adelante una estrategia de diferenciación de productos locales complementados —como en el caso de Fonterra— con importaciones de otros productos.

El papel de la investigación, la disposición y puesta en funcionamiento de recursos humanos especializados para la producción y la venta, una estrategia sostenida de largo plazo, asumir los riesgos de la operación, los altos costos de entrada a los mercados en publicidad e investigación y desarrollo son factores fundamentales para alcanzar penetración en mercados con diferenciación de productos.

d) Normativa y medidas comerciales

El mercado mundial de lácteos se caracteriza por la alta protección a los productores locales, baja participación del comercio mundial y una mayor apertura y diversidad de importadores de leche en polvo que de quesos, dominado por

cuotas arancelarias. Esa protección se apoya en medidas arancelarias y no arancelarias.

Bajo esas condiciones, son importantes los esfuerzos del gobierno para abrir mercados en las negociaciones multilaterales y bilaterales y un permanente perfeccionamiento de los sistemas sanitarios y otros para adaptarse a los países más exigentes.

La circulación de productos lácteos dentro del Mercosur está libre de aranceles, pero perduran algunas barreras no arancelarias, en particular con Brasil. El arancel externo común es relativamente elevado: 16 % para leche en polvo, manteca, quesos y yogures y sueros y preparaciones alimenticias; 14 % para lactosueros y leches UHT y 12 % las leches fluidas.

e) Investigación, innovación y formación de recursos humanos

El desarrollo de la cadena requiere ampliar y direccionar los recursos públicos y privados destinados a la investigación, la innovación y la formación de recursos humanos a todos los niveles educativos y para todas las fases de la cadena láctea.

Con ese propósito se cuenta con la recientemente creada ANII (Agencia Nacional de Investigación e Innovación) como organismo orientador y de asignación de recursos adicionales y otros tales como el INIA (Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria), la Universidad de la República y el LATU. En cuanto a la formación de recursos humanos, el reforzamiento institucional dirigido a toda la cadena es importante, así como el papel de las empresas por sus propias capacidades en ella, su papel en la demanda de trabajadores y su cooperación con el sector público.

f) Potencialidades

En la fase de industrialización:

- ◆ Capacidad instalada suficiente en leche en polvo y queso para absorber un crecimiento de la materia prima del orden del 6 % anual en los próximos cinco años y acceso a escalas y tecnologías de proceso competitivas para el mercado de productos básicos.
- ◆ Posibilidad de alcanzar el total aprovechamiento de subproductos de la industria para el desarrollo de nuevos productos con demanda exterior y precios suficientes (suero en polvo y sus desagregados y otros).

- ◆ Posibilidades de diferenciación de la oferta exportable: en el corto plazo, commodities con servicios asociados en destino. A mayor plazo, en proteínas, péptidos y fármacos.

g) Restricciones

En la fase de industrialización:

- ◆ Empresas nacionales con limitaciones para el desarrollo internacional (como lo tienen las principales empresas competidoras en el mercado mundial) y condiciones propias y del país para progresar en dirección a un mayor valor agregado.

Este sector por lo tanto cuenta con una gran capacidad productiva para atender la gran demanda internacional, requiriendo en esta etapa apostar a minimizar los costos de la cadena productiva, factor fundamental, para lograr acceder a nuevos mercados.

5.3.2- Sector Forestal

Si bien el Uruguay se ha caracterizado por un importante desarrollo agropecuario y por una muy limitada tradición forestal, las condiciones ecológicas y los crecimientos logrados en forestaciones industriales con especies exóticas, permiten desarrollar al Sector Forestal sobre una base de competitividad externa y un desarrollo sustentable de la producción forestal. La superficie cubierta por bosques representa un 5.7% de la superficie total del territorio nacional, lo que caracteriza de alguna manera el uso del suelo desde el punto de vista productivo.

Los principales productos industriales que se producen en el país son: chips de madera, madera aserrada, tableros contrachapados, muebles de madera, pulpa de madera, papel y manufacturas.

El desempeño comercial del sector se ha modificado sustancialmente entre 1990 y 2007. En efecto, en 1990 las importaciones de productos forestales fueron de 26 millones de dólares y duplicaban las exportaciones (13 millones de dólares). Hasta el año 2000 la balanza comercial de productos de base forestal fue deficitaria, pero a partir de 2002 las exportaciones comenzaron a superar a las importaciones. En 2007 las exportaciones superaron en 70 % a las importaciones. El 49% de las exportaciones tiene como destino Europa, el 24% América, 24% Asia y el 3% África.

En el ámbito industrial la cadena de base forestal registró un desempeño destacable en los últimos años. Entre 2002 y 2007 las industrias madereras

crecieron a una tasa acumulativa anual de 18,8 % en términos reales, un ritmo superior al ya elevado de la industria en su conjunto (14,2 % promedio anual). Esto se explica por la notable expansión de la producción de productos de madera (hojas y tablas, carpintería de obra blanca, madera enchapada y laminada), la de los aserraderos y el abrupto crecimiento de la producción de pulpa de madera desde fines de 2007 (las tasas de crecimiento medio acumulativo anual fueron 28,5 %, 12,9 % y 16 %,4 respectivamente).

La mayoría de los productos se vuelcan crecientemente a los mercados externos, lo que pone en evidencia la competitividad del sector con la excepción de muebles y los otros productos de madera que tienen escaso dinamismo en los mercados externos y, en el caso de muebles, enfrentan a su vez una elevada competencia de productos importados en el mercado local.

Nuestro país, favorecido por una situación geográfica y climática y con el marco legislativo adecuado que en los últimos años repotenció al sector forestal y atrajo cuantiosas inversiones extranjeras, se ha visto lanzado a una carrera por actualizarse y modernizarse, pocas veces vista y palpable en diversos órdenes. La superficie forestada que en 1992 alcanzaba 100 mil hectáreas, en el 2006 superó las 700 mil hás. En los últimos años se han concretado diversas inversiones industriales declaradas promovidas en el marco de la ley de Inversiones.

En cuanto a la capacidad instalada de las empresas, se reitera la gran brecha de eficiencia entre empresas grandes y pequeñas. Mientras que las primeras funcionan con un alto aprovechamiento de su capacidad instalada, existe una alta capacidad instalada ociosa en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas¹⁰ industriales que en muchos casos se conjuga con las dificultades de acceso a la materia prima anteriormente dicha. Las empresas manifiestan también una carencia de mano de obra calificada en todos los niveles (operarios, gerenciales, asesoramiento).

a) Empleo

En la fase agraria es posible señalar que las condiciones de salubridad y seguridad en el trabajo forestal y el nivel salarial de los trabajadores muestran realidades sumamente dispares, al igual que en el resto del sector agropecuario. Actualmente coexisten trabajadores cuyos salarios y condiciones de trabajo son superiores al del resto de los trabajadores de la actividad agropecuaria con trabajadores cuyos salarios y condiciones de trabajo son similares a los de esa misma actividad agropecuaria. En este último caso se encuentran los trabajadores denominados monteadores que trabajan en el bosque nativo, fundamentalmente en empresas agropecuarias y la parte aún no formalizada de los trabajadores forestales, en especial en empresas proveedoras de servicios.

De acuerdo a distintas fuentes de información, es posible estimar la mano de obra en la fase agraria en el orden de los 10 mil puestos de trabajo permanentes.

Si bien han existido cursos de capacitación tanto desarrollados por el sector privado como por el Estado o en conjunto, han sido insuficientes ante el avance tecnológico del sector.

Asimismo, puede afirmarse que las empresas procesadoras de madera logran una mayor descentralización geográfica de la generación de puestos de trabajo que el resto de la industria.

Las ramas con mayor grado de descentralización según la distribución de los puestos de trabajo generados son los aserraderos, con el 80 % de sus empleados distribuidos en nueve departamentos y las industrias productoras de hojas y tablas de madera y carpintería de obra blanca con la misma proporción en ocho departamentos.

En un nivel medio de concentración se ubican pulpa de madera, papel y cartón, y artículos de madera, en los que guarismos de empleo similares se concentran en cuatro y tres departamentos, respectivamente.

Con un alto grado de concentración se encuentran envases de papel y cartón y artículos de papel y cartón, con la absorción de la mayoría del empleo en solo dos departamentos, y Montevideo recibe casi la mitad del empleo en ambos casos.

Respecto al resto de la industria, es notoria no solo la mayor dispersión geográfica de estas industrias de base forestal, sino también la creciente presencia de aquellos departamentos considerados deprimidos para el resto de la industria.

b) Como objetivos específicos se establecieron los siguientes:

- ◆ Incorporar la actividad forestal a las tradicionales producciones del sector agropecuario nacional.
- ◆ Sentar las bases para afianzar un nuevo sector agroindustrial.
- ◆ Generar empleos en zonas rurales deprimidas.
- ◆ Recuperar áreas de baja productividad y degradadas a través de la producción forestal.
- ◆ Mejorar las condiciones ambientales y asegurar la conservación de la biodiversidad.

- ◆ Mejorar las condiciones socioeconómicas de la población en el medio rural.

La estrategia se basó en los siguientes aspectos:

- ◆ Ejecución a través del sector privado con el apoyo y la supervisión del Estado sobre la base de un rol facilitador y coordinador de las acciones.
- ◆ Amplia participación institucional y de la sociedad en la definición de los instrumentos.

c) Instrumentos de la política de fomento

- Financiamiento
- Incentivos económicos y tributarios.
- Asistencia técnica
- Capacitación
- Investigación.

Los dos primeros se establecieron a través de leyes y decretos, y los restantes a través de Planes y Programas con asistencia financiera de organismos internacionales y de países donantes.

d) Institucionalidad forestal

La administración forestal y la ejecución de la política forestal nacional está a cargo de la Dirección General Forestal dependiente del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca.

La investigación forestal es llevada adelante por el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, por la Universidad de la República, por el Laboratorio Tecnológico del Uruguay y por el propio sector privado. En los últimos años, los destinos principales de los fondos asignados a la investigación forestal estuvieron dirigidos a temas ambientales, sanitarios y de caracterización tecnológica y transformación de las maderas producidas en el país.

En el área privada se constata una buena organización y participación a través de la Sociedad de Productores Forestales que funciona en la órbita de la Asociación Rural del Uruguay, y la Asociación de Industriales de la Madera.

e) Avances logrados

Los resultados alcanzados en esta primera fase superaron las metas establecidas, por lo que se puede confirmar el éxito en la ejecución de dichas políticas. Ellos se pueden visualizar comparando la situación al año 1990 con el año 2003 de la siguiente forma:

Plantaciones Forestales

- ◆ El área total plantada bajo proyecto forestal se incrementó de 45.000 has a 640.000 has.
- ◆ La tasa media anual de forestación pasó de 3.000 has a 52.000 has afectadas a este rubro.
- ◆ Las exportaciones de productos forestales pasaron de 13 millones a 86 millones de dólares anuales.
- ◆ El número de predios en todo el país cuya principal fuente de ingresos es la forestación pasó de 178 en el año 1990 a 1083 en el año 2000.
- ◆ Más de 100.000 hectáreas de plantaciones han sido certificadas por los sellos mas exigentes a nivel internacional.

Industria e infraestructura

- ◆ El sector industrial ha comenzado a desarrollarse acompasando la madurez de las plantaciones forestales. Se advierten inversiones crecientes en la industria del aserrío y de los tableros de madera y están en proceso de aprobación ambiental dos emprendimientos celulósicos.
- ◆ El sector privado ha realizado inversiones en infraestructura portuaria y se están mejorando las rutas nacionales, caminos departamentales y caminos de saca para el transporte de la madera.

Analizado el impacto de este programa desde el punto de vista socio económico y fiscal, arrojó los siguientes resultados:

- ◆ El nivel de empleo rural se incrementó en relación con la actividad anterior.
- ◆ Las retribuciones en el sector forestal son superiores a las que se percibían en la actividad anterior.

- ◆ Se incorporó a la mujer en el mercado laboral, especialmente en las etapas de producción de plantas y de plantación.
- ◆ El notorio incremento en el valor bruto de producción por hectárea permite al Estado una mayor recaudación fiscal que con la actividad anterior.
- ◆ Considerados todos los incentivos a la actividad forestal, el balance fiscal en relación con la actividad desplazada arroja una rentabilidad positiva para el Estado.

Razones del éxito

Algunas de las principales razones que explican los resultados logrados se resumen a continuación:

- ◆ Estabilidad política y económica.
- ◆ Tratamiento igualitario al inversor nacional y extranjero.
- ◆ Consenso general en la importancia de desarrollar el tema.
- ◆ Política de fomento clara y estable en el tiempo.
- ◆ Ventajas competitivas para la producción forestal:
 - suelos
 - clima
 - mano de obra
 - infraestructura.
 - Condiciones internacionales y regionales atractivas para esta producción.

Considerando que con lo actualmente plantado la oferta de materia prima forestal superará los 7 millones de metros cúbicos a finales de esta década, se pueden esperar ingresos anuales del orden de los 400 millones de dólares y el empleo directo de 25.000 personas, pudiendo incrementarse en función de los procesos industriales que se alcancen.

Asimismo y en tanto el objetivo principal es lograr un desarrollo forestal sostenible, se deberán realizar importantes esfuerzos para mejorar la eficiencia en los aspectos económicos, sociales y ambientales, a lo largo de toda la cadena forestal. Para ello se espera entre otros:

- ◆ Disminuir los costos de producción a lo largo de la cadena productiva a través de mejoras tecnológicas y el uso más eficiente de la mano de obra.
- ◆ Avanzar hacia productos de mayor calidad, valor agregado y nivel de diferenciación.
- ◆ Incrementar el acceso a los mercados de exportación.

- ◆ Mejorar la capacitación a todos los niveles, operarios, mandos medios y profesionales.
- ◆ Promover la integración de la actividad forestal con otras del sector agropecuario así como la obtención de productos forestales no madereros.

5.3.3- Sector del cuero

Los cueros vacunos han sido uno de los principales rubros de exportación del país en el los años 90, habiendo tenido su producción industrial una fuerte protección durante años. Es en ese momentos que se libera la exportación de cueros sin procesar (salados, piquelados y wet blue), acompañando la línea de políticas de liberalizar el sector ganadero en su conjunto.

El productor ganadero tiene poco vínculo con el subproducto cuero, a pesar de que el precio de compra del ganado recogería el valor del mismo. Dicha razón ha determinado la inexistencia de esfuerzos en la etapa primaria para mejorar la calidad del cuero y es así que las pérdidas por marcar a fuego el ganado alcanzan a varios millones de dólares anuales.

La producción de esta agroindustria está vinculada estrechamente a la oferta de cueros nacionales (faena) y a la importación de cueros con bajo proceso de elaboración bajo el régimen de admisión temporaria. Esto último ha sido históricamente una alternativa manejada por la industria para abatir costos y hacer mayor uso de la capacidad instalada.

La participación de los productos de exportación (cueros semiterminados y terminados) ha variado notablemente en las ultimas 2 décadas. Está variación en la composición se debió a una nueva estrategia empresarial de enfocar su comercio hacia la tapicería, demandante de cueros semiterminados especialmente la industria automotriz, en sustitución del destino hacia calzados en el cual la competencia ya se presentaba a fines de los años 90 cada vez más difícil.

La industria del cuero (curtiembres y artículos de cuero), excluidos calzados y vestimenta, ocupaba en aquellos años aproximadamente 2.300 personas, La caída de la ocupación y el aumento en el volumen físico muestra la existencia de incrementos importantes en la productividad de la mano de obra. En forma paralela, el sector ha realizado fuertes inversiones con la finalidad de mejorar la competitividad de la industria apuntando hacia la mejora en la calidad de los productos finales.

El desplome de la industria automotriz que comenzó en 2008 no hizo otra cosa que "agudizar" las dificultades de competitividad que venía arrastrando todo el sector, consecuencia de la pérdida de competitividad por la baja del dólar.

En poco tiempo las curtiembres pasaron de dar trabajo a 5.000 personas a cerca de 2.000, y algunas de éstas aún están en el seguro de paro "pagando" los efectos de la crisis internacional por la falta de negocios.

Dado que el principal destino de las exportaciones de cuero en nuestro país es la industria automotriz del exterior, es de esperar que con la recuperación de la misma, se active nuevamente el sector que cuenta con capacidad instalada y tecnología de punta, volviendo a reinsertar el personal que ha ido perdiendo sus puestos de trabajo.

5.3.4- Sector Automotriz

Uruguay recoge una larga experiencia tanto en fabricación de autopartes como en armado de vehículos, así como en exportaciones de ambos sub-sectores, existiendo actualmente más de 40 empresas, varias de las cuales cuentan con certificación internacional de calidad. Las exportaciones del sector se han triplicado en los últimos cuatro años.

Uruguay cuenta además con acuerdos especiales dentro del Mercosur, el último de los cuales, firmado en 2008, requiere que Brasil importe autopartes y vehículos desde Uruguay para poder exportar a este país con arancel cero.

Durante la última década la producción mundial de automóviles ha tenido una tendencia claramente creciente, aumentando aproximadamente un 41% (en unidades).

El sector automotriz uruguayo está atrayendo importantes inversiones extranjeras. Estas inversiones extranjeras se realizan en un contexto en que la inversión extranjera directa en Uruguay se ha multiplicado por 11 desde el año 2002, representando en 2008 el 6,8% del PIB.

Desde el año 2003, muestra un incremento constante de sus exportaciones presentando una tasa de crecimiento promedio acumulado anual de 23,5%. Durante el 2008, las exportaciones de la cadena automotriz⁵ acumularon 177 millones de dólares, cifra 149 % superior a la registrada durante el 2002 y 30 % superior a la registrada en 2007.

La cadena tiene esencialmente tres niveles: materias primas e insumos, partes, y ensamble. En todos los niveles se determinan los actores pertenecientes a cada eslabón de la cadena. El segundo nivel es el que proporciona el insumo principal de la actividad de ensamble, aunque algunas actividades de producción de piezas se presentan integradas a la actividad de los ensambladores, sean sistemitas o terminales (por ejemplo, estampado de chapa). El tercer nivel se presenta fragmentado en sistemitas y terminales, los primeros son los que ensamblan

subconjuntos que luego se incorporan al producto final y los segundos los que reúnen subconjuntos y piezas para ensamblar el producto final.

El sector se compone por 40 empresas, 13 de las cuales tienen participación de capitales extranjeros y 27 son de capitales nacionales.

Respecto al personal ocupado, según un relevamiento realizado a las distintas empresas de la cadena automotriz, en la actualidad hay empleadas 3.703 personas y en el sector de motos hay 205 personas ocupadas. A su vez, dentro del rubro de vehículos automotores, las empresas ensambladoras ocupan el 15 % del personal, las sistemistas el 18 % y las autopartistas el 67 %. Según la Encuesta de Actividad Económica del 2005, el 72 % de los trabajadores del sector automotor son obreros, el 21 % son empleados y el 2 % son profesionales y técnicos, mientras que en el rubro de motos y bicicletas la mitad de los trabajadores son obreros y la otra mitad son empleados.

Si evaluamos la evolución del personal ocupado en ambos sectores desde 2002 al 2008, podemos observar que el sector automotor ha logrado una mayor estabilidad en el número de empleados que el sector de las motocicletas. Salvo dos ocasiones en que el número de ocupados tuvo un fuerte descenso, a comienzos de 2003 y fines de 2004, el índice de ocupación en el sector automotor no tuvo grandes variaciones. Es así que, desde la última caída, el sector ha mantenido un leve pero constante crecimiento en su ocupación.

En el subsector Autopartes, se destacan las siguientes restricciones respecto al personal:

- ◆ Deficiencia en la generación de mano de obra calificada por parte del sistema educativo.
- ◆ Falta de sinergia entre el sistema académico y el sector privado para la aplicación de tecnologías.
- ◆ Escasa flexibilidad de la mano de obra.

En tanto Terminales y Sistemistas, no se marcan estas deficiencias y sin embargo, se destaca la existencia de un margen de capacidad ociosa y la percepción de una Industria automotriz regional en expansión (donde la demanda supera la oferta).

Aprovechar esta expansión es fundamental para el sector que no encuentra dificultades en la disponibilidad de personal de autopartistas a ocupar pero sí requiere que este sea de mayor calificación para ser más competitivos. En tanto, como se menciona anteriormente, sí hay potencial y capacidad ociosa para los Terminales y Sistemistas.

5.3.5- Sector Telecomunicaciones

El sector de Telecomunicaciones forma parte del sector de tecnologías e la información y comunicación. Como lo mencionamos anteriormente, este sector comparte importantes aspectos con el sector del software desarrollado anteriormente. A su vez está estrechamente vinculado con el sector de electrónica.

Dentro de las empresas que desarrollan actividades en el sector, se encuentran las de Internet, transmisión de datos, contact centers, operadores de telefonía móvil, larga distancia internacional, entre otros.

Los contact centers, por ejemplo, tienen un modelo de organización de trabajo intensivo que demanda gran cantidad de personal, pero encuentra dificultades en retenerlo. Por las características del servicio, no existen grandes expectativas de carrera dentro de las empresas, en general al término de dos años muchos obtienen su título y otros adquieren la experiencia suficiente como para realizar tareas de supervisión en la misma o en otra empresa. El desafío es lograr que se queden.

Se necesita personal con una capacitación y un entrenamiento muy importante, el dominio del inglés es básico en la mayoría de los casos, e incluso se demanda el dominio de otros idiomas.

Se requiere personal con conocimientos de computación y experiencia en software de gestión, con aptitud para trabajar en entornos de presión, dispuestos a aumentar sus ingresos basado en resultados y sumamente flexible para comunicarse con personas de muy diversas culturas.

En muchos casos, se requiere estar dispuesto a trabajar contra horario, por ejemplo, cuando se trabaja para países como España con una diferencia horaria que va de cuatro a cinco horas, lo que implica una disponibilidad y hasta un cambio importante en los hábitos de vida. Teniendo en cuenta el perfil requerido, la ocupación en los contact centers corresponde mayoritariamente a personas jóvenes, que en su mayoría acceden a su primera experiencia laboral, se encuentran estudiando y privilegian el trabajo *part time* a la vez que buscan y necesitan asegurar un ingreso que les ayude a costear sus estudios. El régimen de trabajo en la mayoría de las empresas es de seis horas diarias, Accesa incorporó un nuevo régimen de contratación que implica turnos de cuatro horas diarias, siguiendo experiencias del resto del mundo.

Se debe destacar también que este sector recluta a personas mayores de 40 años, en especial mujeres, que obtienen la posibilidad de insertarse en esta actividad o reinsertarse luego de haber perdido su anterior fuente de trabajo.¹⁶ Existen oportunidades también para personas que se fueron del país y retornan al Uruguay.

Se torna crítica la disponibilidad de personal capacitado, ya que la cantidad de recursos humanos que se demanda puede variar desde 150 a 1.000, e inclusive hay iniciativas que necesitan cubrir hasta 2.000 puestos de trabajo.

Es crucial entonces atender estas necesidades de requerimiento de mayor calificación para este tipo de tareas. Este ámbito de actividad parece ofrecer numerosos puestos de trabajo, pero es fundamental que quienes deseen acceder a estos posean los niveles mínimos de calificación requeridos.

5.3.6- Sector Carnes

a) Aspectos generales

La estructura de la cadena de la carne vacuna tiene cuatro grandes eslabones. El primero hace referencia a la producción de carne. En segundo término se encuentra la intermediación, que funciona como nexo entre la producción primaria y la actividad industrial, la cual resulta ser el tercer eslabón de la cadena. Finalmente, se constata la presencia de un cuarto eslabón, que refiere a la comercialización de carnes y sus productos derivados.

En el sector industrial se observa la presencia de 34 frigoríficos, en 10 de los cuales se concentra el 70 % de la faena y el 82 % de las exportaciones.

En lo que refiere a la industria frigorífica se aprecia que la faena en los últimos años ha superado los dos millones de cabezas y que la capacidad instalada es óptima. En los productos se constata que la mayor parte de las exportaciones corresponden a carnes sin elaborar, en particular carnes enfriadas o congeladas, las cuales representan más del 90 % del monto exportable. Esto deja en evidencia la carencia de una industria elaboradora de alimentos de carne vacuna.

Al analizar el entorno regional y mundial en el que está inserta la cadena, resalta, por un lado, el acceso casi pleno que poseen las carnes uruguayas al mercado mundial y por otro, se aprecia que en los últimos años los mercados de exportación de los productos uruguayos han variado significativamente, dado que, mientras que en el 2005 los mercados del NAFTA eran los principales compradores, en la actualidad sobresalen las ventas hacia los países de la Unión Europea y los países petroleros, que pagan mejores precios por el producto.

Finalmente debemos agregar que en el caso uruguayo el mercado interno se abastece casi en su totalidad por productos de la cadena cárnica nacional. Si a esto le sumamos que los eslabones que conforman la cadena cárnica se encuentran dentro del territorio nacional, no existiría la necesidad de la sustitución competitiva de importaciones.

En cuanto al eslabón industrial de la cadena, debemos observar que los frigoríficos mataderos son los actores más relevantes. Suman 34 en todo el país y se repartieron una faena de más de 2,2 millones de cabezas durante el año 2007. Cabe destacar, que solo 20 de ellos realizaron exportaciones durante el mencionado año. En Uruguay, aproximadamente el 70 % de la demanda de ganado se encuentra concentrada en las 10 principales plantas de faena. Además, en los últimos años se ha dado un proceso de extranjerización de los frigoríficos, que han sido adquiridos por grandes grupos inversores internacionales.

La ganadería bovina uruguaya tiene gran relevancia tanto en el PBI (total y agropecuario) como en las exportaciones. En lo que respecta a su participación en el valor de producción bruta, la carne vacuna representa aproximadamente el 30 % del valor de la actividad agropecuaria y el 4 % del PBI total. Se debe observar asimismo que, a pesar de la disminución territorial que ha sufrido la producción ganadera, se presenta un crecimiento sostenido en la producción de carne. Esto se explica fundamentalmente por el aumento de productividad que muestra esta actividad, medida como la cantidad de carne obtenida por hectárea de producción. Esta mayor cantidad de carne se refleja en el peso obtenido por animal faenado y es producto de una mejora en las técnicas de producción y especialización productiva.

En lo que refiere a la evolución del comercio exterior, se debe resaltar que, luego de la crisis sufrida por el país durante los años 2001 y 2002, las exportaciones han crecido en forma constante, a excepción del año 2007. La oferta de productos exportables se compone principalmente de los cortes de carne, que representan alrededor del 91 % del monto total exportado por la cadena. El restante 9 % se divide entre preparaciones alimenticias de carne vacuna (5 %) y menudencias (4 %).

b) Empleo

En función de los datos aportados por el INE, la mano de obra referente a «Matanza de ganado y aves - Preparación de carnes» alcanzó durante el año 2007 un total de 14.598 personas ocupadas, lo que implica un crecimiento porcentual de 11 % y 5 % con respecto al 2005 y 2006, respectivamente. Vale aclarar que, si bien no se trata únicamente de la faena y preparación de carnes vacuna, se podría considerar como un dato representativo de la industria frigorífica.

En lo que refiere a los salarios, puede apreciarse que en la última negociación de la industria frigorífica, celebrada en marzo del año 2008, se acordó un aumento general del 7,02 % en los sueldos, con ciertos aumentos de primas para los trabajadores de menor escalafón. Este aumento se suma al ya obtenido en el año 2007, que fue del 6,62 %.

Finalmente, con relación a la calificación de los empleados, el único dato recogido fue la relación entre cantidad de técnicos y profesionales con respecto a la cantidad de trabajadores empleados. Durante el año 2005, dicha relación para la rama industrial relativa a «Matanza de ganado y aves. Preparación de carnes» (INE) fue de 0,6 %, es decir que, de un total de 12.292 trabajadores empleados, solo 79 eran profesionales o técnicos.

La calidad de las carnes uruguayas es el determinante fundamental de la competitividad del sector, que se mejorado más aún con la tendencia creciente de informatizar los procesos productivos.

Si atendemos el dato del bajo peso que tiene en la plantilla de la industria el personal profesional o técnico, parece lógico deducir que el 94% restante realiza tareas de poca especialización, probablemente muy rutinarias que no requiere de altos niveles de capacitación y que en el conjunto hacen que sus sueldos no pesen mucho en la estructura de costos de la cadena.

5.3.7- Sector Granos

a) Datos del sector

El valor bruto de producción (VBP) agropecuario se duplicó en el período 2000-2007.

Los mayores incrementos ocurrieron en la producción de granos (+361 %), seguida por la pecuaria (+81 %) y la silvicultura (+54 %). Esto ha provocado un fuerte aumento en el peso relativo de la producción de granos en el total sectorial: pasó de 13 % en 2000 a 29 % en 2007.

El crecimiento se ha visto acelerado por la presencia de nuevos empresarios agrícolas, en su mayoría extranjeros, relacionados con una escala de negocios de mayor tamaño y nuevas formas de organización tanto en la fase primaria como en la industrial.

La expansión es impulsada mayormente por empresas de nuevo tipo que cultivan grandes superficies dispersas por todo el país, aprovechando en mayores niveles las economías de escala e incorporando innovaciones asociadas al trabajo en redes para la gestión del proceso productivo (logística, comercialización de productos e insumos, contratación de servicios, gestión del financiamiento y el riesgo, recursos humanos, etc.).

Las ventajas competitivas de este tipo de organización de la actividad tienen como consecuencia la creciente concentración de la actividad agrícola. Otra consecuencia relevante del proceso de expansión agrícola es el aumento de la

presión sobre los recursos naturales, en particular suelos y aguas. En el caso de las aguas, aumenta el riesgo de contaminación con agroquímicos; en el de los suelos, aumenta el riesgo de degradación y erosión si no se aplican buenas prácticas para su conservación. Estos riesgos incrementados responden a la mayor intensidad de uso de la tierra (creciente importancia del doble cultivo), alta frecuencia de cultivos con pobre capacidad de cobertura del suelo (como los oleaginosos, y en especial la soja), y creciente adopción de modelos de agricultura continua, sustituyendo el modelo tradicional de alternancia cultivos-pastura, relativamente generalizado en el escenario previo.

Otras características a destacar del contexto general son:

- ◆ la fase de comercialización de todas las cadenas se compone de un conjunto amplio de operadores —cooperativas, acopiadores, firmas exportadoras internacionales, etc.— que articulan la comercialización de las cosechas con destino a la demanda nacional y a la exportación;
- ◆ se observa un aumento del número de agentes en esta fase, y se destaca la instalación de varias de las principales empresas internacionales del comercio de granos (Cargill, ADM, Louis Dreyfus, Glencore, etc.), en forma directa o a través de alianzas con actores nacionales. Este proceso ha contribuido a generar condiciones competitivas para la formación del precio en el mercado doméstico;
- ◆ la capacidad portuaria y la caminería han permitido dar soporte a la expansión significativa del comercio. No obstante, de no mediar inversiones en el área podrían tornarse en limitantes para futuros aumentos. La capacidad de almacenaje y acondicionamiento ha sido suficiente y se destaca un importante proceso de inversiones en los últimos años;
- ◆ las exportaciones de granos y sus derivados industriales reciben devoluciones de impuestos de 2 % sobre FOB. Las únicas excepciones que no reciben ese beneficio son los granos oleaginosos (soja y girasol).

Dentro de las potencialidades del sector se encuentran:

- ◆ disponibilidad de tierras para desarrollar la actividad agrícola;
- ◆ intenso proceso de cambio técnico e innovación en la base productiva agrícola;
- ◆ renovación empresarial, cambios en la gestión y organización de la actividad

Entre las restricciones encontramos:

- ◆ aumento del precio de insumos clave (combustibles, fertilizantes, glifosato, etc.) deprime los márgenes de la actividad y aumenta el riesgo;
- ◆ altos valores de las rentas y ampliación de las necesidades de inversión en capital de trabajo (por suba de costos) dificultan a muchos agricultores la adopción del modelo de mayor escala.

Una de las cadenas que encontramos en el sector es la **triguera** en su fase agrícola, industrial molinera, e industrial elaboradora de farináceos.

La fase industrial se componía en el año 2007 por unos 20 molinos, que ocupaban a 1.334 empleados. Los cuatro mayores reúnen más de 65 % de la molienda, en un proceso de concentración que se acentúa.

El 85 % de la producción de harina se destina a la elaboración nacional (65 % panificación artesanal y 20 % usos *industriales*), el 9 % se dirige al consumo final y el 7 % restante se exporta.

La fase final de la cadena, (elaboradora de farináceos) está conformada por: panaderías, fideerías y galleterías. En toda la rama hay procesos de inversión y renovación, pero más intensos en la fideería y galletería, que son, junto al pan envasado, los más expuestos a la competencia externa.

b) Características de la oferta y demanda

La expansión de la producción ha llevado a superar sostenidamente las necesidades de la industria local y de semilla (entre 420 y 450 mil toneladas anuales) y ha impulsado un fuerte aumento de las exportaciones. El destino principal de las exportaciones es Brasil (47 %).

El perfil exportador de la cadena del trigo da lugar a una formación de precio doméstico orientada por la equivalencia de exportación, esto permite a la industria abastecerse en condiciones competitivas.

El alto peso relativo de la demanda exterior permite incorporar el cultivo de trigo en las nuevas formas de gestión del negocio agrícola.

La industria molinera recurre a importaciones de materia prima solo para superar faltantes ocasionales. Asimismo, es sostenida la exportación de harina con destino a Brasil. Los elaboradores de farináceos se abastecen de materia prima casi exclusivamente en el mercado local.

En tanto la cadena **oleaginosa** consta de la fase agrícola e industrial.

Respecto a la fase agrícola, en apenas siete años, la superficie de los cultivos de soja y girasol se multiplicó por casi ocho veces, al pasar de 61 mil hectáreas en el ciclo 2000-2001 a casi 480 mil hectáreas en 2007-2008.

En el período 2006-2007, 274 agricultores sembraron girasol y 738 agricultores sembraron soja. En el caso de la soja se observa un grado mayor de concentración, con apenas 84 agricultores (11 %) que siembran superficies de soja mayores a 1.000 hectáreas, y acumulan 61 % del área y 63 % de la cosecha total. Si se toman las siembras de más de 2.000 hectáreas, el número es aun más reducido, con apenas 39 agricultores (5 %) responsables de 49 % del área y 50 % de la cosecha nacional.

En cuanto a la fase industrial, la misma se compone de dos segmentos: las fábricas que utilizan procedimientos químicos (extracción por solventes) y las que lo hacen en forma mecánica (por extrusión o prensado).

En el primer segmento —en el que se verifican importantes ventajas asociadas a la escala de producción— existen en el país dos firmas: COUSA (ubicada en Montevideo) y Arrozur (en Treinta y Tres). La primera es la de mayor tamaño y produce aceites de diverso tipo —en especial girasol y soja— para el mercado doméstico. La segunda elabora aceite de afrechillo de arroz (subproducto de la molienda arrocería), de reducida participación en el mercado.

El segmento de extracción mecánica, menos influido por las *economías de escala*, es un conjunto bastante heterogéneo de industrias, en muchos casos de pequeño porte. Estos emprendimientos se orientan casi exclusivamente al procesamiento de soja. Logran menores eficiencias en la extracción del aceite, pero ello es parcialmente compensado por la mejor calidad del coproducto (el extrusado de soja).

En la mayoría de estas empresas es muy relevante —si no su ocupación principal— la venta del extrusado, por lo que se vinculan «hacia adelante» con cadenas productivas de base animal (avícola, lechera, ganadera, etc.). Para la venta del aceite se evidencian distintas alternativas: venta de crudo, envasado de refinado o producción de biodiesel (en el marco de la ley de agrocombustibles).

El nuevo mercado del biodiesel tiene un importante impacto potencial en la cadena oleaginosa a partir de la significativa expansión del consumo nacional de aceite que resultará de los compromisos de mezcla obligatoria. El 5 % —obligatorio a partir de 2012— representa un volumen de aceite de casi 45 mil toneladas al año, equivalente a 1,5 veces el tamaño del consumo actual de aceite comestible (al que podrá agregarse la producción canalizada por fuera de la mezcla obligatoria).

La producción de girasol y soja con el mercado externo consolidado como destino principal, marcan un fuerte aumento de las exportaciones.

Las dificultades competitivas de la industria aceitera nacional, derivadas de su reducida escala de producción, hacen que deba importar aceite crudo para refinar localmente.

La reducida molienda nacional también se traduce en una oferta insuficiente de las harinas proteicas para una creciente demanda de las cadenas de la alimentación animal, que es cubierta con importaciones (de origen argentino). La ampliada demanda de aceite, que surgirá de la ley de agrocombustibles, podrá influir favorablemente en el uso de la capacidad instalada.

El mercado mundial está en sostenida expansión y con perspectivas de crecimiento en el mediano plazo, a partir de previsiones de expansión de la demanda de aceites (que reciben los impactos del emergente mercado de los biocombustibles) y las harinas proteicas.

La soja, que ocupa el primer lugar en la producción y el comercio de granos oleaginosos, cuenta con mercados de futuros muy consolidados y de alto nivel de operaciones (destacándose la Bolsa de Chicago), lo que otorga condiciones favorables para la gestión del riesgo *de mercado*, dando así mejores condiciones para la inversión y apoyando la expansión del negocio.

Como potencialidad, encontramos la existencia de mercados de futuros muy consolidados acompañado del crecimiento de la oferta de granos oleaginosos en el país. Mientras que como restricción puede mencionarse la amenaza sanitaria de *Phomopsis* para el girasol, las dificultades por el almacenaje de agua en los suelos del país y las políticas de Argentina que amenazan las posibilidades de ampliar el agregado de valor y el empleo en la fase industrial de las cadenas.

Por último la cadena de los **granos forrajeros** (maíz y sorgo), también compuesta por una fase agraria y otra industrial.

En la primer fase, en ambos cultivos la producción se cosecha como grano seco (convencional) y grano húmedo (silo grano húmedo), innovación tecnológica expandida desde fines de la década de los noventa que permite la conservación de estos granos en bolsas de nailon. Por su alto contenido de humedad, este tipo de grano se utiliza exclusivamente en la alimentación del ganado lechero o de carne, ya que dificulta el mezclado con otros ingredientes en la preparación de raciones, como requiere la alimentación de aves.

De la fase industrial se sabe que las industrias de productos de base animal (carnes y lácteos) representan el 98 % de la demanda interna. Una pequeña porción del maíz (1,5 %) se utiliza en la producción de alimentos para humanos y otra del sorgo (0,5 %) para elaborar alcohol; la demanda de maíz «convencional» tiene como principal destino la industria avícola; (60 %), la lechera (15 %), la de

carne porcina (5 %), la ganadería vacuna (10 %) y el consumo humano (harina de maíz, almidón de maíz, etc., 2 %).

El maíz representa aproximadamente el 50 % del costo de producción del pollo; ocho empresas avícolas dan cuenta del 95 % de la producción, por eso es que la actividad de las plantas elaboradoras de raciones está en alto porcentaje incluido dentro de las empresas avícolas.

En producción de grano húmedo, la integración con la producción animal es muy alta, dado que en su mayoría se realiza en el mismo predio, tanto en la lechería como en la ganadería de carne intensiva.

Existe una sostenida necesidad de importación de grano de maíz desde países del Mercosur, principalmente de Argentina que sitúa a la avicultura en inferiores condiciones de competitividad que los socios del Mercosur, que son exportadores netos del grano (Argentina, Brasil y Paraguay). Sin embargo en las últimas zafras, la mayor producción de maíz y condiciones del mercado estimularon la exportación del grano.

Entre las potencialidades se destacan: la expansión del área productiva motivada por la creciente demanda desde la ganadería y las perspectivas generales del mercado; el potencial crecimiento de productividad por gran brecha tecnológica y el alto potencial de crecimiento de la producción de carne de ave.

Entre las restricciones se encuentran los altos riesgos productivos frente a otros cultivos consecuencia de la variabilidad climatológica; el alto costo del maíz por formación de precio asociado a la paridad de importación.

El informe del gabinete productivo no hace casi hincapié en datos de empleo en este sector. Quizás la automatización de los procesos de siembra, riego y cosecha hacen que la mano de obra no sea preponderante a lo largo de la fase agraria de la cadena. Respecto a las fases industriales de las mismas se desprende de las exposiciones sobre potencialidades y restricciones que no hay necesidades adicionales de mano de obra ni de mayor calificación de la existente, más bien, las necesidades del sector apuntan como se mencionó anteriormente a sustentar la innovación tecnológica en materia de siembra y nuevos usos de fertilizantes y pesticidas.

5.3.8- Sector pesquero

El desarrollo de la industria pesquera uruguaya se basó en la merluza, corvina y pescadilla, capturadas por buques arrastreros que transportaban sus capturas frescas. Actualmente se capturan más de 50 especies. Para ello se utilizan diversos artes de pesca y en muchos casos, se realizan procesamiento a bordo de los buques factoría.

La industria pesquera instalada en tierra está compuesta por 18 plantas exportadoras con una capacidad instalada para 170.000 toneladas de producto congelado/año, dando mano de obra directa de aproximadamente 3.000 personas. Esta industria se alimenta de la captura de la flota nacional y de embarcaciones de terceras banderas que operan en el puerto de Montevideo.

En la última década se ha consolidado además una flota nacional de 29 buques factoría y congeladores, marcando algunos de ellos presencia en aguas internacionales.

La flota factoría y congeladora emplea aproximadamente 850 tripulantes, que en el correr de los años se han venido especializando en la operación de distintos artes de pesca y procesos a bordo.

El análisis de los datos de los últimos seis años, presentado por la DINARA- Dir. Nacional de Recursos Acuáticos, muestra un incremento en los desembarques totales (flota artesanal y flota industrial) anuales hasta el año 2006 con un aumento del 24 % con respecto al año 2002. Esa tendencia se revierte en el 2007, donde se observan valores similares a los del año 2002. Esta disminución se debe en parte al conflicto que tuvo lugar durante un período prolongado de ese año, ocasionando el cese de actividades de la flota industrial.

Cuatro especies (Merluza común, Corvina, Calamar y Pescadilla de calada) representaron para cada año de los últimos seis, aproximadamente el 70% del total de toneladas del pescado desembarcado. Puntualmente en el 2007, estas especies alcanzaron el 76,40%.

La corvina es la principal especie desembarcada por la flota de pesca artesanal, superando ampliamente cualquiera de las restantes (sábalo, pescadilla de calada, brótola, cazón, y otros) aunque viene cayendo significativamente desde 2003.

La estructura de desembarques de la flota industrial es prácticamente la misma que la que se presenta para el total de las flotas. La flota industrial representó entre el 96% y el 98,5% del total de toneladas desembarcadas durante 2002-2007, siendo la merluza, la corvina y el calamar las principales especies desembarcadas por esta flota.

a) Exportaciones

Según el informe las exportaciones de productos del mar presentan una clara tendencia de crecimiento desde la década de los 70. Entre el año 1998 y el 2000 las exportaciones del sector superaron los record históricos de exportación. Entre el 2001 y el 2003 y mientras las exportaciones uruguayas caían y alcanzaban en 2002 niveles similares a los de principios de los 90, las exportaciones del sector

permanecieron estables, prácticamente sin ser afectadas por la crisis que atravesaba el país.

Desde el año 2004 y al igual que lo que ocurre con las exportaciones del país, las exportaciones de la pesca vienen superando año a año los record históricos. En los últimos 4 años las exportaciones crecieron en valor un 69%.

Los productos más exportados, según la Nomenclatura Común del Mercosur, pescados congelados excepto filetes (45%), filetes y demás, refrigerados y congelados (28%), crustáceos (6%), moluscos (6%) y otros en menor valor, manteniendo valores aproximados los últimos 6 años.

Según el INE, la producción del sector ha crecido en forma ininterrumpida a lo largo del período estudiado, y su crecimiento en dólares acumulado entre 2001 y 2005 fue superior al 50%.

Se sabe también que la inversión, tanto bruta como neta, del sector pesquero supera significativamente la inversión de la industria manufacturera en su conjunto, así como la de la industria de alimentos y bebidas.

b) Empleo

Los valores producidos en la industria pesquera aumentaron en dólares un 51,4% entre 2001 y 2005. En el mismo período, los puestos de trabajo crecieron en un 71,5%. Esto muestra un aumento en el número de trabajadores empleados para producir cada dólar. Visto de otra forma, cada trabajador generó en promedio un menor valor del producto.

Por su parte, las capturas procesadas en la industria aumentaron en ese período 16%, lo que significaría una reducción de la materia prima procesada por trabajador, aunque la estructura de productos finales obtenidos, con mayor o menor grado de procesamiento, puede influir sobre este resultado.

A pesar de emplearse más trabajadores por cada dólar producido, el peso de las remuneraciones totales en el valor producido (VBP) cayó del 17,82% al 12,78%. Esto quiere decir que los trabajadores se apropiaban en 2001 de U\$S 17,82 de cada U\$S 100 producidos y en 2005, entre más trabajadores, obtienen solamente U\$S 12,78.

c) Remuneraciones

Si bien las remuneraciones totales pagadas por el sector crecieron, dado el aumento mayor en los puestos de trabajo, las remuneraciones reales promedio pagadas por trabajador en la industria pesquera cayeron un 25,1% entre 2001 y 2005.

La caída en la remuneración real promedio por trabajador del sector fue mayor que la experimentada a nivel general y en el sector privado y menor que la pérdida registrada en la industria manufacturera en el período.

Se destaca la baja proporción de profesionales y técnicos; según el INE solamente 12 (0,37%) trabajaron en el sector en el año 2005. Esta situación contrasta con la registrada en la industria manufacturera en su conjunto, donde el porcentaje de profesionales y técnicos alcanzó en 2005 el 2,83% de los ocupados.

También puede destacarse que, mientras que el porcentaje de obreros destinados a la producción en la industria pesquera ronda el 80%, en la industria manufacturera no llega al 60%, presentando un mayor porcentaje de empleados.

Similar a la situación de la industria de la carne, parece ser que en la cadena existen pocos procesos en la mayoría de los productos exportados (pescado entero o fileteado, enfriados o congelados) que no requieren mayores niveles de calificación. Si bien la cantidad de personal empleado parece ser abundante en estos últimos tiempos, la disminución del salario real de los mismos, hacen que estos pesen poco en la estructura de costos del sector que se vuelve año a año más competitivo.

CAPITULO 6

CONCLUSIONES

6.1- Factores clave

Tal como se señala en el informe “Aspectos productivos” de la OPP citado anteriormente, factores claves son aquellos factores y/o procesos que conforman y determinan la evolución del sistema, así como cierto conjunto de condiciones (precios, acceso a mercados, infraestructura, tecnología, regulaciones, RRHH, innovación, etc.) que resultan de vital importancia para el desarrollo de la actividad y que muestran conexión entre sí.

Los factores clave detectados para cada una de las ramas o cadenas analizadas, se sintetizaron bajo un criterio de agrupación sectorial que identificó a cada grupo de acuerdo a los **factores clave que los afectan en común**:

• **Agroindustrias grandes I (carne, lácteos, complejo forestal, granos):**
Competitividad de la base primaria, precios, acceso a mercados, transnacionalización, innovación, infraestructura.

• **Agroindustrias II (acuicultura, apicultura, aves y cerdos, cítrica, pesca, vitivinícola):**
Políticas públicas, mercado interno, acceso a mercados externos, inversión.

• **Innovadores TICs (software, telecomunicaciones, audiovisual, diseño, electrónica):**
RRHH, innovación, acceso a mercados externos, regulaciones/política pública.

• **Innovadores Biotech (farmacéutico, biotecnología, nanotecnología):**
Infraestructura, RRHH, propiedad intelectual, acceso a mercados, regulaciones/política pública.

• **Industria intensiva en M.O. (textil, cuero, vestimenta, calzado, cerámica):**
Materia prima, acceso mercados externos, tecnología, innovación, alianzas estratégicas y capital extranjero.

• **Industria insumos importados (plásticos, fertilizantes, metálicas, pinturas y afines, automotriz, naval):**
Mercado interno, acceso a mercados externos, insumos, inversión extranjera, innovación.

• **Turismo:**

RRHH, infraestructura, políticas públicas, diferenciación de productos, gasto por turista, mercado regional.

• Logística y Transporte:

Infraestructura, políticas y regulaciones, RRHH, acceso a mercados externos.

La siguiente tabla resume y permite ubicar el conjunto de factores clave identificados para cada sector productivo. Permite visualizar la importancia relativa de cada uno de ellos en la consideración global del tema que nos ocupa.

	AGROINDUSTRIAS I	AGROINDUSTRIAS II	INTENSIVASINDUSTRIAS	M.OBRA	INDUSTRIA INSUMOS	IMPORTADOS	INNOVADORES	BIOTECH	INNOVADORES	TICS	TURISMO	LOGISTICA Y	TRANSPORTE
COMPETITIVIDAD	Alta	Alta	Alta	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
BASE PRIMARIA	Alta	Alta	Alta	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
PRECIOS	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
ACCESO MERCADOS EXTERNOS	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
CAPITAL EXTRANJERO	Alta	Baja	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
INNOVACION	Alta	Baja	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
INFRAESTRUCTURA	Alta	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
POL. PUBLICAS Y REGULACIONES	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
MERCADO INTERNO	Baja	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja	Alta	Baja	Baja
INVERSION CAPITAL FISICO	Alta	Alta	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
RECURSOS HUMANOS	Alta	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
PROPIEDAD INTELECTUAL	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Alta	Alta	Alta	Alta	Baja	Baja	Baja

IMPORTANCIA BAJA	
IMPORTANCIA MEDIA	
IMPORTANCIA ALTA	

Fuente: OPP

El factor recursos humanos aparece como factor clave en primer lugar en los sectores turismo, innovadores biotech e innovadores TICS. En menor medida en

los sectores agroindustrias I y II, logística y transporte y en las industrias intensivas en mano de obra.

En el sector turismo es fundamental la calificación para una demanda de servicios más exigente principalmente en lo referido al uso de idiomas y estándares altos de atención al cliente, *E-commerce* y planificación de empresas turísticas. Utilización de nuevas tecnologías sustentables en toda la cadena de valor y mayor calidad de servicios.

En el caso de los innovadores biotech los recursos humanos son un factor fundamental para apoyar el desarrollo de estos sectores, y una ventaja relativa que puede tener el país a nivel internacional. Sin embargo, el diagnóstico actual muestra que ante cualquier estrategia que suponga crecimiento importante de estas actividades los recursos humanos dejan de ser una ventaja para convertirse en un cuello de botella. En general, se detecta como necesario que la formación en el área de biociencias, se complemente exitosamente con una visión biotecnológica de negocios.

En la biotecnología se plantea la falta formación de profesionales específicos para el sector. Para algunas tareas existen carencias de profesionales disponibles y esto puede operar como limitante al surgimiento de nuevas empresas.

En la nanotecnología existe el potencial para poder desarrollar una masa crítica adecuada al desarrollo del sector en tres o cuatro años. Es un tema transversal, lo que implica que no requiere formación específica sino varios científicos (tecnólogos) que estén dispuestos a ir hacia algo nuevo (físicos, químicos, biólogos). Cada uno puede encontrar su propio nicho para trabajar en esto. No existiría en principio necesidad de formar científicos a través de largos programas de maestría y doctorado fuera del país. Si es necesario promover la realización de pasantías cortas, seleccionando adecuadamente el lugar de destino y los temas a investigar. Se presenta como factor clave al respecto la asociación con institutos europeos y americanos de primer nivel (establecer consorcios).

En la industria farmacéutica (humana y animal) la restricción más grande y principal cuello de botella no son los científicos propiamente dichos sino que no hay una masa crítica de gente formada en temas de gestión de la innovación, gestión del comercio internacional, información de mercados internacionales, análisis de inteligencia competitiva, vigilancia tecnológica y otros temas que son claves para el negocio de la industria. Surge como necesaria la creación de una Escuela de Negocios relacionada con el sector. Con la nueva ley de educación se abre la posibilidad de crear instituciones terciarias de carácter mixto (fuerte participación del sector privado y de las Intendencias).

Si bien los recursos humanos son un factor muy relevante para la mayoría de los sectores dinámicos, particularmente en el grupo de TICs es fundamental para viabilizar los resultados que prevén los mejores escenarios posibles. Se observa

una tendencia al incremento en el número de personas altamente calificadas y de empresarios jóvenes (renovación). Lo anterior constituye una ventaja comparativa y necesariamente debe ser un proceso que se mantenga en el tiempo para hacer posible el potencial de desarrollo que tiene el sector de TICs.

En el sector audiovisual se señala como aspecto negativo la insuficiencia de técnicos no universitarios. Se necesita coordinar con las instituciones de enseñanza para la definición de perfiles no universitarios. El sector educativo debe responder a la misma velocidad que los cambios tecnológicos. Se requieren programas de formación permanente de pocos días para actualización. No existen postgrados en guión, comercialización de contenidos ni gestión de medios.

En el diseño se presenta una tendencia robusta relacionada con el crecimiento del número de diseñadores como empresarios independientes. El pasaje de la escuela de diseño a la Universidad se visualiza como positivo. No se identifican restricciones en relación a la formación de los recursos humanos del sector.

En la electrónica hay recursos humanos calificados, aunque es un sector donde no se ha verificado la explosión de actividad que se da en el sector del software. Se percibe desde el sector que falta apoyo a la ciencia y tecnología y apoyo para becas de postgrado. Importa mucho la formación de postgrados en el área, si bien se ha mejorado un poco se puede seguir mejorando.

En el software es buena la oferta de calificaciones, pero actualmente hay escasez de personal altamente especializado (situación de pleno empleo en el sector). Hay carencia de tecnólogos en informática, el énfasis está en las carreras terciarias. Se necesita una creciente especialización de los recursos humanos con formación de base que trascienda las tecnologías, con más peso en la educación científica y tecnológica, por ejemplo, reforzar el componente de matemáticas. Dotar a la formación académica de mayor flexibilidad y vínculo con el mundo empresarial en carreras de grado y posgrado. No es buena la rigidez ni la excesiva extensión en años de formación (el riesgo es dedicar muchos años a estudiar programas rígidos que luego quedan obsoletos).

Se señala como una ruptura muy importante a considerar a 2030 el Plan Ceibal, siendo señalada como una de las políticas más importantes desarrolladas por el gobierno. La extensión del Ceibal a la educación secundaria y su combinación con el plan Cardales permitirá reforzar esa ruptura prevista y fortalecer aún más la posición del país para abordar con éxito los desarrollos tecnológicos y las transformaciones sociales que suponen los crecimientos previstos en estos sectores.

En el sector logística y transporte existe formación con las calificaciones básicas requeridas, como ser el caso de ingenieros, pero en fuerte competencia con una gran demanda por parte de otros sectores, lo cual hace cada vez más difícil conseguir mano de obra adecuada. Resulta necesario educar y entrenar en numerosas competencias y habilidades crecientemente demandadas en la medida

que se enriquecen las oportunidades de agregar valor al simple tránsito de mercaderías.

En el grupo denominado Agroindustrias I, en general, hay acuerdo en que la intensificación de la producción, las nuevas tecnologías, los nuevos modos de producir y manejar los establecimientos, las TICs (por ejemplo, la trazabilidad) y la biotecnología aplicadas a la agroindustria requieren de una gran capacitación de la mano de obra y los productores, que salvo excepciones, se encuentran con un nivel actual de rezago importante frente a los cambios recientes y los que vendrán.

En el sector lácteo para obtener un mejor desempeño en la innovación es clave la capacitación en la fase primaria y la investigación en fase industrial, con capacidad de diferenciación y agregado de atributos al producto (biotecnología aplicada). También las tecnologías de los tambos, la escala, las raciones y la producción intensiva, con modelos de alta productividad. Hoy se introduce al país el modelo neozelandés, que hay que ver como impacta en la totalidad del sector.

En la cadena forestal-maderera la innovación viene por el capital transnacional fundamentalmente, y ello empuja al capital nacional, con la importación de maquinaria y equipo.

En el sector de granos (soja y trigo) ha sido clave la innovación tecnológica, con la introducción del modelo “argentino” (la siembra directa, nuevos insumos, uso de fertilizantes y pesticidas con modificaciones transgénicas del grano, etc).

En la cadena cárnica los frigoríficos tienden cada vez más a tener los procesos altamente informatizados. Se ha registrado un proceso de modernización importante en la industria y en la fase primaria se ha avanzado un poco hacia una producción más intensiva.

En las industrias intensivas en mano de obra es fundamental el mantenimiento del nivel tecnológico en relación con la competencia internacional, mediante una continua reinversión en tecnología e infraestructura, así como en recursos humanos calificados.

En el cuero hay una importante capacidad tecnológica, con acceso a la tecnología de punta.

En general, no hay problemas de financiamiento y acceso a crédito internacional para la incorporación de tecnología.

En el sector textil es fundamental la inversión en cuanto a capacidad instalada y mantenimiento del parque industrial actualizado tecnológicamente, con permanente reinversión.

La estrategia de innovación y diferenciación de producto surge como un factor muy importante en la mayoría de los sectores de este grupo.

En el textil se visualiza como clave el desarrollo de una estrategia de innovación y diferenciación de producto, apuntando a los segmentos de ingresos medio alto y alto para hilados y tejidos. Sin embargo, hay dificultades para implementar esa estrategia, en particular, la lejanía de los principales centros de creación de moda y consumo.

La vestimenta desarrolla una estrategia de innovación basada en prendas “uni temporada” con incorporación de diseño, pero no se visualizan rupturas importantes en la trayectoria del sector, aunque sí hay cierta evolución positiva.

Según OPP los sectores innovadores son los que presentan una mayor capacidad de aporte a la tasa de crecimiento global de la economía en el largo plazo, en particular, una vez que se acorte la brecha de productividad en la explotación de los recursos naturales. Por lo tanto, la continuidad del crecimiento sostenido dependerá crucialmente de las capacidades que nuestra sociedad acumule en esos sectores.

A lo largo de la exposición de los diferentes sectores económicos uruguayos que logran competir en el exterior, podemos concluir que en todos los casos en mayor o menor medida, el factor productivo mano de obra juega un papel importante en las diferentes cadenas de valor.

Algunos sectores se nutren pura y exclusivamente de la capacidad de creación e innovación para la obtención del producto final buscado, como son el caso de las industrias del software, audiovisual, diseño, biotecnología. En otras industrias es el buen uso del producto final obtenido en aquellas junto a la capacidad de articular conocimientos y tecnologías innovadoras las que permiten crear mayor valor a la economía. Tal es el caso de las Industria electrónica, telecomunicaciones, automotriz, farmacéutico.

Otros en cambio combinan intenso capital físico con poco o mucho capital humano para crear, a partir de materia prima genuina, productos de consumo intermedio o final como son las industrias textiles, cueros, y forestal. Estos a su vez son utilizados como materias primas por industrias donde a través de la manipulación logran crear productos de consumo final como son las de la vestimenta y el calzado.

6.2- El gran desafío: Impulsar la Formación de capital humano

La creación de capital humano aparece como uno de los principales cuellos de botella para alcanzar los escenarios más dinámicos, en general para todos los grupos sectoriales analizados y en especial para aquellos tecnológicamente más intensivos.

Cabe destacar que el acceso masivo a la informática generado a partir del Plan Ceibal tendrá efectos significativos sobre la calidad de la fuerza de trabajo, que otras políticas deberán aprovechar de manera coordinada para que puedan transformarse efectivamente en oportunidades de desarrollo económico y social.

A partir del análisis de la información expuesta en este trabajo de investigación monográfico, encontramos como elemento esencial, la necesidad de adecuación de las estructuras educativas a las demandas del sector productivo, a la vez que la estrategia de desarrollo debe ser capaz de orientar esas nuevas capacidades humanas hacia la generación de estructuras productivas que mejoren el nivel de ingresos y calidad de vida de la población.

ANEXO: Uruguay y el Foro Económico Mundial

La productividad de la mano de obra, la dinámica y la eficiencia del mercado laboral, son elementos fundamentales para mejorar el clima de negocios en nuestra economía.

El informe anual “Global Competitiveness Report”, desarrollado por el World Economic Forum, muestra el ranking mundial de los países más competitivos económicamente en un total de 134 países analizados.

Tanto en las ediciones 2007-2008, y 2008-2009 Uruguay ocupaba el puesto 75, encontrándose ubicado dentro de la categoría “Economías impulsadas por la dotación de factores productivos”.

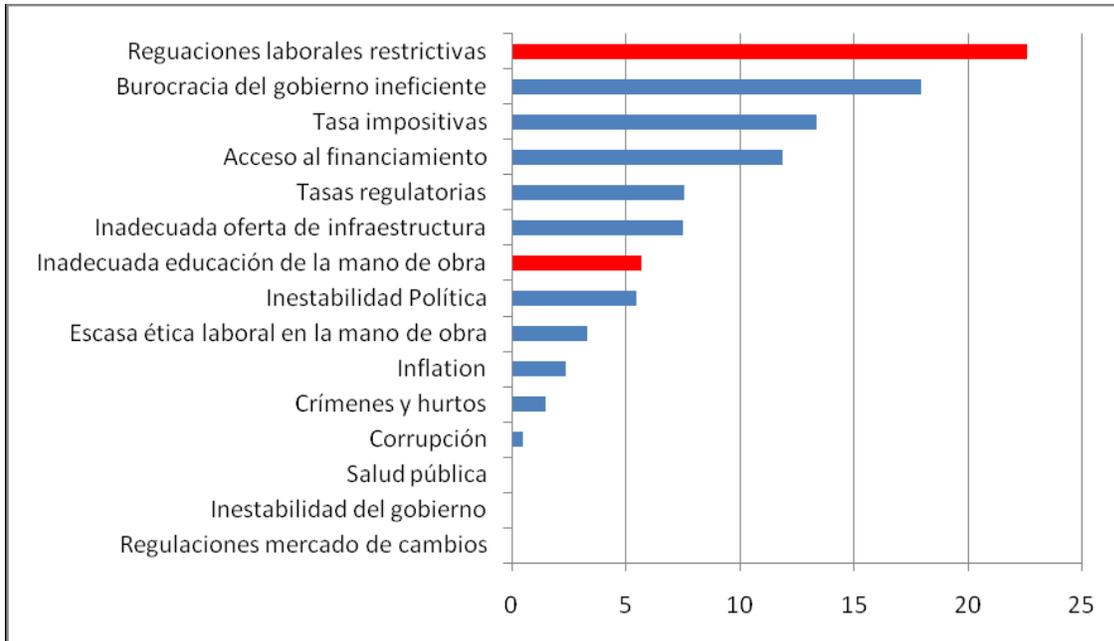
La ineficiencia del mercado laboral resultaba, según este informe, el principal factor de desventaja competitiva internacional para nuestra economía, siendo el factor más competitivo las Instituciones, dentro de las cuales se incluye tanto a las públicas como las privadas.

Según este informe, para el período 2008-2009, el mayor problema que se plantea en nuestro país es la eficiencia del mercado de trabajo y la inadecuada formación educativa tanto formal como no formal de la mano de obra.

Para obtener los resultados que sitúan a nuestro país en este puesto, se preguntó a los empresarios de un total de 15 factores cuáles son los 5 que consideran más problemáticos en su economía a la hora de llevar adelante un negocio.

En el gráfico siguiente se muestra la totalidad del ranking obtenido para Uruguay (2008-2009).

“Mano de obra como fuerza competitiva en la Economía Uruguaya”



Fuente: The Global Competitiveness Report 2008-2009 – World Economic Forum

Otras economías de América Latina y el Caribe también se encuentran en una situación parecida a la nuestra en cuanto al mercado laboral, como por ejemplo Argentina y Paraguay. Sin embargo Chile es el país de la región mejor posicionado en el ranking global. Estados Unidos es el país que se sitúa a la cabeza del ranking en términos de eficiencia.

“Mano de obra como fuerza competitiva en la Economía Uruguaya”

TOTAL: 134 PAÍSES	URUGUAY	CHILE	COSTA RICA	ESPAÑA	FINLANDIA	IRLANDA
Indice de Competitividad Global	75	28	59	29	6	22
Eficiencia del Mercado de Trabajo	106	17	35	96	23	15
Nivel de cooperación con los empleadores	128	51	8	74	14	25
Costos de contratación y despido	115	6	55	104	124	127
Flexibilidad a la hora de determinar el salario	134	12	103	117	103	35
Costos de despido	53	32	54	114	99	18
Rigidez del empleo	51	74	15	116	90	85
Costos no salariales	20	81	61	85	45	39
Salarios y productividad	124	21	38	84	60	76
Confianza en el management profesional	94	18	41	33	6	12
Fuga de cerebros	86	6	15	28	7	10
Participación femenina en la mano de obra	61	111	105	78	7	58

Fuente: The Global Competitiveness Report 2008-2009 – World Economic Forum

El factor en el que Uruguay tiene una marcada ventaja competitiva es el factor relacionado a los costos no salariales (según el WEF 2008-2009).

El pasado 8 de septiembre fue presentado el Informe de Competitividad Global 2009 – 2010 donde se destaca especialmente el ascenso que tuvo Uruguay en el ranking respecto al año anterior, pasando del puesto 75 al 65, situándose de esta

forma en la “fase de transición” entre Economías impulsadas por la dotación de factores productivos, donde se encontraba en el informe anterior, y las Economías impulsadas por la innovación.

El informe destaca que Uruguay debe este ascenso a importantes mejoras a nivel de educación terciaria, estabilidad macroeconómica, infraestructura y finalmente capacitación y preparación tecnológica. Sin embargo en el análisis sobre la eficiencia del mercado laboral, no ha podido modificar su posición.

Tanto las capacidades, las relaciones, cómo las regulaciones constituyen ingredientes esenciales del clima de inversión en Uruguay y se necesita que este último sea saludable para asegurar la generación de empleo formal.

Se deja en claro la importancia de la capacitación a la mano de obra, ya que ella no sólo mejoraría los salarios de los trabajadores sino que aumentaría la productividad de la empresa y de los trabajadores y es un ingrediente necesario para la incorporación de tecnología al desarrollo productivo.

BIBLIOGRAFIA

- Estrategias Competitivas. Michael Porter 1986

- Ventajas Competitivas de las Naciones. Michael Porter 1990

- Introducción al SNC 93 Ec. Descriptiva I, Amarante, Erro, Fernandez, y otros Oficina de Apuntes de CCEA. *El desarrollo frustrado. 30 años de economía uruguaya*. CLAEH-EBO, Montevideo, 1985. Cancela, W; Melgar, A.

- “Uruguay: equidad y pobreza ante la apertura comercial de los noventa”; Bucheli M. et al

- Competitividad y éxito. Algunas tendencias actuales y su repercusión para el sector empresarial. (CEDE). Hernández Pérez (2000)

- El arte de la guerra competitiva. Menú estratégico. Villalba Julian (2003)

- Derecho del trabajo Cr.Osvaldo Montgomery Cátedra de Relaciones Laborales 2000 FCCE

- Centro Nacional para la Competitividad. Ediciones IESA.

- Relaciones colectivas de trabajo Dra. Adriana Xalambri, Hebert Garrido1998 Catedra de Relaciones Laborales FCCE

- Salarios Dra Estela Pérez Montero Gotusso Catedra de Relaciones Laborales FCCE

- Publicación Uruguay en Cifras. Edición 2008 Instituto Nacional de Estadística

- Estadísticas Básicas 2006 UDELAR. Servicio Universitario de Información

- Global Competitiveness Report, World Economic Forum Ediciones 2008 y 2009

- UNASEP- Unidad de apoyo al sector privado Presidencia de la Republica
- Factores Claves para el crecimiento económico sostenido en Uruguay –Publicación Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Bittencourt, Rodríguez, Torres -Julio 2009
- Uruguay Siglo III Aspectos productivos Publicación Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Equipo del Área Estrategia de desarrollo y Planificación (Bittencourt y otros) Agosto 2009.
- Publicación del Indicador de Avance de la evolución del mercado de Trabajo Uruguayo Noviembre 2009.
- Encuesta Continua de Hogares Junio 2009, Agosto 2009 Instituto Nacional de Estadísticas
- Trabajo de investigación monográfica “Estructura, estrategia y resultados de la Industria Textil de Punto en el Uruguay en la última década” Kent- Ituarte-Bernardo Mayo 2007
- Informe final de diagnóstico del Clúster de Logística y Transporte PACPYMES Marzo 2007
- Turismo en Colonia, Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas. Diagnostico participativo del clúster de Punta del Este. PACPYMES Prof.Lionello Punzo. Diciembre 2006
- Diagnostico participativo y estrategia competitiva del clúster de Turismo de Rocha PACPYMES 2009
- Asociación Uruguaya de Industrias del Plástico (AUIP)
- Cámara de Industrias del Uruguay (CIU)
- Audiovisual: Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas.

- Informe sobre el Sector farmacéutico en el Uruguay, Correa- Trujillo 2005

- Exportaciones de Uruguay con Alto Contenido Tecnológico, Uruguay XXI
- Agosto 2009

- La industria farmacéutica en el Uruguay, Depto. de Estudios Económicos. CIU 2000

- Cadenas de Valor, Tics, Gabinete Productivo Agosto 2008

- El sector de software y servicios Informáticos en Uruguay. Complementación productiva intra Mercosur en el marco de las estrategias de Internacionalización de las empresas Uruguayas. Gonzales Pittaluga Febrero 2007

- Estructura de Mercado, Estrategia y Resultados, Ventajas competitivas nacionales e innovación de la Industria de la Vestimenta en Uruguay en los últimos años. Riveira-Torres Noviembre 2008

- Calzado y Marroquinería. Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas. DI.PRO.DE Febrero 2008

- La industria naval Uruguaya, Publicación Somos Uruguay Agosto 2009

- Cadenas de Valor, Lácteo, Gabinete Productivo. Agosto 2008

- Cadenas de Valor, Complejo Forestal, Celulósico-maderero. Gabinete Productivo Agosto 2008

- Evolución de la cadena del cuero, Div. Competitividad Industrial, Dirección nacional de Industrias 2004.

- Uruguay es Cuero, Cámara de Industria del Uruguay

- Cueros Vacunos. Ings. Gonzalo Muñoz y Adrián Tamber
www.mgap.gub.uy/opypa/.../Cueros_vacunos.htm
- Cadena Automotriz, Gabinete Productivo Agosto 2008
- Cadena de la Carne Vacuna, Gabinete Productivo, Agosto 2008
- Cadena de Cereales y Oleaginosos, Gabinete Productivo, Agosto 2008
- Informe Sectorial Pesquero Boletín Estadístico 2002-2007 DI.NA.RA

ORGANISMOS E INSTITUCIONES CONSULTADAS

- INE- Instituto Nacional de Estadísticas - www.ine.gub.uy
- OIT – Organización Internacional del trabajo – www.cintefor.org.uy
- CERES – Centro de Estudios de la Realidad Económica y Social –
www.ceres-uy.org
- MEC – Ministerio de Educación y Cultura – www.mec.gub.uy
- INJU – Instituto Nacional de la Juventud – www.inju.gub.uy
- CEPAL – Comisión Económica para América Latina y el Caribe – www.eclac.org
- MTSS – Ministerio de Trabajo y Seguridad Social – www.mtss.gub.uy
- INEFOP – Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional – mtss.gub.uy