

ANÁLISIS DEL MERCADO DE PAPAS PREFRITAS CONGELADAS:

"Competitividad y estrategias
para el desarrollo de una Industria Nacional"



Mes de entrega: 04/10

Autores: Castells Santiago / Dávila Marcelo E.

Tutor: Cr. Ec. Carlos Viera
Coordinadora: Cr. Norma Gatto.

Trabajo monográfico presentado ante la Facultad de Ciencias Económicas
de la Universidad de la República para obtener
el título de **CONTADOR PÚBLICO.**



ABSTRACT

La realización de esta Monografía, tiene como principal objetivo estudiar la viabilidad de la instalación de una planta de producción de papas prefritas congeladas en el Uruguay. Analizaremos la situación actual, enfocándonos en el estudio del sector hortícola, las características del proceso productivo, análisis de las importaciones de papa prefrita congelada, demanda y ventajas y desventajas comparativas de nuestro país para concluir que factores están incidiendo en el desarrollo del sector.

Se definió como metodología de trabajo la realización de entrevistas a personas idóneas en el tema como ser productores de papa, miembros de la DI.GE.GRA e importadores de papa prefrita congelada. Así como también se consultaron diferentes publicaciones especializadas del sector.

Al final de este trabajo será realizado un análisis en base a las cinco fuerzas competitivas de M. Porter y la matriz F.O.D.A. que consiste en estudiar las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas del sector.

Con los supuestos tomados, los datos recabados y las condiciones actuales del mercado, concluimos que sería inviable la implementación de una planta de producción de papas prefritas congeladas en Uruguay.

AGRADECIMIENTOS

A todos aquellos que nos brindaron su apoyo y tiempo, para que esto fuera posible.

A los Sres. Ing. Agrónomo Ruben Huertas, Ingeniera Química Gabriela Babuglia, por la colaboración y valiosos aportes.

Al Ing. Ag. Dante Giosa por su colaboración y disposición.

A la Cra. Norma Gatto y Cr.Ec.Carlos Viera, por guiarnos a lo largo de este trabajo.

INDICE

ABSTRACT	1
AGRADECIMIENTOS.....	2
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO.....	6
1.2 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO	6
CAPITULO 2: MARCO GENERAL DE REFERENCIA	8
2.1 DEFINICIONES.....	8
2.1.1 TUBERCULOS	8
2.1.2 LA PAPA.....	8
Chieftain	10
Red Pontiac.....	10
INIA Iporá	10
Atlantic	11
Sheepody	11
Kennebec	11
Spunta.....	11
2.1.3 PRODUCTOS CONGELADOS DE PAPAS	12
DI.GE.GRA.....	14
DIEA.....	14
OPYPA:.....	15
INIA:	15
LATU:	17
FRFG:	18
BROMATOLOGIA. (Laboratorios de bromatología)	19
2.3 PRINCIPALES ACONTECIMIENTOS	19
2.3.1 Planes de Negocio – MGAP	19
2.3.2 Ley de promoción industrial N° 14.178 (del 18/04/74) – Ley 16.906 y decreto 455/007.....	20
IVA	23
2.3.3 Ley N° 18.083 y Decreto 150/007 – Exoneración por inversiones en la liquidación de IRAE.....	23
CAPITULO 3: LA PRODUCCIÓN DE PAPA	26
3.1 LA PRODUCCIÓN DE PAPA COMO MATERIA PRIMA.....	26
3.1.1 FACTORES QUE DETERMINAN TIPO DE CRECIMIENTO Y RENDIMIENTO DE LOS CULTIVOS DE PAPA.	30
3.1.2 FECHAS DE SIEMBRA Y COSECHA PARA LAS PRINCIPALES ZONAS DE URUGUAY	31
3.1.3 SUPERFICIE SEMBRADA SEGÚN QUINCENA.....	32
Año agrícola 2007/08	33
3.1.4 DESTINOS DE LA PAPA.....	34

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

3.1.5 PAPAS PROCESADAS POR LA INDUSTRIA EN URUGUAY	34
3.2 COMERCIO CON EL EXTERIOR DE PAPA FRESCA	34
3.2.1 EXPORTACIONES	34
3.2.2 IMPORTACIONES	34
CAPITULO 4: PRODUCCIÓN DE PAPAS PREFRITAS CONGELADAS	36
4.1- PRODUCCIÓN DE PAPAS PREFRITAS CONGELADAS	36
4.1.1 MATERIA PRIMA	36
4.2 COMERCIO CON EL EXTERIOR DE PAPAS PREFRITAS CONGELADAS	37
4.2.1 EXPORTACIONES	37
4.2.2. IMPORTACIONES – CONSUMO	38
4.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	40
4.3.1 PRODUCTO SUSTITUTO, ELASTICIDAD INGRESO Y ELASTICIDAD PRECIO DE LA DEMANDA	40
4.3.2 ESTRUCTURA DE MERCADO	43
CAPITULO 5: PROYECTO DE IMPLEMENTACION DE UNA PLANTA DE PRODUCCION DE PAPAS PREFRITAS CONGELADAS EN EL URUGUAY:	44
5.1 INTRODUCCION	44
5.2 ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO	45
5.3 ETAPAS Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO INDUSTRIAL DE PRODUCCIÓN	46
RECEPCION E INSPECCION DE MATERIAS PRIMAS (pesada y muestreo)	47
LIMPIEZA	47
PELADO	48
SELECCIÓN MANUAL	49
LAVADO Y CORTADO	49
SELECCIÓN DE BASTONES	49
BLANQUEADO Y SECADO	50
PRE - FRITADO	51
CONGELADO	52
ENVASADO Y ALMACENAMIENTO	53
5.4 ESTUDIO DEL PROYECTO	53
5.4.1 INGREDIENTES BÁSICOS	53
5.4.2 INGREDIENTES FACULTATIVOS	54
5.4.3 EMPAQUE	54
5.4.4 INSTALACIONES Y EQUIPOS	54
CAPITULO 6: ESTUDIO DE COSTOS Y COMPETITIVIDAD	55
PRODUCCIÓN NACIONAL - IMPORTACION DESDE ARGENTINA	56
CAPITULO 7: ANÁLISIS	59
7.1 INTRODUCCIÓN TEÓRICA	59
7.2 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	60
7.2.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES Y BARRERAS DE ENTRADA	61
7.2.2 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	65
7.2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	66
7.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	66
7.2.5 RIVALIDAD ENTRE LOS ACTUALES COMPETIDORES	67
7.3 MATRIZ DE ANALISIS FODA	68

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

7.3.1 FORTALEZAS	68
7.3.2 DEBILIDADES	68
7.3.3 OPORTUNIDADES.....	69
7.3.4 AMENAZAS	70
7.4 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	71
7.4.1 ESTRATEGIA LIDERAZGO EN COSTOS GLOBALES	71
7.4.2 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.....	72
7.4.3 ESTRATEGIA DE ENFOQUE O CONCENTRACIÓN	72
CAPITULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
ANEXOS.....	75
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	80
LIBROS Y TRABAJOS:	80
PAGINAS WEB VISITADAS.....	81

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO

El presente trabajo pretende estudiar la posibilidad de la instalación de una planta de producción de papas prefritas congeladas en el Uruguay. Tanto la importación como el consumo interno de este producto han experimentado un importante crecimiento en los últimos años y es por esto que surge esta inquietud.

En vista del largo proceso y tiempo que invierten los restaurantes y amas de casa en preparar este alimento se han lanzado al mercado las papas prefritas congeladas, siendo McCain Foods y FARM FRITES las marcas más reconocidas a nivel mundial.

El uso de este producto en restaurantes e instituciones tiene varias ventajas que incluyen precios estables, calidad uniforme, gran flexibilidad en la preparación de alimentos, simplificación de los sistemas de almacenamiento, control de inventarios y un menor costo. Las papas fritas son un alimento altamente demandado por el mercado uruguayo para acompañar varias comidas del día, especialmente almuerzos y cenas tanto en el hogar como en sitios de comida rápida y restaurants.

Analizaremos en particular la competitividad de la papa prefrita congelada nacional con el producto importado. Para ello realizaremos un estudio de costos de producción nacional y lo compararemos con los costos de los productos importados en plaza.

Por último realizaremos un análisis de matriz FODA sobre la implantación de la producción de papas prefritas congeladas que consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos, y sus oportunidades y amenazas externas, a partir del cual extraeremos las conclusiones finales del trabajo.

1.2 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO

Para la realización del presente trabajo monográfico, una vez delimitado el tema objeto de estudio, se utilizaron las pautas aportadas por el curso de Metodología de la Investigación dictado en la Facultad de Ciencias Económicas y Administración.

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

Para efectuar la citada investigación, consultamos una amplia variedad de fuentes: trabajos técnicos realizados por autores uruguayos y extranjeros, libros, informes, documentos, informes de internet y páginas web.

También realizamos entrevistas a diversos actores claves del sector:

Productor y empresario Ing. Agrónomo Roben Huertas (hijo).

Ing. Química Gabriela Babuglia (GRABA S.A. principal importador).

Utilizamos material Estadístico extraídos de diversos sitios web.

Materiales teóricos de diversos autores.

Finalizamos esta monografía con una conclusión y recomendaciones que abarcan todo lo recabado en las instancias previas.

CAPITULO 2: MARCO GENERAL DE REFERENCIA

El objetivo de este capítulo es definir los principales conceptos relacionados con la papa y sus variedades, lo cual resulta útil para brindar una mayor comprensión sobre el tema objeto de estudio.

Asimismo se presentan aquellos organismos que tienen mayor injerencia en la operativa diaria con cualquier productor que se desempeñe tanto en el mercado doméstico como en el internacional.

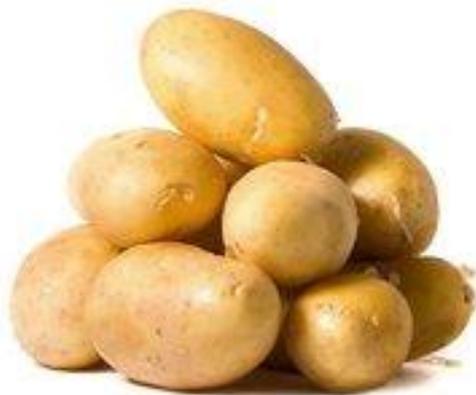
Al finalizar el se mencionan acontecimientos que por su impacto en el entorno, merecen una introducción en el presente capítulo.

2.1 DEFINICIONES

2.1.1 TUBERCULOS

Un **tubérculo** es un tallo subterráneo modificado y engrosado donde se acumulan los nutrientes de reserva para la planta. Posee una yema central de forma plana y circular. No posee escamas ni cualquier otra capa de protección, tampoco emite hijuelos. La reproducción de este tipo de plantas se hace por semilla, aunque también se puede hacer por plantación del mismo tubérculo. Es así como se realiza casi siempre la siembra de la patata o papa.

2.1.2 LA PAPA



Una Papa o patata (*solanum tuberosum*) es una herbácea anual que alcanza una altura de un metro y produce un tubérculo, la papa misma, por lo general redonda, carnosa y de acuerdo a la variedad de su piel puede ser rojiza, parda o amarillenta y la carne amarilla o blanca.

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

Debido a su gran contenido de almidón ocupa el cuarto lugar mundial en importancia como alimento, después del maíz, el trigo y el arroz.

La papa es una planta anual, y las mejores condiciones de desarrollo del cultivo se encuentran en regiones con veranos de días largos, cálidos, poco húmedos y noches frescas; suelos bien drenados y ricos en nutrientes; baja cantidad de precipitaciones pero con disponibilidad de agua por riego. Resumiendo entonces tenemos que el tipo de suelo, la duración del día y la disponibilidad de agua pueden ser limitantes a la productividad del cultivo. Otro aspecto importante a resaltar que influye sobre la productividad es el nivel de extracción de nutrientes del suelo y la posibilidad de contaminación por enfermedades hace que requiera una rotación de al menos 3 o 4 años con otros cultivos.

El ciclo del cultivo (desde su plantación hasta su madurez y cosecha) varía entre 80 y 150 días dependiendo del tipo y variedad de papa, la región de producción y el periodo del año en que se cultiva.

La papa almacenada en forma adecuada puede mantenerse entre 9 y 12 meses sin gran pérdida de calidad.

Se cultiva en más de 100 países, en clima templado, subtropical y tropical. Es esencialmente un "cultivo de clima templado".

Los diversos tipos y variedades de papa requieren prácticas de manejo diferentes en plantación, riego, fertilización y control de enfermedades

En Uruguay las condiciones climáticas determinan dos épocas principales para el cultivo de papa, primavera y otoño. Estas épocas representan condiciones contrastantes desde el punto de vista de su influencia en el desarrollo del cultivo. La duración del día y su interacción con la temperatura ejercen una marcada influencia en el crecimiento de los tubérculos. Debido a que el periodo favorable para el cultivo no supera los cuatro meses, se ven limitadas las variedades.

En nuestro país predominan aún variedades originadas en Estados Unidos, por lo general de pulpa blanca, para consumo en fresco. En menor proporción se cultivan algunas variedades europeas, por lo general de pulpa crema.

En los últimos años se comenzaron a difundir algunas variedades desarrolladas localmente. El mercado local a partir de la década pasada, tiene cierta preferencia por

papas de piel rosada por la adopción del lavado del producto en los centros de comercialización.

Por lo general, las variedades de color rosado se adaptan especialmente para hervir, por su menor contenido de materia seca.

Las variedades que poseen mayor superficie cultivada y toneladas de producción son Chieftain, Red Pontiac, Atlantic, INIA Iporá y Kennebec entre otras.

Chieftain

Esta variedad es de origen Estadounidense. Los tubérculos son de forma oval oblonga con ojos superficiales más oscuros que su piel, la misma es fina de color rojo vivo y carne blanca. Es una variedad de media estación con un rendimiento elevado y un nivel de materia seca bajo. Esta variedad de ciclo semitemprano, representa en la actualidad mas del 75% del área nacional.

Red Pontiac

Esta variedad es de origen estadounidense. Los tubérculos son de forma oblonga, su piel su es rojiza oscura con ojos semiprofundos y su carne es blanca. Es una variedad que posee un gran rendimiento y una amplia adaptabilidad a los suelos, es resistente a la sequía y se le provocan hematomas con facilidad. Es de bajos contenidos de sólidos totales y buena capacidad de almacenamiento. En lo que tiene que ver con su utilización, es de regular a buena para hervir, hornear y freír.

INIA Iporá

Es el primer cultivo de papa originado en Uruguay (1986) que ha alcanzado importancia comercial. Iporá produce un elevado numero de tubérculos (aproximadamente 10) de tamaño mediano, de forma oval, piel lisa brillante clara y de pulpa blanca. Posee un alto potencial de rendimiento, en especial durante el cultivo de primavera puede superar las 40 ton/ha. Presenta buena calidad comercial y es de muy buena aptitud par el consumo directo, en particular hervido.

Atlantic

Esta variedad es de origen Estadounidense. Los tubérculos poseen una forma ovalada corta con ojos superficiales, cáscara blanca poco escamosa y pulpa blanca. Es una variedad que posee una amplia adaptabilidad a los suelos pero no se recomienda para suelos arenosos o secos y se caracteriza por un alto rendimiento con alto porcentaje de materia seca y bajo nivel de azúcares, lo que la hace una de las variedades más favorables para la producción de papas fritas.

Sheepody

Es una variedad de origen Canadiense. Sus tubérculos son uniformes, ovalados y largos de piel blanca - amarilla, su carne es Blanca con ojos superficiales con buen rendimiento y con alto porcentaje de tubérculos grandes. Tiene un porcentaje de materia seca alta a muy alta. Debido a estas características es una variedad de papa buena tanto para la industria (bastones), como para el consumo fresco (hervir, freír y hornear). Utilizada por la industria de las papas fritas prefritas congeladas (Ej, FARM FRITES argentina).

Kennebec

Los tubérculos son de forma oval redondeados, su piel es amarilla clara, su carne es blanca, su tamaño promedio es grande con ojos semiprofundos. Tiene un porcentaje de materia seca baja a media y posee un alto rendimiento de rápido crecimiento y amplia adaptación a suelos, con excelente calidad de almacenamiento. Es por estas características que es una variedad considerada buena para la industria (bastones y puré), así como también para hervir y hornear.

Spunta

Los tubérculos son de tamaño muy grande de forma oval alargada, con piel blanca, carne amarilla clara y ojos superficiales. Posee un alto rendimiento y un bajo contenido de materia seca, con buena calidad para freír y firme a la cocción. Por todas estas

características es que es una de las variedades mas utilizadas para la producción de bastones de papa prefrita congelada (Ej, Mc Cain Balcarce Argentina).

2.1.3 PRODUCTOS CONGELADOS DE PAPAS

Los alimentos congelados rápidamente son aquellos sometidos a un proceso de congelación rápida y estabilizados a una temperatura inferior a -18° C. que garantiza la preservación por un largo periodo (mas de un año) es decir, sin degradación físico-química o bacteriológica. Actualmente todos los alimentos pueden ser tratados por congelación, sin embargo, dependiendo de las características biológicas de la materia prima y las del producto final llevan a que la tecnología sea específica para cada uno de ellos.

En el caso de la papa prefrita congelada el desarrollo tecnológico comienza en los años '40, cuando el empresario J.R. Simplot convoca a un grupo de expertos químicos para poner a punto el proceso y una década después obtiene la primera patente e incursiona en la industria pero sin lograr un volumen de ventas importante. En 1960, G. Lamb propietario de la firma LambWeston inventa un dispositivo para cortar perfectamente las papas en forma de bastón (Lamb patenta el cuchillo con pistola de agua, las papas en un sistema de alta presión se dispara a gran velocidad a través de una rejilla de hojas de acero afiladas logrando cortar las papas de manera uniforme), siendo un gran aporte para el proceso. El gran avance de la industria no se produce hasta que a mediados de los años sesenta cuando Simplot invierte en una planta para McDonald's siguiendo el método que esta firma había patentado que era bastante similar al patentado por Simplot.

A medida que los empresarios innovadores fueron alcanzando un nivel de calidad, uniforme, capaz de garantizar el abastecimiento en tiempo y forma el producto congelado fue alcanzando el éxito en las cadenas de comida rápida.

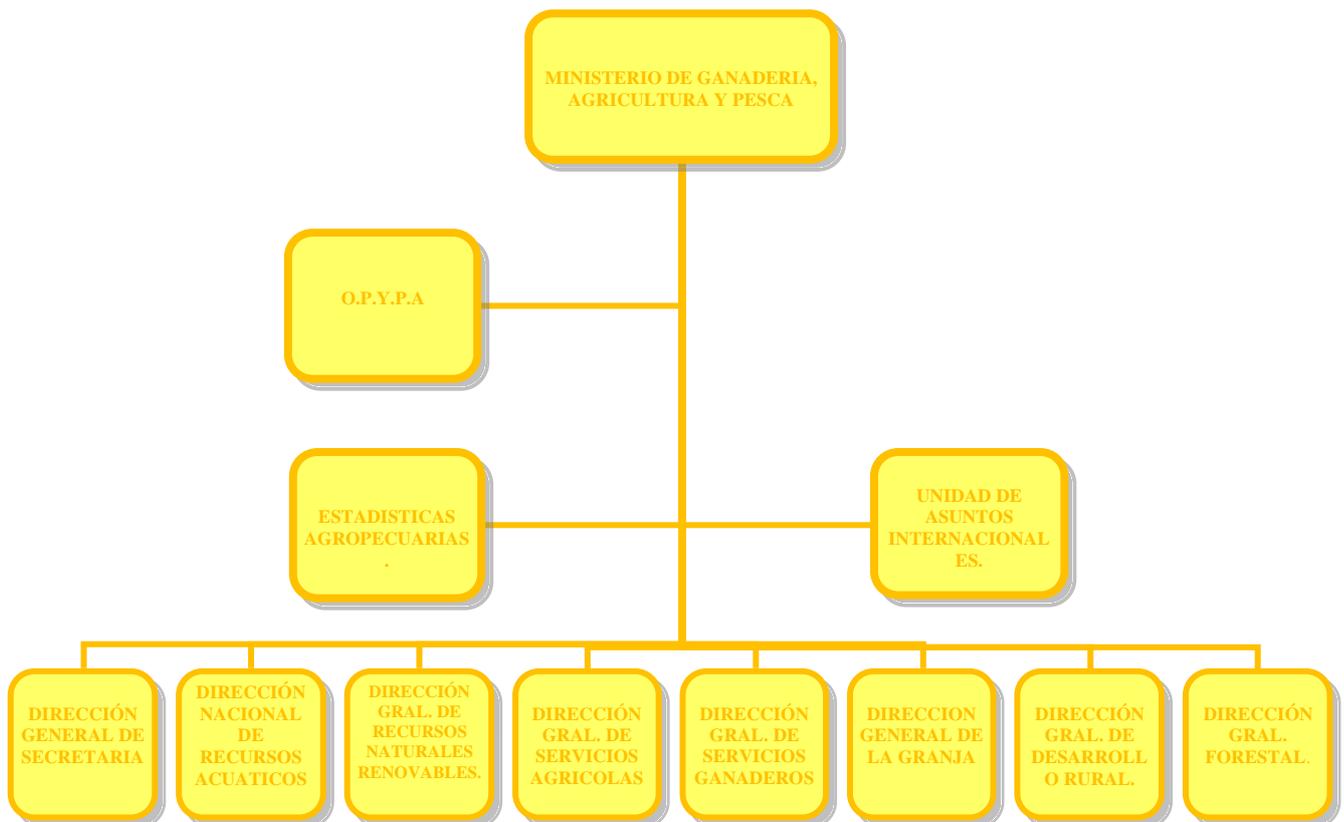
El principal producto congelado de papa es la papa prefrita congelada en forma de bastón, a este se agregan otras formas de corte (ej cubeteado, papas pequeñas, en rodajas), o reelaboradas con pastas de papa (ej, noisettes, croquetas).

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

Para lograr la calidad esperada en el producto se requiere de variedades de papa de forma alargada y chata en los extremos. Con alto contenido en materia seca y sólidos (mayor a 20%) para lograr un mayor rendimiento y una mejor absorción de aceite. Otro factor importante para la calidad del producto es la necesidad de un bajo tenor en azúcares reductores para evitar la decoloración durante el fritado. Para controlar esto es necesario que la papa luego de cosechada debe ser conservada a una temperatura entre 13° y 18° C y a una humedad relativa de 90-95%, a la vez ser tratada con antibrotes si se prevé un almacenamiento prolongado (no es conveniente que supere los tres meses).

2.2 PRINCIPALES ORGANISMOS INTERVINIENTES EN UNA PRODUCCION DE PAPAS PREFRITAS CONGELADAS

MINISTERIO DE GANADERIA AGRICULTURA Y PESCA



Estructura aprobada por Decreto N° 2498 de 28/01/08

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

O.P.Y.P.A. – OFICINA DE PROGRAMACION Y POLITICA AGROPECUARIA.-

FUENTE: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO - MARZO 2008.-

DI.GE.GRA.

La ley N° 16.105, de fecha 23 de enero de 1990, dispuso la creación de la Dirección General de la Granja (DI.GE.GRA.), que es una Unidad Ejecutora (U.E.006) del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP). La Ley 18.046 del año 2007 dispuso que la Junta Nacional de la Granja pasara a denominarse “Dirección General de la Granja”. Sin embargo la Junta Nacional de la Granja sigue manteniendo las funciones iniciales, y DIGEGRA: se encarga de aplicar o ejecutar las políticas emanadas de la misma, siendo la institución que facilita la relación entre la demanda de los granjeros organizados y los diferentes servicios que otorga el sector público.

Su misión es ejecutar políticas granjeras que guíen al sector hacia el logro de la soberanía y seguridad alimentaria, mejorando las condiciones de vida de la población granjera mediante la capacitación y extensión de las técnicas de producción, cuidando la conservación de los recursos naturales.

La DIGEGRA promueve la adopción de nuevas tecnologías en la producción granjera en general, difunde información tendiente a lograr la transparencia de los mercados y colabora con aquellos grupos dedicados principalmente a la actividad exportadora.

Para dar cumplimiento a su objetivo la DIGEGRA canaliza el esfuerzo a través de cuatro programas básicos: Asistencia Técnica, Capacitación, Información y Proyectos de inversión.

Los beneficiarios de los servicios brindados por esta institución son pequeños y medianos empresarios (productores y agroindustriales) que producen y/o comercialmente fruta de hoja caduca, hortalizas, miel, flores y animales de granjas.

DIEA

Dirección de Investigaciones y Estadísticas Agropecuarias, tiene a su cargo las tareas de generación de estadísticas básicas del sector agropecuario, a través de la realización de censos, encuestas y la utilización de otras fuentes de información. Asimismo a emprendido, como objetivo adicional, la planificación y difusión de las estadísticas

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

elaboradas por distintas reparticiones del MGAP, sumando esfuerzos para el logro de la integración del Sistema de Información del Ministerio.

OPYPA:

Oficina de Programación y Política Agropecuaria. Tanto OPYPA como DIEA generan información socioeconómica e indicadores tecnológicos que son de utilidad para el sector papero como para todos los rubros granjeros. Según el Decreto 24/98 del 28.01.98, las funciones asignadas a la OPYPA son las de "asesorar a la jerarquía ministerial en la formulación de políticas públicas para los sectores agropecuario, agroindustrial y pesquero y en las políticas de manejo, conservación y desarrollo de los recursos naturales renovables, así como en la implantación de las políticas que se adopten; asistir en la adopción de medidas y correctivos coyunturales, que permitan evitar daños a los distintos sectores involucrados". Por tanto, de acuerdo a las competencias establecidas, OPYPA es la dependencia especializada en el asesoramiento en el diseño, ejecución y seguimiento de las políticas sectoriales. Opera en una relación de interacción permanente con la Dirección Política del MGAP, bajo cuya orientación estratégica: elabora y suministra insumos técnicos para apoyar la toma de decisión política, en respuesta a demandas específicas; diseña, evalúa y sugiere instrumentos para la aplicación de las diferentes políticas; instrumenta acciones específicas en la aplicación de decisiones emanadas de la Dirección Política.

INIA:

Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria. La generación de tecnología para producción de papa se realiza en el INIA (Estaciones Experimentales de Las Brujas y Salto Grande). Fue creado por la ley N° 16.065 del 06 de octubre de 1989, como persona jurídica de derecho público no estatal que se domicilia en el departamento de Colonia, pudiendo establecer dependencias en cualquier departamento del territorio nacional.

En esta ley se fijaron los siguientes objetivos:

Formular y ejecutar los programas de investigación agropecuaria tendientes a generar y adaptar tecnologías adecuadas a las necesidades del país y a las condiciones socio-económicas de la producción agropecuaria.

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

Participar en el desarrollo de un acervo científico y tecnológico nacional en el área agropecuaria a través de su propia actividad o de una eficiente coordinación con otros programas de investigación y transferencia de tecnología agropecuaria que se lleven a cabo a niveles público o privado.

Articular una efectiva transferencia de la tecnología generada con las organizaciones de asistencia técnica y extensión que funcionan a niveles público o privado.

La forma de comunicación y coordinación que tiene el Instituto con el Poder Ejecutivo es a través del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca.

El Instituto tiene los siguientes cometidos:

Asesorar al Poder Ejecutivo en materia de tecnología agropecuaria.

Preparar y ejecutar los planes de generación de tecnología para el área agropecuaria, de acuerdo a los lineamientos de política económica y tecnología sectorial.

Promover la difusión del conocimiento generado, articulando los componentes del proceso de generación con los sistemas públicos y privados de transferencia y adopción de tecnología.

Promover la capacitación y perfeccionamiento profesional.

Establecer relaciones de cooperación recíproca con instituciones públicas y privadas, nacionales o extranjeras y con organismos internacionales que permitan el óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles en beneficio del país.

Quedan excluidos de los cometidos del Instituto el contralor y la inspección de la producción agropecuaria, sin perjuicio del apoyo que pueda brindar al respecto en lo que es materia propia de su especialización.

Objetivos Estratégicos:

Promover, con un enfoque integral, la innovación científico-tecnológica del sector agropecuario uruguayo de forma de mejorar su competitividad a nivel nacional e internacional.

Contribuir a la sustentabilidad ambiental de la producción agropecuaria ampliando los horizontes para su crecimiento en el corto, mediano y largo plazo.

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

Atender y fortalecer aspectos que permitan el desarrollo de una agricultura con equidad social.

Impulsar la articulación y coordinación interinstitucional con los institutos de investigación, universidades, asociaciones de productores e industriales, y los responsables y gestores de la política científica y tecnológica del país, sobre la base del desarrollo de redes de conocimiento e innovación, buscando la eficiencia y eficacia en la resolución de problemas y el aprovechamiento de oportunidades, con la finalidad de obtener resultados de impacto.

Promover la mejora continua en la calidad de los productos, procesos y servicios, y en el desarrollo de las actividades, implementando una política activa de gestión estratégica del conocimiento, que estimule la capacidad de crear, compartir, transformar y capitalizar tecnologías, potenciando el aporte de valor del Instituto a la Sociedad.

Incentivar el desarrollo integral de los Recursos Humanos, estimulando el fortalecimiento de sus conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, que le permitan gestionar, inspirar y adaptarse a los cambios en el entorno, en busca de un desempeño transparente y altamente competitivo que los ubique como referentes profesionales a nivel nacional y regional.

LATU:

Laboratorio Tecnológico del Uruguay. Fue creado por el esfuerzo conjunto de sectores oficiales y privado el 01 de abril de 1965 denominándose en su inicio Laboratorio de Análisis y Ensayos.

Es persona de derecho público no estatal, administrado por un Directorio que se integra de la siguiente manera: un delegado del Poder Ejecutivo (Ministerio de Industria, Energía y Minería) que ocupa la presidencia, y dos Directores delegados por la Cámara de Industria del Uruguay y el Banco de la República Oriental del Uruguay respectivamente.

Su objetivo inicial fue el aseguramiento de la Calidad en el resultado de los ensayos a partir de la implementación de su propio sistema de Gestión de Calidad (desde el año 1993). Actualmente el LATU cuenta con mas de 200 ensayos acreditados por UKAS

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

(United Kingdom Accreditation Service), actualizados a la norma internacional ISO 17025. La Certificación del Sistema de Gestión de Calidad en base a ISO 9001 en octubre de 1999, realizado por SQS (Asociación Suiza para la Calidad y la Gestión), determinando que el LATU fuera la primer organización en ser evaluada en el borrador oficial de ISO 9001: 2000, el ISO/DIS 9001:2000 y pasar en forma exitosa esta evaluación.

FRFG:

Fondo de Reconstrucción y Fomento de la Granja. Este fondo fue creado por la Ley N° 17.503 del 30 de mayo de 2002 y su modificativa la N° 17.844 del 21 de octubre de 2004. Fue constituido a los efectos de: 1. La promoción de los Seguros Granjeros; 2. El apoyo a los proyectos de fomento e integración horizontal de la cadena agroindustrial granjera; 3. La cancelación o amortización de deudas que los productores granjeros tuvieran pendientes con el BROU o con el Fideicomiso (de este Banco). Durante el año 2006 se fueron concretando diversos avances en estas áreas. En el tema de seguros se elaboraron propuestas para mejorar la actual cobertura y diferenciar los subsidios; en lo que respecta a planes de integración se realizó un llamado genérico a propuestas y en el tema endeudamiento se lograron acuerdos con los granjeros para el repago de las deudas una vez aplicado el beneficio que les asignó la Ley.

PREDEG:

Programa de Reconversión y Desarrollo de la Granja. Promueve la competitividad del sector granjero en general. El Objetivo general para el cual se creó fue incrementar el valor de la producción del sub-sector granjero y de sus exportaciones mediante el mejoramiento de su competitividad. Y sus objetivos específicos fueron: 1) Aumentar la productividad de los rubros del sub-sector; 2) Mejorar el ingreso neto de los productores y empresarios; 3) Cumplir con los estándares de comercialización (sanitarios y de calidad); 4) Identificar proyectos viables y financiar inversiones estratégicas que agreguen mayor valor a los productos del subsector; y 5) Ampliar el acceso a los mercados.

Para el logro de los objetivos planteados, las autoridades del PREDEG definieron una estrategia que, atendiendo tanto a los aspectos tecnológicos, de organización, comerciales, de post-cosecha y procesamiento, intentaban resolver los problemas que

se planteaban en esas áreas como limitantes y afectaban el desempeño conjunto de la cadena agroindustrial granjera uruguaya.

BROMATOLOGIA. (Laboratorios de bromatología)

Se encarga del estudio y control de los alimentos destinados al consumo humano. El cuidado de los alimentos y la industrialización de los mismos se ha transformado en una ciencia y cada vez más se estudia e investiga la forma de mejorar la calidad, (en el envasado, la higiene, la conservación, el almacenamiento, el traslado entre otros).

Los laboratorios de bromatología poseen diferentes áreas de trabajo:

- Análisis microbiológicos y físicos químicos de productos alimenticios y aguas de consumo.
- Habilitación y registro de productos alimenticios.
- Habilitación y registro de vehículos de transporte de alimentos.
- Autorización bromatológica de locales comerciales e *industriales* donde se manipula alimentos.
- Fiscalización del cumplimiento del Reglamento Bromatológico Nacional (Decreto 315/994).
- Divulgación y enseñanza de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos.

2.3 PRINCIPALES ACONTECIMIENTOS

2.3.1 Planes de Negocio – MGAP

A través de la Dirección General de la Granja (DIGEGRA), desde el 2007 se convoca a la presentación de propuestas productivas, las cuales deberán contribuir al desarrollo del sector granjero, sobre la base de un crecimiento sostenible y competitivo. Se priorizan propuestas con destino al mercado externo, sustitución de importaciones, organización de la producción con agregado de valor y que sean de carácter asociativo, como forma de consolidar y dar permanencia a los emprendimientos.

Los destinatarios a esta convocatoria son las industrias, agentes comerciales, grupos y organizaciones de productores, que se presenten como patrocinantes de los proyectos.

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

El Fondo de Reconstrucción y Fomento de la Granja (FRFG) participa como agente financiero de las propuestas, con recursos reembolsables o no reembolsables, sobre la base del cumplimiento de los objetivos planteados y el logro de las metas de productividad y calidad alcanzadas por los productores.

Las propuestas son evaluadas por una Comisión Técnica designada por este Ministerio a tales efectos.

El objetivo de estos planes de negocio la consolidación de las cadenas agroindustriales incentivando la articulación de los negocios entre los distintos agentes.

Para la Planificación de toda la operativa productivo-industrial-comercial se parte de la identificación de un Agente industrializador o Comercializador que conoce perfectamente las características de su demanda y propone el negocio.

El Proceso debe contar con un Patrocinante responsable de toda la operativa y de la articulación con la cadena (industrial, comercial: mercado interno o exportación). Es la figura que organiza y coordina los distintos componentes de la asociación vertical a efectos de desarrollar un plan de negocio; y es quien administra la ayuda financiera del plan.

También debe contar con Grupos de Productores abastecedores de la Materia Prima, que generan la producción en función de la organización de la Cadena, procurando satisfacer la demanda, en cantidad, calidad, oportunidad y continuidad.

2.3.2 Ley de promoción industrial Nº 14.178 (del 18/04/74) – Ley 16.906 y decreto 455/007.

Esta ley surge con el fin de promover actividades que cumplan con los objetivos establecidos en los planes de desarrollo económico y social como condición para que el Poder Ejecutivo los declare de interés nacional. A los efectos del otorgamiento de los beneficios establecidos en la presente ley, el Poder Ejecutivo actuará asesorado por una Comisión de Aplicación, integrada por un representante del Ministerio de Economía y Finanzas, que la coordinará, así como representantes del Ministerio de Industria, Energía y Minería, del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y de la Comisión de Descentralización.

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

Se tendrá especialmente en cuenta a efectos del otorgamiento de los beneficios, aquellas inversiones que:

Para que el proyecto sea declarado de interés nacional deberá colmar con los siguientes objetivos: mayor eficiencia en la producción y comercialización, aumento y diversificación de las exportaciones de bienes industrializados que incorporen el mayor valor agregado a las materias primas, localización de industrias nuevas y ampliación o reforma de las existentes, el respaldo a programas de investigación tecnológica aplicada que se orienten en la utilización económica de materias primas nacionales inexploradas y en la obtención o perfeccionamiento de productos del país, a la capacitación de técnicos y obreros y al contralor y certificación de la calidad.

Continuando con la misma línea de la ley 14.178 es que surge la necesidad de promover aún más la inversión, estableciendo con la ley 16.904 y el decreto reglamentario beneficios aún mayores a los ya establecidos.

La ley 16.904 y el decreto 455/007 declaran de Interés Nacional, promoción y protección de inversiones tanto a las inversiones realizadas por inversores nacionales como por extranjeros dentro del territorio nacional.

Las inversiones que están amparadas bajo estos proyectos de inversión son los bienes destinados a integrar el activo fijo o el activo intangible:

- Bienes muebles destinados directamente al ciclo productivo.
- Equipos para el procesamiento de datos.
- Mejoras fijas afectadas a la actividad industrial y agropecuaria.
- Bienes inmateriales tales como marcas, patentes, modelos industriales, privilegios, derechos de autor, valores llave, nombres comerciales y concesiones otorgadas para la prospección, cultivos, extracción o explotación de recursos naturales.
- Otros bienes a criterio del Poder Ejecutivo.

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

- Quedan explícitamente excluidos los vehículos no utilitarios y los bienes muebles destinados a casa habitación.

Podrán acceder a los beneficios que establece la presente ley empresas cuyos proyectos de inversión sean declarados promovidos por el Poder Ejecutivo.

Para establecer los beneficios de un proyecto de inversión se evalúa en qué medida el proyecto favorece o promueve los siguientes indicadores:

- Incorporación de un progreso técnico que permita mejorar la competitividad.
- Facilitar el aumento y la diversificación de la exportaciones especialmente aquellas que incorporen mayor valor agregado nacional.
- Generación de empleo productivo directa o indirectamente.
- Favorecer la integración productiva, incorporando valor agregado nacional en los distintos eslabones de la cadena productiva
- Fomentar las actividades de las micro, las pequeñas y las medianas empresas, por su capacidad efectiva de innovación tecnológica y de generación de empleo productivo.
- Contribuir a la descentralización geográfica y se orienten a actividades industriales, agroindustriales y de servicios, con una utilización significativa de la mano de obra e insumos locales.

Los beneficios fiscales que el Poder Ejecutivo puede otorgar a los proyectos declarados promovidos son los siguientes:

Exoneración total o parcial de tributos:

Impuesto al Patrimonio:

- Exoneración del Impuesto al patrimonio sobre bienes muebles para activo fijo, que no pueden exonerarse al amparo de otros beneficios. Se amplía el plazo de la exoneración por toda la vida útil de estos bienes.
- Exoneración del Impuesto al Patrimonio sobre Obras Civiles hasta 8 años.

Tasas o tributos a la Importación:

- Exoneración de tasas o tributos a la importación de bienes del activo fijo, declarados no competitivos de la industria nacional por la Dirección Nacional de Industria del Ministerio de Industria, Energía y Minería.

IVA

- Devolución del IVA en régimen de exportadores para la adquisición en plaza (debidamente documentada) de materiales y servicios destinados a obras civiles.

IRAE

- Exoneración de los Impuestos a las Rentas de las Actividades Económicas por un monto y plazo máximo que resultará de aplicar la matriz de objetivos e indicadores de acuerdo al tipo y tramo en que se ubique el proyecto.

Las nuevas inversiones que realicen las empresas en los periodos en los que estén gozando de beneficios fiscales otorgados en la declaratoria promocional, se evaluarán como incrementales de forma que el recálculo de la matriz podrá dar lugar a re categorización y extensión de los plazos para la utilización de los mismos.

2.3.3 Ley N° 18.083 y Decreto 150/007 – Exoneración por inversiones en la liquidación de IRAE

Detallaremos a continuación los puntos aplicables a los productores e industriales. Exonera del pago de IRAE hasta un máximo del 40% de las rentas invertidas en la adquisición de bienes muebles, los que pueden ser:

- Maquinarias e instalaciones destinadas a la actividad industrial, comercial y de servicios, con exclusión de las financieras y de los arrendamientos de inmuebles.
- Maquinaria agrícola que comprenderá: la utilizada por los establecimientos agropecuarios para la producción de bienes primarios.

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

- Mejoras fijas en el sector agropecuario: tajamares, represas, pozos y perforaciones, molinos de viento, tanques australianos, bombas para extraer agua, bretes para vacunos y lanares, tubos, cepos, balanza fija, porteras, gallineros, chiqueros y conejeras, represas con destino a irrigación, tanques de frío, instalaciones para la distribución de energía eléctrica dentro del establecimiento y paneles solares y equipamiento para trazabilidad.
- Vehículos utilitarios entendiéndose por tales: chasis para camiones, camiones, tractores para remolque, remolques y zorras
- Equipos para procesamiento electrónico de datos, excluida la programación y el software.
- Maquinarias, instalaciones y equipos destinados a la innovación y a la especialización productiva.
- Fertilizantes fosfatados en cualquiera de sus fórmulas con fósforo únicamente, destinados a la instalación y re fertilización de praderas permanentes.
- Bienes inmuebles que tienen un tope máximo de 20%:

Construcción o ampliación de edificios que implique una mayor área construida destinada a la producción agropecuaria o industrial.

Las rentas que se exoneren por la aplicación de cualquiera de los puntos precedentes no podrán superar el 40% de las rentas netas del ejercicio una vez deducidas exoneraciones por otras disposiciones. Lo que exceda el 40% anteriormente mencionado puede ser deducido con las mismas limitaciones hasta en dos ejercicios posteriores siguientes. Las rentas exoneradas no pueden distribuirse, deben de ser llevadas a reservas y tener como destino final la capitalización. Los contribuyentes de IRAE o IMEBA que realicen actividades industriales o agropecuarias podrán aplicar un régimen de depreciación acelerada para los bienes:

- Bienes muebles destinados directamente al ciclo productivo.
- Equipos para el procesamiento electrónico de datos.
- Mejoras fijas afectadas a las actividades industriales y agropecuarias.

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

- Bienes inmateriales tales como: marcas, patentes, modelos industriales, privilegios, derechos de autor, valores llave, nombres comerciales y concesiones otorgadas para la prospección, cultivos extracción o explotación de recursos naturales.
- Otros bienes, procedimientos, invenciones o creaciones que incorporen innovación tecnológica y suponga transferencia de tecnología a criterio del Poder Ejecutivo.
- Bienes muebles destinados a la eliminación o mitigación de los impactos ambientales negativos (por disposición del poder ejecutivo)
- Mejoras físicas afectadas al tratamiento de los efectos ambientales de las actividades industriales y agropecuarias (por disposición del Poder Ejecutivo)

CAPITULO 3: LA PRODUCCIÓN DE PAPA

3.1 LA PRODUCCIÓN DE PAPA COMO MATERIA PRIMA

En este capítulo veremos las superficies destinadas a plantación de papa, ciclos del cultivo, cantidades que se producen, variedades y sus diferentes destinos.

Superficie, producción y rendimiento de papa de primavera y otoño. Ejercicios agrícolas (*) 2000/01 a 2008/09.

	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09
Superficie total (ha)	8.269	10.913	10.680	8.627	8.326	8.569	7.925	6.294	6.413
Producción total (ton)	121.135	141.214	173.812	137.950	157.636	147.981	118.362	106.557	119.700
Rendimiento promedio (ton/ha)	14,6	12,9	16,3	16,0	18,9	17,3	14,9	16,9	18,7

Zafra de primavera

Superficie (ha)	3.200	4.998	4.423	3.660	3.836	4.092	4.105	2.826	2.950
Producción (ton)	47.730	64.751	70.506	61.493	60.519	64.878	69.648	40.771	39.700
Rendimiento (ton/ha)	14,9	13,0	15,9	16,8	15,8	15,9	17,0	14,4	13,4

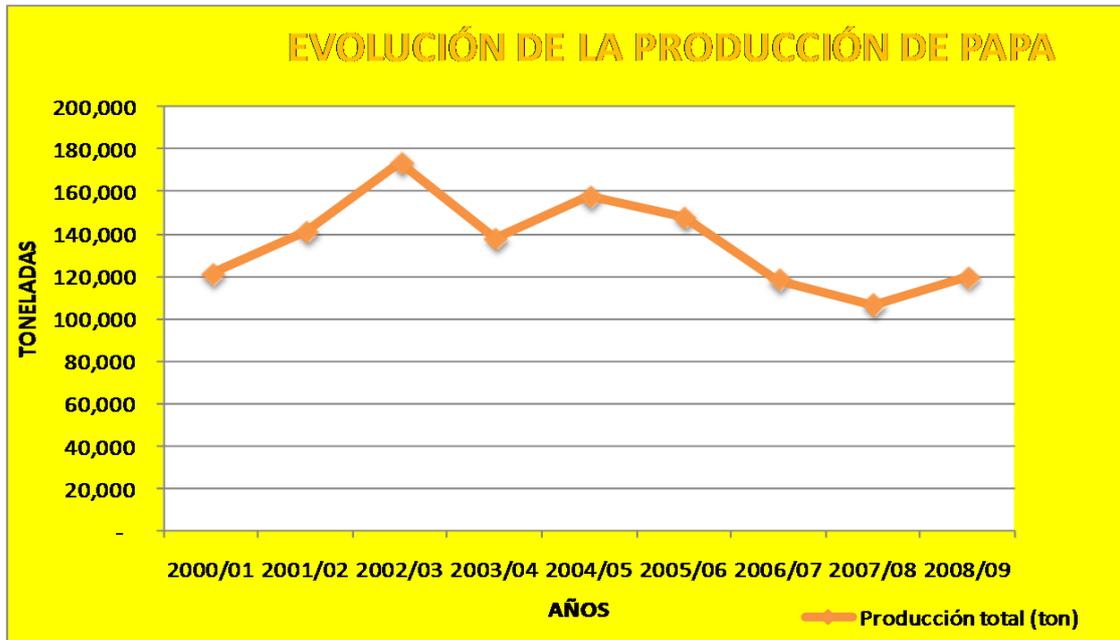
Zafra de otoño

Superficie (ha)	5.069	5.915	6.257	4.967	4.490	4.477	3.820	3.468	3.463
Producción (ton)	73.405	76.463	103.306	76.457	97.117	83.103	48.714	65.786	80.000
Rendimiento (ton/ha)	14,5	12,9	16,5	15,4	21,7	18,6	12,7	19,0	23,0

Fuente: MGAP-DIEA, en base a Encuestas de Papa.

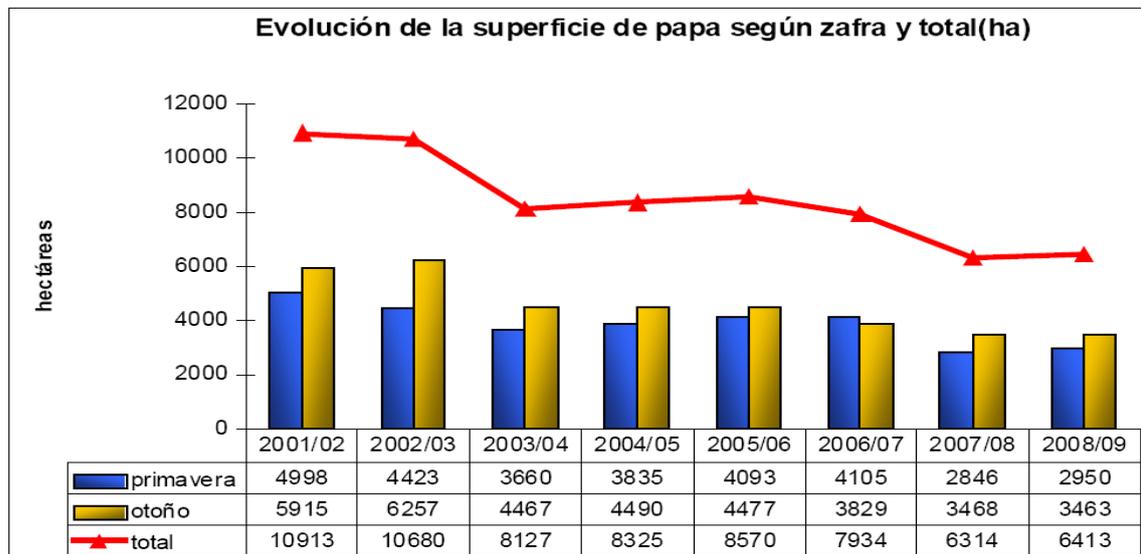
(*)Cada ejercicio agrícola incluye las zafras de primavera y otoño (En 2008/09 se incluye las siembras de primavera 2008 y de otoño 2009).

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del cuadro anterior fuente MGAP-DIEA

La mayor producción de papa en el Uruguay se ha desarrollado en los departamentos de San José, Canelones, Maldonado, Rocha y Tacuarembó.



Fuente de datos DIEA- MGAP

La plantación en ciclo otoño 2009 fue estimada en 3.463 ha. superficie similar a la zafra otoño 2008, siendo los registros mas bajos desde 1997.

Podemos observar una tendencia descendente en el área de siembra de papa desde el 2001 a la fecha, estabilizándose en los últimos dos años. Dentro de las razones que

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

explican esta disminución en la superficie plantada, se encuentra la incorporación de tecnología, fundamentalmente riego, aumento en los costos de insumos y mano de obra; y la existencia de otros negocios agropecuarios mas rentables o con menores riesgos, que hacen menos atractivo el cultivo de papa.

Actualmente la producción de papa está en torno a las 130.000 toneladas. Esta producción se destina por lo general a abastecer el mercado interno y se consume mayoritariamente en forma fresca. En términos económicos el valor comercializado de papa es superior al del resto de los rubros granjeros, siendo la principal hortaliza utilizada en el país.

A continuación se puede observar el nivel alcanzado de producción en Argentina para el periodo 2006/07 y el rendimiento por hectárea.

	Superficie en Ha		Rendimiento	Producción
	Sembrada	Cosechada	Tn/Ha	Toneladas
Campaña Agrícola 06/07				
Total Papa Temprana	8.840	8.190	25,2	206.592
Total Papa Semitemprana	15.969	15.769	22,7	358.626
Total Papa Semitardía	34.927	34.657	27,3	954.683
Total Papa Tardía	17.125	17.025	18,8	319.600
Total País 06/07	76.461	75.641	24,3	1.839.501

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (Argentina). SIIA (Sistema Integrado de Información Agropecuaria).

La producción de papa en Argentina alcanzó un rendimiento promedio de 24.3 tn/ha en el período 2006/07. Cabe destacar que el rendimiento promedio que se venía dando en los años anteriores era de aproximadamente 29 tn/ha mientras que en Uruguay, para el periodo 2006/07, se alcanzó un rendimiento de 14.9 tn/ha. Esta gran diferencia que posee Argentina en los rendimientos (38% mayor al promedio en Uruguay) y las cantidades de producción total alcanzadas por ambos países repercuten en la notoria diferencia de precio del producto entre uno y otro. Mientras en Uruguay el precio del kilo de papa al por mayor oscila entre USD 0.51 y USD 0.65, en Argentina este precio se encuentra entre USD 0,12 y USD 0,18 (ambos precios a marzo 2010). A nivel internacional en los países que procesan papa, Holanda, Bélgica y Alemania, obtienen precios similares o menores a los de Argentina.

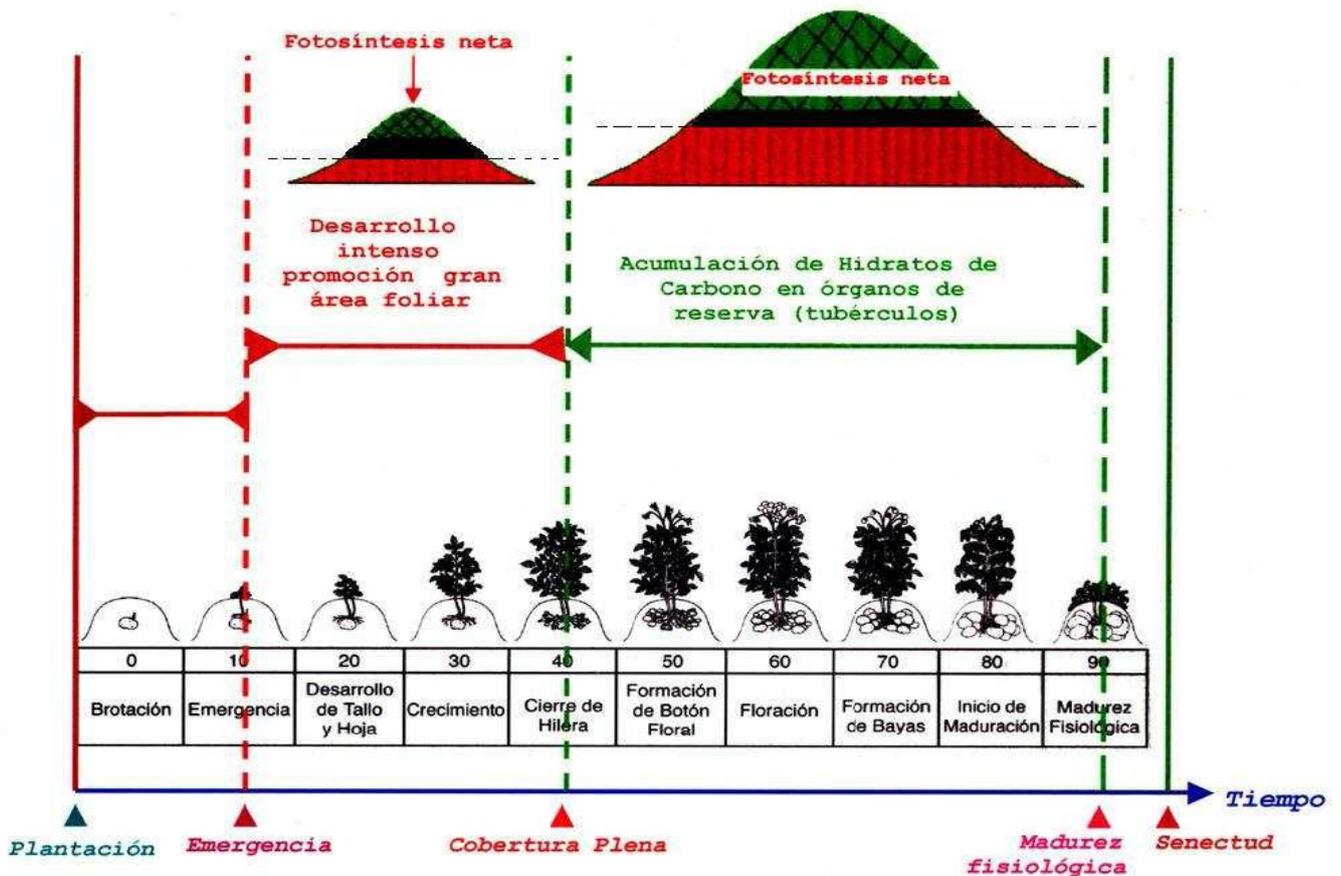
“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

La gran diferencia en rendimiento que tenemos con Argentina es, que por lo general, debido a las condiciones climáticas de nuestro país (fríos, heladas y altas temperaturas), no es posible finalizar el ciclo de producción que hace posible el desarrollo completo de la papa.

Esto es un factor fundamental para los rendimientos de Materia Prima en la industria ya que contar con una papa desarrollada completamente permite obtener bastones más largos, uniformes y con menos desperdicio.

El ciclo del cultivo (desde su plantación hasta su madurez y cosecha) varía entre 80 y 150 días dependiendo del tipo y variedad de papa, la región de producción y el periodo del año en que se cultiva.

A continuación podemos ver el ciclo completo que requiere la papa para desarrollarse completamente:



Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (Argentina). SIIA (Sistema Integrado de Información Agropecuaria).

El cultivo de papa es sensible a heladas y le es favorable para su crecimiento y producción las temperaturas frescas. El crecimiento vegetativo es bueno a 20° – 25° C y el óptimo para la producción de tubérculos se alcanza a temperaturas menores (18°-20°). Las temperaturas altas (28-30) impiden el crecimiento de los tubérculos al gastar en la producción de fotosíntesis. En tales condiciones, la producción es de baja calidad por la malformación de las papas (papas “muñeco”).

El suelo es otro de los factores determinantes del resultado del cultivo, suelos livianos y profundos producen las mejores cosechas debido a que almacenan mucha agua para el crecimiento del cultivo, son bien drenados por lo que evitan la saturación de agua en los periodos lluviosos y permiten almacenar el cultivo en el suelo por varios meses. Los tubérculos crecen con buena forma y textura en su piel y las papas se cosechan sin tierra o son fáciles de lavar favoreciendo a la calidad del producto.

Para la elección del suelo se debe tener en cuenta que no se haya cultivado muchas veces en los últimos años (no más de dos cultivos cada cinco años), y el pH debe estar entre 5 y 6.

Argentina posee una diversidad de climas que le permite tener cultivos de papa a lo largo de todo el año garantizando a la industria un abastecimiento continuo, algo que resulta imposible para Uruguay donde se cultiva solamente dos veces al año.

3.1.1 FACTORES QUE DETERMINAN TIPO DE CRECIMIENTO Y RENDIMIENTO DE LOS CULTIVOS DE PAPA.

	Ciclo largo	Ciclo corto
Nitrógeno	Alto	Bajo
Temperatura	Altas cuando crece el follaje	Bajas cuando crece el follaje
Agua	Buen Suministro	Escasez
Fotoperíodo	Días largos	Días Cortos
Tipo de	Tardías, que requieren días cortos para formar	Precoces: Independiente de la longitud de día para
Rendimiento	Alto	Bajo
Periodicidad	Cosecha tardía	Cosecha temprana.

Fuente: Manejo del cultivo de papa – Facultad Agronomía

Para la selección de la semilla se toman en cuenta aspectos como la variedad, tamaño, estado fisiológico o brotación, y sanidad. Los mejores rendimientos se obtienen

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

manejando la semilla de papa de forma tal que a la siembra de ella presente brotes cortos y gruesos, logrando así varios tallos (3-4) por planta.

En el país se cultiva en dos épocas en el año: **Primavera**, luego del periodo de heladas y antes de las temperaturas altas de verano en y **verano-otoño**, luego de los días mas calurosos y antes de las primeras heladas.

3.1.2 FECHAS DE SIEMBRA Y COSECHA PARA LAS PRINCIPALES ZONAS DE URUGUAY

Zona	Fecha de siembra		Fecha de cosecha	
	Verano	Primavera	Verano	Primavera
Sur	15 enero a 15 febrero	15 agosto a 30 setiembre	Desde mayo hasta octubre	Desde noviembre hasta
Norte	15 febrero a 1 marzo	15 agosto a 15 setiembre	Junio a Octubre	Desde noviembre hasta
Este	15 diciembre a 15 enero	-----	Abril a Setiembre	-----

Fuente: Manejo del cultivo de papa – Facultad Agronomía

La segunda quincena de diciembre es considerada como el inicio de la zafra aunque el periodo en que se concentra la mayor parte de la siembra es en febrero. Es de destacar que en febrero 2009 se sembró el 76 % del área total y a fines de mes ya se había acumulado el 94 % de la superficie.

3.1.3 SUPERFICIE SEMBRADA SEGÚN QUINCENA

Quincena	Superficie		
	ha	%	% acumulado
Total	3463	100	—
Diciembre (2da)	189	5	5
Enero (1ra)	187	6	11
Enero (2da)	251	7	18
Febrero (1ra)	1495	43	61
Febrero (2da)	1133	33	94
Marzo (1ra)	140	4	98
Marzo (2da)	68	2	100

Fuente: DIEA-MGAP.

Podemos observar una tendencia descendente en el área de siembra de papa desde el 2001 a la fecha, estabilizándose en los últimos dos años. Dentro de las razones que explican esta disminución en la superficie plantada, se encuentra la incorporación de tecnología, fundamentalmente riego, aumento en los costos de insumos y mano de obra; y la existencia de otros negocios agropecuarios mas rentables o con menores riesgos, que hacen menos atractivo el cultivo de papa.

La producción de papa en el Uruguay venia con una tendencia descendente desde el ciclo 2004/05 (157.636 tns) hasta el ciclo 2007/08 (106.557 tns) logrando experimentar un leve incremento en el periodo 2008/09 (119.700 tns).

Estos dos aspectos parecen contradictorios debido a que ante un claro descenso del área sembrada se produce un incremento en la producción, pero esto tiene la explicación en el aumento significativo del área con riego (en la zafra de primavera se alcanzó al 48% de la superficie sembrada), donde se logran mayores rendimientos del cultivo.

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

En el siguiente cuadro vemos como se discriminan las producciones por variedad según estación, superficie y rendimiento.

Año agrícola 2007/08

Variedades según estación	Superficie		Producción		Rendimiento
	(ha)	(%)	(ton)	(%)	(ton/ha)
PRIMAVERA 2007/08	2.826	100	40.771	100	14
Chieftain	2.108	75	29.509	72	14
Red Pontiac	310	11	3.636	9	12
Atlantic	136	5	3.740	9	28
Norland	87	3	953	2	11
Inia Ipora	74	3	1.513	4	20
Kennebec	64	2	809	2	13
Spunta	31	1	476	1	16
Otras	17	1	136	0	8
OTOÑO 2008	3.468	100	65.786	100	19
Chieftain	3.025	87	58.717	89	19
Red Pontiac	85	3	1.314	2	15
Kennebec	77	2	1.319	2	17
Norland	63	2	603	1	10
Inia Ipora	59	2	1.040	2	18
Rodeo	48	1	1.077	2	22
Spunta	33	1	558	1	17
Atlantic	32	1	554	1	17
Otras	46	1	604	1	13

Fuente: MGAP-DIEA, en base a Encuesta de Papa (Por años anteriores ver Anexo)

Las variedades más producidas en Uruguay en los últimos años fueron Chieftain y Red Pontiac.

Estas variedades, por sus características no son la más utilizadas para la producción de papas prefritas congeladas.

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

3.1.4 DESTINOS DE LA PAPA

Destino	2006		2007		2008	
	Ton	%	Ton	%	Ton	%
Industria	2151	1.45	1772	1.5	1589	1.49
Consumo fresco y semilla	145.830	98.55	116.580	98.5	104.814	98.51
Total	147.981	100	118.352	100	106.557	100

Fuente: Elaboración propia con datos de DIEA – MGAP.

3.1.5 PAPAS PROCESADAS POR LA INDUSTRIA EN URUGUAY

DESTINO	2002		2004 (*)		2006 (*)		2007 (*)		2008 (*)	
	ton	%	ton	%	ton	%	ton	%	ton	%
FRITAS (Chips)	2260.5	90.3	336.7	62	1314.0	61.0	1223.0	69.0	1020.0	64.0
PELADAS/CORTADAS	50.5	2.0	86.0	16	455.0	21.0	243.0	13.7	190.0	12.0
CONGELADAS	192.5	7.7	117.0	22	382	18.0	306.0	17.3	378.0	24
TOTAL	2503.5		539.7		2151.0		1772.0		1588.0	

Fuente: Elaboración propia con datos de MGAP/ DIGEGRA/ DPC. En base a Encuestas Agroindustriales Hortofrutícolas.

(*) Corresponde a los periodos zafrales, de julio a junio (2003/04; 2005/ 06; 2006/ 07 y 2007/ 08).

3.2 COMERCIO CON EL EXTERIOR DE PAPA FRESCA

3.2.1 EXPORTACIONES

Existen dos razones por las cuales existen nulas o muy excepcionales y pequeñas exportaciones de papa fresca en el Uruguay; una es que la producción está cien por ciento destinada a al abastecimiento del consumo interno y la otra es que el producto nacional no es competitivo respecto al producido en la región por su mayor precio a consecuencia del menor rendimiento de los cultivos entre otros factores.

3.2.2 IMPORTACIONES

Históricamente se ha dado que cuando las expectativas en materia de oferta doméstica de papa fresca (evaluación realizada por el Mercado Modelo en conjunto con el MGAP) hacen esperar incrementos significativos en los precios, se conceden permisos para importar dado que el gobierno debe asegurar niveles de abastecimientos

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

que incidan en los precios permitiendo al conjunto de la población acceder a este producto. Solamente en estas circunstancias es que se permite la importación de papa para consumo. Previo a al embarque de la mercadería los importadores habilitados deberán solicitar la Acreditación Fitosanitaria de Importación (AFIDI) ante el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca.

En líneas generales y bajo este escenario con limitaciones a las importaciones y lo mencionado anteriormente en las exportaciones es que la producción de papa fresca nacional alcanza para cubrir el consumo interno del producto y no existen mayores desviaciones entre la producción y consumo.

En cuanto a las importaciones de papa fresca como insumo para la industria no habría mayores restricciones en cuanto a cantidades o periodos.

CAPITULO 4: PRODUCCIÓN DE PAPAS PREFRITAS CONGELADAS

4.1- PRODUCCIÓN DE PAPAS PREFRITAS CONGELADAS

Los alimentos congelados rápidamente son aquellos sometidos a un proceso de congelación rápida y estabilizados a una temperatura inferior a -18° C que garantiza la preservación por un largo periodo (mayor a un año) es decir, sin degradación físico-química o bacteriológica.

En principio todos los alimentos pueden ser tratados por congelación, sin embargo, las características biológicas de la materia prima y las propias del producto final hacen que la tecnología sea específica para cada uno de ellos.

El principal producto congelado de papa es la papa prefrita congelada en forma de bastón, a éste se agregan productos con otras formas de corte (ej: cubeteado, papas pequeñas, en rodajas), o reelaboradas con pasta de papa (ej, noisettes, croquetas). Los tubérculos que utilizados deben haber sido seleccionados, lavados, pelados, cortados y sometidos a procesos necesarios para lograr un color satisfactorio y haber sido fritos en aceite o grasa comestible.

4.1.1 MATERIA PRIMA

Estándares de calidad

Se acepta la papa de variedades específicas, que posean bajo o nulo contenido de azúcares, alto contenido de materia seca, sin señales de ataques de plagas en el tubérculo y con apariencia de no haber sido almacenada por periodos largos.

Las características que se requieren para la industria son las siguientes:

Aspecto externo. La forma, el tamaño, la profundidad de los ojos y la uniformidad son características externas que hacen que una variedad sea aceptada por la industria.

Para facilitar el pelado mecánico y minimizar los desperdicios de materia prima es importante que los tubérculos tengan buena forma y con ojos superficiales.

El tamaño también es importante y varía de acuerdo al tipo de producto.

La pulpa o carne debe de ser blanca, crema o amarillo claro para la mayoría de los productos.

Los tubérculos no deben tener manchas pardas causadas por el daño mecánico, rajaduras, enverdecimiento , corazón vacío y resistente al golpe.

Aspecto interno. No ocurrencia de oscurecimiento tanto al aspecto crudo o cocido. Las variedades deben poseer vigor y precocidad apropiados para la zona de producción y buena resistencia a las enfermedades y plagas más importantes. Estos aspectos son fundamentales para lograr reducir los costos de producción, los riesgos de salud y riesgos al ambiente.

Materia seca y azúcares reductores. La materia seca influye en la consistencia, textura y harinosidad del producto final. Por lo que el contenido de materia seca es uno de los factores más importantes tanto para el consumo fresco como para la mayoría de productos procesados. El alto contenido de materia seca aumenta el rendimiento en las papas fritas, por menores pérdidas cuantitativas de evaporación de agua, mientras que disminuye la retención de aceite en la fritura y por consiguiente la reducción de precios.

El contenido ideal es de 25% en el caso de papas prefritas referidas a materia fresca; en caso contrario dejarían de ser comerciales. Siendo esto de suma importancia para la economía como para la nutrición fisiológica.

La reacción de azúcares reductores que se combinan con ciertos aminoácidos en el procesamiento, podrían producir en el producto una coloración marrón y un sabor amargo. Éstos también se ven afectados por el sistema de almacenamiento y su duración.

El contenido de los azúcares reductores debe de mantenerse a menos de 0,5% con base en el peso fresco para las papas fritas en bastones y menor a 0,2% en hojuelas para evitar consecuencias negativas al color y sabor del producto.

4.2 COMERCIO CON EL EXTERIOR DE PAPAS PREFRITAS CONGELADAS

4.2.1 EXPORTACIONES

Son nulas al no existir producción nacional de papas prefritas congeladas.

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

4.2.2. IMPORTACIONES – CONSUMO

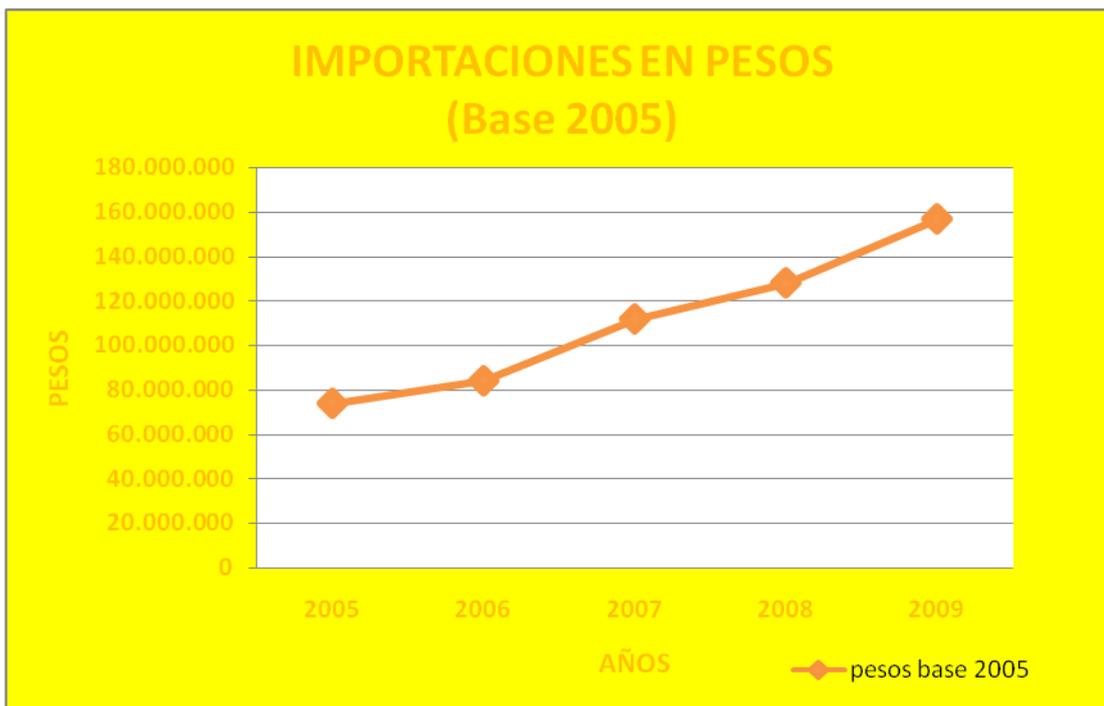
Al no haber producción nacional de papas prefritas congeladas, ni tampoco exportaciones, las importaciones reflejan el consumo aparente de este producto en el Uruguay.

Consumo aparente = producción (cero) + **importaciones** - exportaciones (cero)

- Importaciones de papas prefritas congeladas por año:

Importador	USD-CIF 05	USD-CIF 06	USD-CIF 07	USD-CIF 08	USD-CIF 09	USD-CIF %
GRABA S.A.	1.336.008	1.639.745	2.696.314	3.545.961	3.583.109	38,64%
CO.NA.PRO.LE.	905.999	1.355.413	1.855.556	1.587.687	1.654.389	17,84%
GAUCHITO DE ORO	558.239	634.842	760.240	939.633	1.091.605	11,77%
LA SIBARITA S.R.L.	-	-	-	637.411	2.062.258	22,24%
MAOSOL S A	148.308	180.182	257.339	455.304	380.628	4,10%
BIRLENO S.A.	14.208	-	20.950	204.646	200.677	2,16%
CRAMON S.A.	8.850	6.385	8.905	179.520	191.684	2,07%
RONDILAND S.A	-	-	23.554	113.375	69.006	0,74%
SUPERM. DISCO	29.934	67.454	67.722	42.626	39.113	0,42%
OSAN S.A.	-	-	-	1.437	1.665	0,02%
TOTAL EN USD	3.001.546	3.884.021	5.690.580	7.707.600	9.274.134	100 %
TIPO DE CAMBIO	24,6	23,0	22,67	20,93	22,95	
TOTAL EN \$	73.838.032	89.332.483	129.005.449	161.320.068	209.131.722	
IPC BASE 05	1	1,064	1,154	1,260	1,335	
TOTAL EN \$ (2005)	73.838.032	83.974.885	111.768.218	128.001.720	156.693.637	

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de PENTA-TRANSACTION.



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del INE (Instituto Nacional de Estadística) y PENTA-TRANSACTION.

Importaciones de papas prefritas congeladas en toneladas netas:

PRODUCTO/AÑO	2005	2006	2007	2008	2009
Papas prefritas congeladas	4.707	5.595	6.706	8.345	10.775

Fuente: Elaboración propia con datos de PENTA-TRANSACTION.



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de PENTA-TRANSACTION.

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

Como podemos observar en los cuadros y gráficos precedentes, las importaciones de papas prefritas congeladas vienen aumentando en forma sostenida en los últimos años tanto en toneladas como en dólares americanos. Los incrementos en toneladas fueron de 20%, 25% y 29% para los años 2007, 2008 y 2009 respectivamente.

En 2009 el principal origen de estas importaciones es Argentina con un 52% del total, seguido por Holanda con un 25%, luego se ubican Bélgica con un 20% y Alemania con 3%.

El precio promedio CIF (costo, seguro y flete) por kg de papa prefrita congelada durante el año 2009 estuvo entre 0,8 y 0,9 dólares americanos.

PRECIOS PROMEDIO POR IMPORTACIONES DURANTE EL AÑO 2009:

PAÍS	PRECIO PROMEDIO USD/KG
ARGENTINA (CIF)	0,906
HOLANDA (CIF + ARANCEL)	0,920
BÉLGICA (CIF + ARANCEL)	0,947
ALEMANIA (CIF + ARANCEL)	0,866

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de PENTA – TRANSACTION.

4.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

En este punto intentaremos determinar que tan vulnerable puede llegar a ser la demanda de papas fritas congeladas ante modificaciones en las variables explicativas; ingreso, precio y bienes sustitutos existentes para este producto.

Con este fin se recabaron datos del Instituto Nacional de Estadística sobre la evolución de los ingresos y se realizaron encuestas a 100 personas. Las preguntas fueron orientadas a obtener datos sobre la elasticidad precio y productos sustitutos. Los resultados se analizan a continuación.

4.3.1 PRODUCTO SUSTITUTO, ELASTICIDAD INGRESO Y ELASTICIDAD PRECIO DE LA DEMANDA

Los bienes sustitutos son aquellos que si bien son diferentes entre sí pueden satisfacer las mismas necesidades del consumidor, o sea son aquellos que para el consumidor pueden ser remplazados entre sí. Cuando los bienes son sustitutos sucede que un incremento en el precio de uno de ellos aumentaría la demanda del otro justamente

porque el consumidor los sustituye. Los bienes sustitutos pueden ser perfectos o imperfectos. Son sustitutos perfectos cuando para el consumidor es totalmente indiferente el consumo de uno u otro ya que satisfacen la misma necesidad o tienen exactamente las mismas características o usos, de lo contrario son imperfectamente sustitutos.

Entendemos que el producto sustituto perfecto para este caso sería la papa frita elaborada con papa fresca. Ésta se adquiere en el mercado a un precio de aproximadamente 0.8 USD el kilo (consumidor final). Si partimos de que para poder realizar un kilo de papas fritas son necesarios 2.63 kilos de materia prima (papa fresca) esto nos lleva a obtener un costo de USD 2.104 solamente de papa fresca, a esto habría que sumarle los costos de mano de obra asociados al lavado, pelado y cortado de la materia prima, otro desventaja es que la papa fresca tiene un 50% de agua, el agua provoca que el aceite se queme y se tenga que cambiar con más frecuencia que al cocinar prefritas congeladas en el cual esta merma la tiene la industria y no el consumidor final. A todo esto hay que sumarle un superior tiempo de cocción (mayores costos en combustible) del producto sustituto frente a la papa prefrita congelada.

En lo que respecta al consumo de uno u otro producto en los bares y restaurantes, además de compartir todas las cosas mencionadas anteriormente los desechos (cáscaras y restos del lavado) de cocinar con papas frescas provocan obstrucciones en las cañerías y olores muy desagradables en las cocinas.

Es por todos los factores anteriormente descritos que el producto sustituto alcanza un precio muy similar al de las papas prefritas congeladas.

Para calcular la elasticidad precio de la demanda se divide la variación porcentual de la cantidad demandada entre la variación porcentual del precio. Cuando los precios son altos las variaciones de la demanda ante cambios en los mismos son significativas, en cambio cuando los precios son bajos estas variaciones de precios repercuten en menor medida sobre la demanda.

La demanda es elástica si la elasticidad precio es mayor que 1 e inelástica si es menor que 1. Que la demanda sea elástica implica que la variación porcentual de la demanda es igual o mayor que su precio, o sea que una pequeña reducción en el precio de ese bien elevaría el consumo del mismo. Cuando la demanda es inelástica una reducción del precio disminuye el gasto en ese bien.

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

La encuesta realizada muestra que el 85% de los consumidores de papas fritas prefieren las papas prefritas congeladas antes que las papas fritas con papa fresca.

Además muestra que más de un 80 % de los consumidores habituales de papas fritas estarían dispuestos a aceptar una variación de precios de hasta un 30 %. En el cuadro a continuación mostramos en forma detallada los resultados empíricos, la primer columna muestra la variación del precio sometida a análisis y la segunda columna indica el porcentaje de encuestados que estarían dispuestos a aceptar ese incremento en el precio.

VARIACION PRECIO	% ENCUESTADOS
0% - 5%	30.66 %
5% - 10%	25.84 %
10% - 20%	14.56 %
20% - 30%	9.16 %
30% - 40%	6.64 %
Más de 40%	13.14 %
TOTAL	100.00%

Fuente: Elaboración propia con datos recabados de encuesta realizada.

De lo anterior concluimos que la demanda de papas fritas congeladas es elástica al precio.

Para calcular la elasticidad ingreso de la demanda se divide variación porcentual de la cantidad demandada entre la variación porcentual en el ingreso.

Elasticidad Ingreso de la demanda (Y) = $\text{Var Q} / \text{Var Y}$.

AÑO	VARIACION CONSUMO (Q)	VARIACION INGRESO (Y)	EID=VAR(Q)/ VAR(Y)
2009	0,291	0,119	2,455
2008	0,244	0,139	1,753
2007	0,199	0,129	1,535
2006	0,189	0,104	1,823
2005	0,231	0,097	2,393

FUENTE: Elaboración propia con datos de Penta Transaction e INE (Instituto Nacional de Estadística).

La elasticidad toma valores mayores a uno, lo que significa que es un bien de lujo (cuando el coeficiente de elasticidad ingreso es positivo y mayor que 1), aumenta en mayor proporción el consumo que el ingreso. Esto ocurre cuando existen grandes diferencias entre el producto en estudio (papas prefritas congeladas) y el producto sustituto (papas fritas elaboradas con papa fresca), las papas prefritas congeladas poseen ventajas significativas (calidad, uniformidad, comodidad, tiempos de cocción menores, entre otros) frente a las papas fritas elaboradas con materia prima fresca.

De la totalidad del consumo de papas prefritas congeladas del país, el 56,5% se consume en los bares y restaurantes actualmente casi no quedan entidades gastronómicas que utilicen papa fresca para hacer papas fritas. El restante 43,5% es vendido en los supermercados para el consumo en hogares.

4.3.2 ESTRUCTURA DE MERCADO

Al no existir una producción nacional de papas prefritas congeladas, en el mercado local se ve reflejada la estructura del mercado mundial con la presencia de las marcas multinacionales de mayor prestigio.

Dentro de los modelos teóricos (Competencia Perfecta, Monopolio, Oligopolio, Competencia Monopolística, Firma Dominante y Segmento Competitivo) el que más se aproxima a la realidad del mercado en estudio es el Oligopolio, porque el número marcas que lo constituyen no es muy significativo, cada una de las cuales es capaz de influir en el precio del producto con sus propios actos, donde tienen gran importancia la publicidad, el diseño del producto y otros tipos de competencia no basada en los precios.

CAPITULO 5: PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE PAPAS PREFRITAS CONGELADAS EN EL URUGUAY:

5.1 INTRODUCCION

El estudio que realizaremos a continuación sobre la implementación de una planta de producción de papas prefritas congeladas surge a través de una propuesta de la DIGEGRA, donde nos plantea la inquietud de estudiar la factibilidad de una fábrica nacional de este producto. La DIGEGRA se basó en el constante incremento del consumo de este producto que paralelamente implica un aumento en las importaciones debido a la inexistencia de producción nacional y es a partir de esto surge el desafío de estudiar qué posibilidades existen de sustituir productos importados por producción nacional.

Otro de los factores que nos motivó a estudiar este tema es la amenaza que significa el incremento de las importaciones de este producto para con la producción de papas frescas. El incremento de estas importaciones tanto en USD como en toneladas se produce en forma exponencial y significa una competencia muy fuerte para los productores de papa de nuestro país.

La incorporación de la mujer al campo laboral y la importancia que los individuos le dan al tiempo por el ajustado horario de trabajo influyen en la necesidad común en la mayor parte de la población: alimentos apetitosos y más fáciles de realizar.

Bajo la hipótesis de la tesis, la Planta podría procesar papas prefritas congeladas con el objetivo de competir con los proveedores externos consiguiendo costos más bajos y un producto de excelente calidad, con clientes satisfechos y resultados económicos favorables para la Planta. Para garantizar el correcto abastecimiento de papa para el proceso se harían contratos o acuerdos de compra-venta con productores del sector agrícola con el fin de obtener materia prima uniforme y en las fechas necesarias.

Nuestro estudio se basará entonces en la implantación de una planta nacional de procesamiento de papas prefritas congeladas y en estudio de costos de producción de papas prefritas congeladas. Analizaremos la viabilidad del proyecto y su competitividad con los mercados internacionales.

5.2 ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO

Papa prefrita en bastones:

El producto podrá identificarse por las dimensiones aproximadas del corte transversal o por referencia a las siguientes designaciones:

Pequeña: 5 – 8 mm.

Media: 8 – 12 mm.

Corte Grueso: 12 – 16 mm.

Extra Gruesa: más de 16 mm.

El color debe de ser uniforme y de buena apariencia, basado en estándares de calidad.

La industria emplea aproximadamente 2.63 kg papa fresca para obtener 1 kg de papa prefrita congelada. Esta relación puede variar en función del nivel tecnológico y el tipo de papa utilizados en el proceso de producción.

Si vemos la producción del 2008, se produjo 119.700 toneladas de papa fresca destinándose en el periodo zafra de julio-junio 2007-2008 se destinaron a la industria 1588 toneladas de papa fresca. De esta producción de papa fresca hay aproximadamente un 7% que cumple con las condiciones necesarias para la producción de papa prefrita congelada. Por lo que concluimos que estaría quedando en el mercado un remanente de materia prima con las condiciones necesarias para producir papas prefritas congeladas.

Como mecanismo para garantizar la compra de papa fresca, la industria debería realizar contratos con los productores agrícolas. En estos se establecería la calidad, cantidad, calidad y precio de compra de la materia prima.

Las variedades a utilizar serán: Atlantic y Kennebec, que poseen mayor proporción de materia seca y bajo contenido de azúcares reductores. En el futuro también se podrían hacer pruebas con variedades que son de muy buenos rendimientos para la industria pero que actualmente no se plantan en el país (ej: spunta).

5.3 ETAPAS Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO INDUSTRIAL DE PRODUCCIÓN

La producción de papas prefritas **congeladas** requiere de un proceso que se esquematiza y desarrolla a continuación:



Fuente: Elaboración propia

RECEPCIÓN E INSPECCIÓN DE MATERIAS PRIMAS (pesada y muestreo)

En virtud de la complejidad de los factores que pueden actuar sobre las características de la materia prima y consecuentemente sobre el producto final obtenido, no existen patrones establecidos que aseguren que la papa a ser procesada, alcance una alta calidad de papas fritas congeladas en todas las ocasiones. Las características químicas de un mismo cultivo varían frecuentemente de una región productora a otra, lo que es atribuido a diferencias en el clima, prácticas culturales, condiciones del suelo, entre otros factores.

A su llegada a la fabrica, se toma una muestra representativa para comprobar si cumple con los estándares de calidad establecidos por la empresa en cuanto a tamaño, defectos internos, defectos externos, peso específico, calidad de fritado entre otros. Como regla general, los tubérculos con un tenor de materia seca mayor al 20% se consideran adecuados para la obtención de papas prefritas de alta calidad, así como también que el tenor de azúcares reductores no sobrepase el valor de 3% del tenor de sólidos totales del tubérculo. La partida aceptada se descarga en los galpones de almacenamiento o puede entrar directamente a fábrica.

LIMPIEZA



Lavadora - Peladora

Aunque las papas requieran un posterior proceso de pelado, deben recibir un lavado, una limpieza previa. La limpieza es un punto fundamental en la elaboración de papas prefritas congeladas. Los objetivos principales de esta etapa son:

Separar polvo, tierra, suciedad, partes de plantas, materias extrañas, huevos de insectos y fragmentos de insectos.

Reducir considerablemente la carga bacteriana superficial de la papa y así incrementar la eficiencia del proceso de esterilización.

Mejorar la calidad y el aspecto de los productos.

La forma más utilizada consiste en pasarlas a través de una lluvia artificial, mediante picos aspersores, también se puede hacer un lavado por inmersión en un tanque con agua, en estas condiciones el material más denso, como la tierra, se hunde y las hojas o pequeñas basuras flotan. Existen mecanismos que combinan ambos métodos. Al dejar el lavador las papas serán descargadas sobre una cinta de selección, donde será efectuada manualmente la separación de tubérculos seriamente dañificados, putrefactos u otros defectos. Esta cinta también conducirá la materia prima al proceso siguiente.

PELADO

Los métodos que se utilizan para este proceso se clasifican en mecánicos, químicos y térmicos. Las modalidades usadas para llevar a cabo un buen pelado difieren del volumen de productos y de la inversión en equipo de la planta.

La modalidad más usada actualmente es el pelado químico o pelado cáustico, que consiste en sumergir los tubérculos en una solución de soda con una concentración aproximada de 10% a temperatura de ebullición. El tiempo de inmersión óptimo (2 a 6 minutos) depende de la variedad de la papa utilizada y de su tiempo de almacenamiento. La penetración de esta solución deber alcanzar una profundidad de 1.5 mm, normalmente adecuada para un pelado eficiente. El equipamiento prevé una rápida circulación de soda a través de la masa de tubérculos, lo que es esencial para un pelado uniforme.

Luego del pelado químico es necesario realizar un enjuague de forma de no alterar el ph del producto.

El método de alta presión utiliza equipo que calienta la papa, luego por diferencia de concentración de calor con vapor a alta presión, la cascara se desprende y se le retira mecánicamente en un cilindro con chorros de agua.

La cáscara es enviada a tanques de desecho por medios de transporte hidráulico.

El pelado mecánico en el cual se retira la cascara de la papa con una maquina peladora de papa constituida por un tambor giratorio que posee superficies desiguales para

quitarles la piel, en donde la papa rota por diferentes cuchillas y al momento de caer al fondo está pelada..

En general, la utilización de métodos mecánicos en el pelado de las papas, presentan menores rendimientos que los métodos químicos. Mientras el método mecánico se adapta bien a superficie plana, el método químico se adapta bien a cualquier tipo de superficies por tanto la operación solo debe ser acompañada por una tarea adicional manual para eliminar la piel de ojos y de grietas que presentan los tubérculos.

SELECCIÓN MANUAL

Pasan por un canal o cinta transportadora donde son inspeccionadas visualmente y se recortan defectos (puntos negros, partes podridas o defectuosas de las papas), así como se retiran papas deterioradas en gran parte de su superficie. Esta cinta es construida de tal forma que cada tubérculo es tomado de un flujo, trabajado y colocado en otro flujo que lo conduzca a la operación siguiente. De esta forma ningún tubérculo pasa por la cinta sin haber sido inspeccionado individualmente.

LAVADO Y CORTADO



Son lavadas nuevamente en tanques y luego son vertidas a una pistola de agua que fuerza las papas a gran velocidad (aproximadamente 100 kilómetros por hora) a pasar por una trama de cuchillas de forma cuadrículada cuando el objetivo de producción es en forma de bastones pero gracias a la velocidad con que son impulsadas las papas se puede obtener la forma de corte que se desee. Luego de cortada en bastones en la línea se desechan las piezas muy finas, cortas o dañadas.

SELECCIÓN DE BASTONES

Esta selección se puede realizar de forma automática o manual. En la forma automática, los bastones con algún defecto son retirados de la línea a través de un equipamiento de

clasificación óptica que selecciona, y una maquina con pequeñas cuchillas corta los defectos y vuelve a la línea. En la forma manual, los bastones pasan por una cinta de selección de la que son retirados los bastones de forma irregular y quebrados.

Después de esta operación los bastones sin defectos de forma, clasificados como de primera calidad, serán inmediatamente conducidos a la operación siguiente, en cuanto al material irregular será mantenido en tanques para ser procesado en horas finales de la jornada de trabajo. Los tanques deben contener agua para evitar la oxidación resultante del contacto con el aire y deben estar refrigerados.

BLANQUEADO Y SECADO



Para el blanqueado las papas pasan a tanques de agua hirviendo durante 2 a 4 minutos dependiendo de la actividad del sistema enzimático del tubérculo, de esta manera se bloquea la actividad enzimática y se remueven los azúcares reductores. Esto ayuda a mantener constante la cantidad de azúcares mejorando la textura, asegurando el color uniforme del producto del producto final, la reducción de absorción de aceite y del tiempo de fritura. Luego las papas son refrescadas en agua limpia a temperatura ambiente para evitar exceso de cocción y luego secadas con una corriente de aire tibio. Cuanto menor sea la humedad en la superficie de los bastones, menor será el tiempo de fritura y consecuentemente menor será la absorción de aceite.

PRE - FRITADO



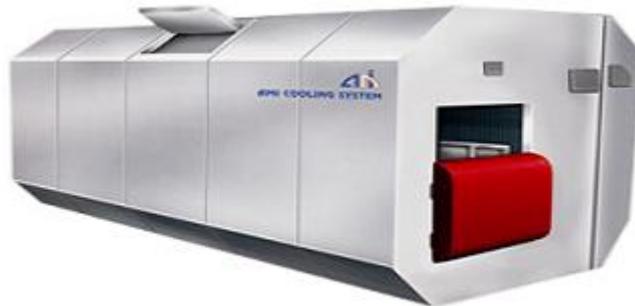
Después de retirado el exceso de agua, los bastones son encaminados a una freidor continuo que es alimentado de forma de mantener un período de fritura de 1,5 minutos constante en todo el flujo. La temperatura del aceite será de 180° C, no debiendo exceder ese límite para evitar su rápido deterioro. Deberá ser utilizado un aceite vegetal hidrogenado, normalmente de algodón o soja, para aumentar su estabilidad contra su rancidez.

Durante la operación de pre fritura se agrega constantemente aceite nuevo al freidor, reponiendo así, el aceite absorbido por las papas. La reposición constante evita la necesidad de descarte de aceite, después de 15 horas de procesamiento, permitiendo una fritura continua en aceite de buena calidad. Las partículas de papa que permanecen en el freidor afectan adversamente la calidad del aceite y deben ser removidas periódicamente con la ayuda de filtros. Un análisis del tenor de ácidos grasos libres debe ser utilizado como indicador de la calidad del aceite. Un tenor de 0,4 a 0,7 % de ácidos es considerado como normal para el proceso de fritura continua.

El producto es luego enfriado y transportado desde el área de fritura al área de congelado. Una inspección final es dada al producto con el fin de remover piezas oscuras, sobre fritas, o con otros defectos.

CONGELADO

En sistemas automatizados las papas prefritas son congeladas en un túnel mediante sistema de congelación rápida individual, Tecnología IQF, a una temperatura de -35°C , con tiempo de permanencia de aproximadamente 10 minutos, suficiente para que el centro geométrico de los bastones alcance una temperatura de -18°C .



El IQF (Individual Quick Freezing), es un sistema de congelamiento individual realizado a través del paso forzado de aire enfriado a través del producto. Con este procedimiento garantiza, una vez que hayamos descongelado el producto, que este conserve toda la textura, valor nutritivo e igual sabor al del producto recién cosechado. Así mismo, para su preservación, el uso de este proceso garantiza que los productos no necesiten de ningún tipo de químicos o preservantes y que, debido al cambio brusco de temperatura, se reduzca de forma importante la presencia de microorganismos.

La diferencia entre una congelación IQF y una congelación lenta es el tamaño del cristal que se forma. En la primera los cristales de hielo que se forman dentro de las células de los tejidos son de tamaño muy pequeño, lo que evitará que las paredes celulares que conforman los tejidos vegetales se rompan y que al descongelar el producto no haya derrame de fluidos celulares. En una congelación lenta, el tamaño del cristal que se forma es tan grande que rompe las paredes celulares, permitiendo el derrame de fluidos internos y la consiguiente pérdida de sabor, textura y valor nutritivo cuando descongelamos el alimento.

Otra de las ventajas que aporta esta congelación, es que podemos descongelar la cantidad de producto deseada y no el bloque entero.

ENVASADO Y ALMACENAMIENTO



Se pesan e introducen en bolsas y éstas luego en cajas de cartón que son selladas, de allí son enviadas a galpones de almacenaje mantenidos a -23°C

La operación de empacado resulta importante ya que la falta de control en estas etapa puede implicar riesgos para la calidad del producto. El sobrellenado puede provocar problemas con el empaque y aumento de costos. El tiempo de llenado debe ser el menor posible ya que el producto está en contacto con factores antagónicos que lo pueden deteriorar como luz, ambiente con esporas de hongos o bacterias y temperatura.

En cuanto a la legislación vigente se debe cumplir con los requerimientos legales y comerciales que deben constar en el empaque.

5.4 ESTUDIO DEL PROYECTO

5.4.1 INGREDIENTES BÁSICOS

- Papas (definida anteriormente).
- Aceites y grasas comestibles, según la definición de la Comisión del Codex Alimentarius.

5.4.2 INGREDIENTES FACULTATIVOS

Azúcares (sacarosa, azúcar invertido, dextrosa, fructosa, jarabe de glucosa y jarabe de glucosa deshidratada), tal como lo define la Comisión del Codex Alimentarius.

- Sal (cloruro de sodio).
- Condimentos, tales como especias y hierbas aromáticas.
- Aditivos alimentarios permitidos para papas prefritas congeladas según el Codex Alimentarius.

5.4.3 EMPAQUE

- Bolsas de empaque
- Cajas de empaque

5.4.4 INSTALACIONES Y EQUIPOS

- Lavadora / Peladora.
- Cortadora
- 2 Freidora
- Equipo Octo Frost IQF

CAPITULO 6: ESTUDIO DE COSTOS Y COMPETITIVIDAD

Comparación de costos entre el producto importado que ingresa al país con el posible producto Nacional.

Si el empresario decide importar, sus costos estarán dados por:

$$\text{Producto Importado} = [p^* \times TC \times (1 + A^*) \cdot (1 + G^*) + GLA + GLDV]$$

Si el empresario decide producir en Uruguay con materia prima nacional, sus costos estarán dados por:

$$\text{Producto Nacional} = p^{**} + W^* + GF + GLA + GLDV$$

Donde: p^* : valor monetario (expresado en la moneda del país de origen) de una unidad de producto final

TC: tasa de cambio del peso por la moneda del país de origen.

A^* : es la tasa arancelaria aplicada correspondiente al producto papas prefritas congeladas. Si tiene origen MERCOSUR esta tasa es cero.

G^* : es la tasa que representa los gastos de internación por unidad de producto.

GLA: es el gasto local de administración por unidad de producto.

GLDV: es el gasto local de distribución y ventas por unidad de producto.

p^{**} : valor monetario de la cantidad materia prima nacional (papa) necesaria para elaborar una unidad de producto terminado.

W^* : valor monetario de la cantidad de horas trabajo necesarias para elaborar una unidad de producto terminado.

GF: es el gasto de fabricación por unidad de producto.

El destino del producto final sería en primera instancia el mercado local, buscando la sustitución del producto importado por producto nacional. Actualmente la totalidad del producto existente en plaza proviene del exterior.

PRODUCCIÓN NACIONAL - IMPORTACIÓN DESDE ARGENTINA

	URUGUAY	ARGENTINA
RENDIMIENTO MP	2,63 Kg MP --- 1 Kg PT	2,63 Kg MP --- 1 Kg PT
PAPA	2,63 Kg	2,63 Kg
Precio Mercado Mayorista MP	0,55 USD	0,12 USD
COSTO MP (por kg de PT)	1,44 USD	0,31 USD
PRECIO CIF PT		0,90 USD (100%)

Fuente: elaboración propia con datos del mercado

Este producto que proviene del exterior, alcanzó un precio CIF promedio durante el año 2009 de 0.9 USD.

Para analizar los costos de producción en el estudio de competitividad, partimos del estudio de la materia prima. La papa fresca nacional con las cualidades necesarias para la industria alcanza en el mercado un precio de USD 0,55 dólares americanos el kg, como lo mencionamos anteriormente para producir un kg de producto terminado (papa prefrita congelada) son necesarios 2.63 kg de materia prima (estos rendimientos son en una producción a gran escala, con tecnología de punta y con una materia prima de muy buena calidad), alcanzamos unos USD 1,44 dólares americanos solo de materia prima. El precio de la papa fresca en Argentina se encuentra entre USD 0,12 y USD 0,18 por kg.

Este valor alcanzado de USD 1.44 solamente por los costos de la materia prima en una supuesta producción nacional superaría el precio CIF de USD 0.90 (valor al cual ingresa el producto al Uruguay)

Este análisis nos arroja como resultado que el importador no estaría dispuesto a sustituir el producto importado por el “producto nacional” por una clara diferencia en costos.

Cabe destacar que se realizó el análisis solamente para la producción de papas prefritas congeladas sin considerar las posibilidades de aprovechar la capacidad ociosa con otros productos y o subproductos.

Si el Empresario decide producir en Uruguay con materia prima importada, sus costos estarán dados por:

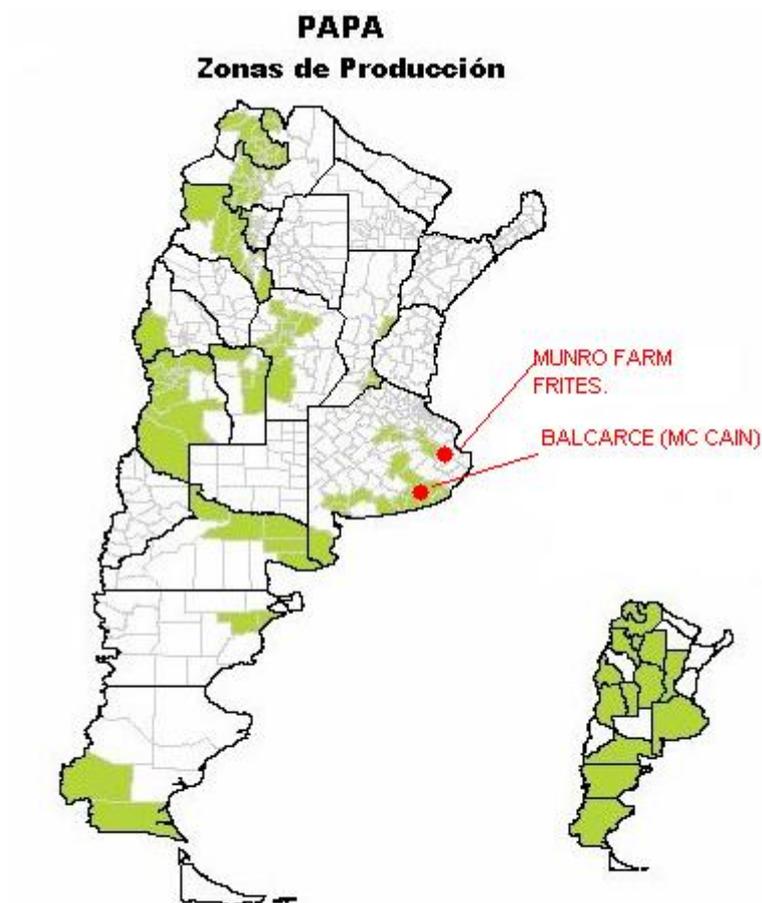
$$\text{Producto Nacional con Materia Prima importada} = p^{***} \times TC \times (1 + A^{**})(1 + G^{**}) + W^* + GF + GLA + GLDV$$

Donde: p^{***} : valor monetario (expresado en moneda del país de origen) de la cantidad materia prima (papa) necesaria para elaborar una unidad de producto terminado.

A^{**} : es la tasa arancelaria aplicada correspondiente al producto papas frescas. Si tiene origen MERCOSUR esta tasa es cero.

G^{**} : es la tasa que representa los gastos de internación por unidad de producto.

Si el empresario decide producir en Uruguay con materia prima importada, aprovechando el menor costo de esta frente a la nacional, se originarían costos en logística que provocarían que la empresa Uruguaya alcance costos superiores a la competencia Argentina, que como podemos observar en el mapa siguiente se encuentra ubicada estratégicamente en una zona papera por excelencia que le permite minimizar estos costos. Esto sumado a que esta tiene una gran infraestructura con producto fuertemente posicionado, dificultaría aún más la penetración en el mercado.



Dispersión geográfica del cultivo en función del área sembrada promedio de las dos últimas campañas.

**Fuente: Dirección de Coordinación de Delegaciones.
Estimaciones Agrícolas . SAGPyA**

CAPITULO 7: ANÁLISIS

7.1 INTRODUCCIÓN TEÓRICA

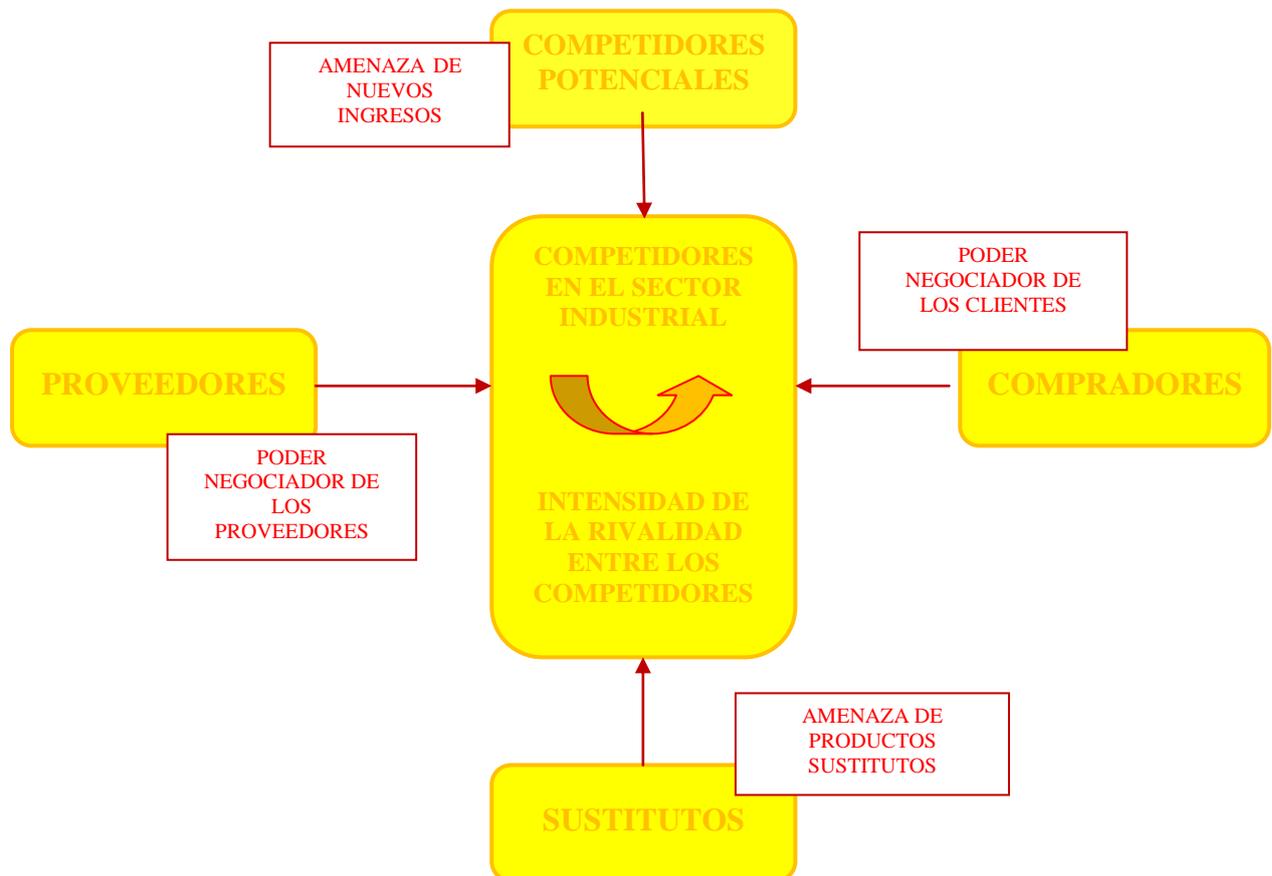
Para realizar el análisis de la competitividad de las empresas tomaremos como referencia la Teoría de Michael Porter. En 1980, el autor, profesor de Harvard Business School, marcó en su momento un hito de la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores. La misma incluye importantes ideas de administración estratégica. Uno de los principales aportes del autor fue la descripción de cómo los gerentes deben crear y sostener una ventaja competitiva que le brinde a la compañía una rentabilidad por encima del promedio.

Para establecer una buena estrategia empresarial competitiva es necesario comprender la “ventaja competitiva”. La **ventaja competitiva** es la característica superior que distingue a la organización; es decir, que la organización hace algo que la competencia no puede lograr o lo hace de alguna forma mejorada respecto a los demás. Estas ventajas competitivas provienen de los activos o recursos de la organización: esta posee algo que la competencia no tiene. No es suficiente con que la organización logre generar una ventaja competitiva, es preciso que esta sea capaz de mantenerla. Lo que quiere dejar en claro M. Porter con esto es que una ventaja competitiva sostenible faculta a la organización para sostener su delantera a pesar de las acciones de la competencia y de los cambios de la industria.

El autor en su trabajo plantea las cinco fuerzas que deben evaluar los gerentes en el momento de determinar el atractivo y la rentabilidad de la industria. Como resultado de esta evaluación se obtienen las amenazas y oportunidades y de luego estarían listos para elegir la estrategia competitiva adecuada.

7.2 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

- Amenaza de ingreso de nuevos competidores
- Amenaza de productos Sustitutos
- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores
- Rivalidad entre los actuales competidores



7.2.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES Y BARRERAS DE ENTRADA

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, junto con las reacciones de los competidores existentes. Si las barreras al ingreso son altas y/o es factible una represalia de los competidores ya establecidos, la amenaza de nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado o segmento de mercado es baja.

Para una corporación será mas difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Porter identificó *seis barreras de entrada* que podían usarse como defensa alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba a ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizarse en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios:

7.2.1.1 Economía de escala Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos de manera que se vea obligado a producir en gran escala y correr el riesgo de una fuerte reacción por parte de las empresas ya existentes provocando o intentando su expulsión.

En la industria de las Papas prefritas congeladas a nivel regional o mundial la barrera para el ingreso identificada refiere a que para poder llegar a costos competitivos debemos invertir en maquinaria de última tecnología, de gran porte y de alto costo e instalaciones específicas para ese proceso de producción. El principal y potencial competidor de la región es Argentina que posee dos grandes fábricas, FARM FRITES (Holandesa) y MC CAIN (Canadiense). Mc Cain está instalada desde 1995 en la provincia de Balcarce con una producción actual mayor a 170.000 toneladas en el año. Al ser una empresa internacional con abastecimiento a toda la región le permite cierta

agilidad frente a posibles competidores. Actualmente ésta fábrica de Mc Cain trabaja a capacidad ociosa, por lo que cuenta con posibilidades de continuar bajando costos si se viera amenazada con la entrada al mercado de nuevos competidores. Farm Frites está instalada desde 1996 en Munro, provincia de Buenos Aires con una producción anual de aproximadamente 70.000 toneladas. Exportando el 75% de su producción a países vecinos, sobre todo a Brasil, que se queda con el 80% del total, abasteciendo a grandes cadenas de Fast Food.

7.2.1.2 Diferenciación de producto: esto significa que las empresas establecidas diferencian y posicionan fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para re posicionarse a su rival por poseer una marca identificada por el mercado con cierta lealtad entre los clientes, como consecuencia de la publicidad realizada, servicio al cliente, diferencias de productos entre otros

Es muy probable que exista lealtad de determinados clientes hacia algunas de las empresas ya establecidas, por su trayectoria y calidad. En Balcarce – Argentina se encuentra la fábrica de una de las empresas líderes a nivel mundial, que abastece con su producto a gran parte de la región. En el Uruguay no existe un antecedente en el sector de las papas prefritas congeladas por lo que estos productos serían desconocidos en un principio. Para poder lograr una inserción en el mercado se debería dar un valor agregado, como ser en la presentación (diferentes tamaños por ejemplo), con un embalaje especial, calidad del producto, logística, trazabilidad, servicio pos venta; para lograr competir con los productos importados ya posicionados.

7.2.1.3 Requisitos de Capital: Es necesario la inversión de grandes sumas de dinero para poder competir y esto constituye una barrera de ingreso muy importante en este caso. El capital es necesario para la importante construcción de instalaciones, para la compra de maquinaria, equipamientos y capital de giro necesario para comenzar a funcionar y cubrir las pérdidas iniciales.

Si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir mas tiempo que estos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden invertir, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Si se pretende competir en forma adecuada en el rubro, los requisitos de capital pueden ser sumamente importantes, si proyectamos una producción de 1000 toneladas al año, la inversión estimada seria de USD 600.000 para este volumen de producción que es muy pequeño si lo comparamos con empresas como Mc Cain cuya producción ronda las 170.000 toneladas al año y Farm Frites que en el año 2008 duplicó su capacidad de producción en 70.000 toneladas con una inversión de USD 500.000.

7.2.1.4 Desventaja en costos independientemente de la Escala: Este es el caso de organizaciones establecidas en el mercado que tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas y/o superadas por los competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Las ventajas que poseen las fábricas de Mc Cain y Farm Frites en Argentina en este sentido son muy amplias:

- Tanto Mc Cain como Farm Frites son marcas de papas prefritas congeladas muy importantes a nivel mundial. Mc Cain es una compañía global de alimentos congelados Lider Mundial, radicada en Balcarce - Argentina desde el año 1995 con una inversión de 160 millones de dólares, 450 empleados y una facturación anual que supera los 100 millones de dólares. Farm Frites también es una compañía global de alimentos congelados, radicada en Munro – Argentina desde el año 1996.
- **Ambas controlan su abastecimiento de materia prima** con plantaciones propias y acuerdos con productores de la zona. Mc Cain cuenta con aproximadamente 23.000 hectáreas que abastecen su industria. Contando para eso con un Departamento de Ingenieros Agrónomos altamente calificados, para generar y obtener de la tierra el mayor rendimiento y la mejor calidad de la materia prima.

- La **localización geográfica** (Balcarce y Munro) son zonas paperas por excelencia, logrando rendimientos en su producción muy elevados comparativamente con los de la región. Sus cultivos se distribuyen por Balcarce, Tandil, Otamendi y Choele choel. También logran costos mínimos en logística por la cercanía de los centros de acopio de materia prima para su industria. Mc Cain cuenta con una capacidad de almacenamiento de 98.000 toneladas.
- Mc Cain es una empresa que tiene una amplia **experiencia en el rubro**. Inicia su producción en 1957 en Florenceville Canadá. Contando con más de 20.000 empleados, 61 plantas de producción en el mundo y con presencia en más de 120 países.
- Farm Frites se funda en Oudenhorn Holanda. Siendo la empresa de procesamiento de papas número 3 de Europa, contando con más de 1700 empleados, 8 plantas de producción en el mundo y con presencia en más de 45 países.

Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto con una innovación permanente para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho de mercado.

7.2.1.5 Acceso a los Canales de Distribución. En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de producción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta entre otros, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

7.2.1.6 Políticas Gubernamentales. Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos pueden fijar normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. En las industrias

alimenticias la habilitación de las plantas productivas así como la habilitación de los productos, representan una barrera de ingreso al sector. Una vez que la planta está lista para ser utilizada se requiere obtener la habilitación de la intendencia correspondiente (una habilitación por departamento) lo que lleva a veces algunos meses con los costos financieros que esto implica. Hoy la tendencia es a la desregulación, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

Si bien esta es la tendencia a nivel general, respecto a este tema en concreto, la materia prima nacional es protegida por el bloqueo a las importaciones de papa fresca salvo puntuales excepciones. Donde se destraban estos bloqueos debido a que la producción nacional de papa fresca no alcanza para abastecer el consumo interno permitiendo el ingreso controlado del producto (papa fresca).

7.2.2 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La amenaza de productos sustitutos está relacionada con la búsqueda de otros productos que puedan desempeñar o cubrir la misma función. Todas las empresas en un sector industrial estarán compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. Estos en cierta forma limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, debido a que los precios de los productos se ven topeados (si se establecen precios superiores el mercado opta por los productos sustitutos).

El consumo de papas prefritas congeladas ha ido aumentando a nivel mundial, y Uruguay no fue una excepción. Entre la década del '60 y '70 se observa un incremento del consumo de papa puré (deshidratada) y de papas fritas para aperitivo (snacks) que luego se estabiliza. La papa en conserva no sufre variaciones importantes. En cambio, el consumo de papa congelada se multiplica varias veces. Las nuevas tecnologías tanto en la producción como en la distribución y almacenamiento hacen que este producto llegue al mercado en una muy buena calidad. Ello se vincula con la incorporación de la mujer al mundo del trabajo, la jornada continua, la baja de la proporción del gasto de los hogares destinado a alimentos, y el continuo crecimiento de gastos en alimentos fuera del hogar.

La importancia de los locales de comida rápida (Fast- food) en el consumo de papa prefrita congelada tipo bastón puede observarse indirectamente a través del número de habitantes estimado por local de la cadena McDonald´s (Multinacional más importante de comidas rápidas)

7.2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Un mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios sustitutos, es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que le permitiría hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios lo que traerá aparejado una disminución en los márgenes de utilidad.

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y provocando que los industriales compitan entre ellos.

7.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Ejercen poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios, variar la calidad de los productos o servicios y no cumplir con los plazos de entrega establecidos. Los factores que determinan el grado de influencia en el poder de negociación de los proveedores son el grado de concentración de un proveedor y la disponibilidad de sustitutos de insumos.

Los principales insumos necesarios para la producción de papas prefritas congeladas son materia prima, el combustible, aceite, materiales de empaque, entre otros.

La forma más usual de aprovisionamiento de la materia prima (papa fresca) por parte de los industriales es a través de contratos anuales con los productores agrícolas. En estos contratos se establece la localización donde se va a desarrollar el cultivo; las obligaciones del productor en prácticas de producción y cosecha; evaluación del cultivo por parte de la industria en determinadas etapas del cultivo; forma de almacenamiento; periodos y forma de entrega; asociado a bonificaciones y descuentos por mayor o menor calidad del cultivo; criterios de rechazo del producto; y las obligaciones legales de cada parte.

Además de los contratos mencionados como principal fuente de aprovisionamiento, se encuentra una multiplicidad de tipos de acuerdos que utilizan las firmas internacionales en los diversos países. Entre ellos se encuentran los contratos plurianuales y contratos abiertos. En el primero se especifican las cantidades anuales y en el segundo las transacciones se realizan en el mercado abierto, en la época de desarrollo del cultivo. También existen asociaciones de la industria con el productor agrícola, donde parte del costo de producción del cultivo es solventado por la primera, garantizándose ésta por ejemplo de la calidad de los insumos utilizados (semillas, fertilizantes, etc).

Otra variedad es cuando los procesadores se transforman en clientes de los productores al realizar acuerdos en los cuales se les paga a éstos por llevar a cabo el cultivo siguiendo practicas específicas, el industrial asume los riesgos y beneficios de la producción y la venta del producto, y el productor recibe incentivos por desempeño en la producción. Por último, también existe la integración vertical de la industria de una parte del abastecimiento.

De todos modos, en los países desarrollados la gran expansión de las relaciones contractuales no se da sin conflictos. Es por esto que surgen organizaciones que reúnen todos los actores de la cadena, financiadas directamente por los actores involucrados de manera obligatoria en EEUU o mediante tasas parafiscales en algunos países de la UE. A través de estas instituciones se pretende disminuir las asimetrías de información y aumentar el poder de negociación de los actores más vulnerables de la cadena, en particular, los productores agrícolas. En sus inicios estas instituciones fueron creadas para estabilizar mercados e ingresos, actualmente se agrega aumentar la competitividad de la cadena. Estas organizaciones participan en el desarrollo del mercado del producto, en investigación, fijación de estándares o grados de calidad, publicidad, promoción, difusión de información y representación del sector.

Estos mecanismos de coordinación deberían reglamentar el poder comercial limitando la competencia destructiva y contribuir a favorecer la confianza entre las partes y mejorar el bienestar general.

7.2.5 RIVALIDAD ENTRE LOS ACTUALES COMPETIDORES

La rivalidad entre los diversos competidores da origen a manipular su posición, para ello recurren a diversas tácticas como competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en los servicios al cliente entre otros.

La intensidad de la rivalidad interna de los competidores va a depender de la *estructura de la competencia*, es decir que cuando existan muchos competidores pequeños o de similar tamaño la rivalidad será mas intensa y por el contrario cuando exista en el mercado una figura dominante, un líder, esta será menor. Otro de los aspectos que incide es el grado de diferenciación del producto, cuando los productos son commodities tienen una mayor rivalidad. Cuando los compradores tienen altos costos en el cambio de proveedores la rivalidad se debilita. Y por el contrario, cuando los competidores persiguen estrategias agresivas de crecimiento, la rivalidad será mas intensa.

En Uruguay por el contrario, al no existir este tipo de industria, no se da esta rivalidad o competencia interna. En el caso de que se instale una fábrica de papas prefritas congeladas en plaza sus competidores no serán locales, debido a que todas las marcas que se venden en plazas son importadas (Argentina, Bélgica, Alemania, Holanda entre otros).

7.2.5.1 Barreras de salida: La elevada inversión necesaria para la instalación de una fabrica con activos altamente especializados y de escaso valor de liquidación o alto costo de conversión constituye una fuerte barrera de salida de este sector.

7.3 MATRIZ DE ANALISIS FODA

El análisis FODA consiste en la evaluación de los recursos internos y las habilidades de la organización, y de las oportunidades y amenazas presentes en su ambiente externo.

7.3.1 FORTALEZAS

Las fortalezas son todas aquellas actividades que la organización realice bien o cualquier recurso que posea a su disposición y controle.

La producción de materia prima se encuentra tecnológicamente desarrollada y con niveles de productividad crecientes.

Disponibilidad de suelos para el cultivo de papa.

7.3.2 DEBILIDADES

Las debilidades son actividades que la empresa no realiza en forma óptima o recursos que ésta no posee y necesita en comparación con otras empresas.

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

Rendimientos de la materia prima (papa fresca) son inferiores a los de la región, las influencias del clima que afecta negativamente la producción de papa. Argentina posee ciclos de producción más largos y estables que permiten que la papa alcance una madurez superior.

El costo de uno de los insumos más importantes como el aceite es superior al de Argentina (país aceitero por excelencia).

Falta de capacitación de la Mano de Obra Uruguaya sobre el proceso de producción de papas prefritas congeladas. No existen antecedentes de producción nacional.

Nula identificación del producto Uruguayo a nivel local, regional y mundial.

Existe una dependencia de importaciones de semilla (el proceso de producción de semilla nacional se encuentra en desarrollo) incipiente. Argentina tiene sus propios centros de producción de semilla sin depender del precio y calidad del producto importado.

Buena parte de los productores nacionales de materia prima son productores familiares con dificultades para encarar procesos de reconversión. Lo que podría ser, adaptarse a un cambio en las variedades a producir o cambios en el proceso de producción requeridos por la industria.

Insuficiente adopción de tecnología requerida para alcanzar una producción de calidad necesaria por parte de los productores de menor escala.

Pequeña escala en la fase industrial, lo que dificulta el proceso de inversiones.

Desarrollo industrial que requiere inversiones y aumento de escala para continuar compitiendo en el mercado interno.

Dependencia del mercado internacional por ser “tomador de precios”.

7.3.3 OPORTUNIDADES

Las oportunidades para una empresa son los factores ambientales externos en los cuales una empresa puede aprovechar su potencial para lograr una ventaja competitiva.

Proceso de integración regional.

Consumo de productos procesados (papas prefritas congeladas) en expansión acelerada.

Posibilidad de obtener apoyo financiero para asesoramiento, investigación y desarrollo por parte del gobierno: a través de los Planes de Negocio de DI.GE.GRA. (MGAP).

Posibilidad de captar clientes uruguayos que adquieren el producto importado.

7.3.4 AMENAZAS

Las amenazas para una empresa constituyen factores ambientales externos que pueden provocar riesgos.

Importaciones de productos procesados con precios competitivos y altos niveles de calidad con fuerte posicionamiento en el mercado.

Importaciones de papa consumo desde Argentina, con precios históricamente inferiores a los del mercado domestico.

Riesgos de inclemencias climáticas que afecten negativamente la producción de papa, causando la suba del precio de la materia prima y comprometiendo el abastecimiento de la industria.

Riesgos de plagas y/o enfermedades que afecten negativamente provocando la suba del precio de la materia prima y comprometiendo el abastecimiento de la industria.

Este hábito alimenticio (comidas rápidas Fast-foods) comienza a ser seriamente cuestionado por las consecuencias en la salud, enfrentando las firmas (McDonald's y otros) los primeros grandes juicios, iniciados por los mismos Estudios Jurídicos que promovieron la defensa de los consumidores frente a los perjuicios de las compañías de tabaco.

La fase Industrial posee problemas aparentes de abastecimiento de materia prima, los agricultores se muestran reacios a realizar acuerdos para abastecer a la industria por los riesgos que ello implica.

Proceso de integración regional.

Países competidores tienen la producción certificada en calidad por las normas ISO 9001- 2000 y normas HACCP, generando así un valor agregado en el producto.

La baja del precio del dólar favorece a las importaciones del producto procesado.

Las autoridades buscan mejorar el hábito alimenticio desde temprana edad, mediante una dieta balanceada y sana. Se realizan campañas nutricionales promoviendo el consumo de productos naturales y nutritivos.

7.4 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas y que como resultado buscaban obtener importantes rendimientos sobre la inversión.

Aunque cada empresa busca por distintos caminos llegar a ese resultado final, la cuestión radica en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido o actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasa el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias son:

7.4.1 ESTRATEGIA LIDERAZGO EN COSTOS GLOBALES

Fue una estrategia muy utilizada en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el estricto control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran temas tratados constante y profundamente. Los clientes de rendimiento marginal evitaban y trataban de reducir los costos en áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, marketing, publicidad, personal y en una de las áreas de la operación de la empresa.

A medida que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades bajaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados, siendo los competidores menos eficientes los primeros en ser eliminados.

Para lograr una posición de costo total bajo, se debe de obtener una alta participación en el mercado con relación al competidor más importante, o tener otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas.

Otras formas de lograr un liderazgo en costo podría ser un diseño del producto o proceso de producción que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, o vender a los segmentos más grandes de clientes para asegurar un volumen de ventas. Como forma contraria a las anteriormente expuestas implantar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para adquirir una mayor participación en el mercado.

7.4.2 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Otra estrategia es crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación es considerada como una barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad a la marca, y como consecuencia de esto debería producir una menor sensibilidad al precio.

Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación y desarrollo, diseño del producto, materiales de alta calidad, y/o aumentar el servicio al cliente.

7.4.3 ESTRATEGIA DE ENFOQUE O CONCENTRACIÓN

Esta estrategia consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia de enfoque se basa en brindar un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura.

La empresa se distingue por atender mejor a las necesidades de un mercado meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ese mercado, o ambas cosas.

CAPITULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego del análisis FODA realizado en el capítulo anterior y teniendo en cuenta los datos recabados en el desarrollo de este trabajo, estamos en condiciones de concluir acerca de la condición actual del sector y sus perspectivas a futuro.

Como fue analizado en el transcurso del presente trabajo el consumo de papa prefrita congelada viene aumentando en forma exponencial en los últimos 5 años, pasando de 4.707 toneladas en el año 2005 a 10.775 toneladas en el 2009. Al no existir producción nacional este consumo es totalmente abastecido por producto importado.

Al analizar la competitividad de un posible producto nacional frente al importado comenzamos por comparar distintos factores. Uno de los factores determinantes en el costo del producto final es el asociado a la Materia Prima (papa fresca).

Para lograr la calidad esperada del producto se requiere de variedades de papas alargadas y chatas en los extremos, con alto contenido en materia seca y sólidos (mayor a 20 %) para lograr un mayor rendimiento y una mejor absorción de aceite. Otro factor importante para la calidad del producto es la necesidad de un bajo tenor en azúcares reductores para evitar la decoloración durante el fritado.

Las variedades que mayormente se plantan en el Uruguay son Chieftain y Red Pontiac, éstas por sus características no son las más utilizadas para la producción de papas prefritas congeladas.

Si bien en el Uruguay existen suelos disponibles para el cultivo de papa con las características requeridas por la industria, la gran diferencia con Argentina (potencial competidor) son los rendimientos, que debido a las condiciones climáticas de nuestro país (fríos, heladas y altas temperaturas), no es posible finalizar el ciclo de producción que permite un desarrollo completo de la papa. Esto es un factor fundamental para la industria ya que contar con una papa desarrollada completamente permite obtener bastones más largos, uniformes y con menos desperdicio.

Al no existir producción nacional de papas prefritas congeladas, ni tampoco exportaciones, las importaciones reflejan el consumo aparente en el Uruguay. En el año 2009 el principal origen de estas importaciones es Argentina con un 52 % del total,

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

seguido por Holanda por un 25 %, luego se ubican Bélgica con un 20 % y Alemania con un 3 %. En el mercado local se ve reflejada la estructura de mercado mundial con presencia de las marcas multinacionales de mayor prestigio. Conformando un Oligopolio donde la cantidad de marcas no es significativa y cada una de las cuales es capaz de influir en el precio del producto con sus propios actos.

Analizando el crecimiento del consumo nacional encontramos que el mismo se explica por diversos motivos. En primer lugar el menor tiempo que invierten los restaurantes y amas/os de casa en preparar este alimento acompañado de la calidad, uniformidad y practicidad en su elaboración son ventajas competitivas frente al producto sustituto (papas fritas con materia prima fresca). En segundo lugar el elevado precio de la materia prima provoca que el producto sustituto alcance costos similares a los de realizar papas fritas con papas prefritas congeladas.

Cuando analizamos la competitividad del supuesto producto nacional frente al producto importado vemos que no sería competitivo principalmente por una clara diferencia en costos de la materia prima. El costo de la materia prima en Uruguay para elaborar un kilo de producto terminado sería USD 1, 44 (estos costos son con el supuesto de producir a gran escala) mientras que para la competencia del exterior este costo sería de USD 0,31. Es decir que solamente con los costos de la materia prima se estarían superando el precio de USD 0.90 (CIF) con que el producto importado está ingresando al país.

Ante esto surge la consideración de producir con materia prima importada lo cual tiene también una clara desventaja en costos asociados a logística frente a la empresa Argentina que se encuentra localizada en una zona estratégica, que le permite minimizar dichos costos por la cercanía a los centros de acopio de materia prima para su industria.

Con estas conclusiones vemos que con los supuestos tomados, los datos recabados y las condiciones actuales del mercado, sería inviable la implementación de una planta de producción de papas prefritas congeladas en Uruguay.

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

ANEXOS.

Producciones por variedad según estación, superficie y rendimiento

Año agrícola 2005/06

Variedades según estación	Superficie		Producción		Rendimiento
	(ha)	(%)	(ton)	(%)	(ton/ha)
PRIMAVERA 2005/06	4.094	100	64.879	100	16
Chieftain	2.903	71	46.731	72	16
Red Pontiac	457	11	6.033	9	13
Norland	238	6	3.661	6	15
Iporá	191	5	3.170	5	17
Kennebec	155	4	2.854	4	18
Spunta	74	2	1.414	2	19
Atlantic	33	1	599	1	18
Otras	43	1	417	1	10
OTOÑO 2006	4.477	100	83.104	100	19
Chieftain	3.747	83,7	72.186	87	19
Inia Ipora	230	5,1	2.956	4	13
Red Pontiac	169	3,8	2.720	3	16
Kennebec	104	2,3	1.694	2	16
Norland	95	2,1	1.354	2	14
Mondial	41	0,9	663	1	16
Spunta	35	0,8	633	1	18
Atlantic	31	0,7	507	1	16
Liseta	21	0,5	334	0	16
Otras	4	0,1	57	0	13

Fuente: MGAP-DIEA, en base a Encuesta de Papa.

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

Año agrícola 2006/07

Variedades según estación	Superficie		Producción		Rendimiento
	(ha)	(%)	(ton)	(%)	(ton/ha)
PRIMAVERA 2006/07	4.105	100,0	69.648	100,0	17
Chieftain	2.962	72,2	48.199	69,2	16
Red Pontiac	518	12,6	9.229	13,3	18
Norland	235	5,7	3.601	5,2	15
Inia Ipora	177	4,3	3.915	5,6	22
Kennebec	92	2,2	1.495	2,1	16
Atlantic	47	1,1	1.755	2,5	37
Spunta	38	0,9	753	1,1	20
Otras	36	0,9	702	1,0	20
OTOÑO 2007	3.821	100,0	48.715	100,0	13
Chieftain	3.301	86,4	42.637	87,5	13
Red Pontiac	117	3,1	1.299	2,7	11
Inia Ipora	108	2,8	1.165	2,4	11
Kennebec	80	2,1	1.029	2,1	13
Norland	67	1,8	789	1,6	12
Atlantic	39	1,0	694	1,4	18
Spunta	20	0,5	200	0,4	10
Mondial	15	0,4	48	0,1	3
Liseta	7	0,2	72	0,1	10
Otras	67	1,8	782	1,6	12

Fuente: MGAP-DIEA, en base a Encuesta de Papa.

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

Decreto 295/08 Normativa en materia de Importaciones de Papa fresca

**MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
MINISTERIO DE GANADERÍA, AGRICULTURA Y PESCA
Montevideo, 17 JUN. 2008**

VISTO: la normativa en materia de importación de frutas y hortalizas.-

RESULTANDO: I) que las expectativas en materia de oferta doméstica de algunas frutas y hortalizas para los próximos meses, junto con el marco actual para la realización de las operaciones de importación respectivas, hacen esperar incrementos significativos en sus precios, con las consiguientes dificultades de acceso, principalmente, para los sectores de menores recursos.-

II) que el Poder Ejecutivo está promoviendo ante el Poder Legislativo la adopción de medidas complementarias a las dispuestas en el presente decreto, orientadas a amortiguar los efectos negativos de la situación referida.-

CONSIDERANDO: I) que es necesario introducir modificaciones transitorias a la normativa en materia de importación de frutas y hortalizas de modo de asegurar niveles de abastecimiento que redunden en precios al consumidor que permitan que el conjunto de la población pueda acceder a estos alimentos.-

II) que las modificaciones a introducir no pueden ir en desmedro de los contralores fitosanitarios encomendados a la Dirección de Servicios de Protección Agrícola del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca.-

ATENTO: a lo precedentemente expuesto.-

**EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA
DECRETA:**

ARTÍCULO 1º.- Las disposiciones de este decreto se aplicarán, entre el 1º de julio y el 31 de octubre de 2008, a las operaciones de importación de las frutas y hortalizas identificadas en el anexo que forma parte del presente decreto, y hasta los volúmenes máximos establecidos en el mismo.-

ARTÍCULO 2º.- El Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca creará un Registro de importadores habilitados de las frutas y hortalizas referidas en el

artículo anterior, que podrán operar en los términos previstos en el presente decreto.-

ARTÍCULO 3º.- Previo al embarque de la mercadería, los importadores habilitados deberán solicitar la Acreditación Fitosanitaria de Importación (AFIDI) ante el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. Esta Secretaría de Estado se expedirá en un plazo máximo de 5 (cinco) días corridos, contados a partir de la fecha de la solicitud respectiva, vencido el cual la mercadería quedará sujeta a la inspección y despacho normales. En todos los casos, los requisitos fitosanitarios que correspondan al producto y origen específicos, deberán estar contenidos en el certificado fitosanitario de origen.-

ARTÍCULO 4º.- La AFIDI será emitida respetando el orden de ingreso de las solicitudes. La suma de los volúmenes de mercaderías importadas despachadas a plaza durante el período establecido en el artículo 1 y de los volúmenes previstos en las Acreditaciones vigentes para mercaderías que aun no han sido despachadas a plaza, no podrá superar el límite máximo respectivo establecido en el anexo.-

La AFIDI tendrá validez por 30 días corridos, contados a partir de su emisión, en el caso de importaciones desde la región (MERCOSUR y Chile), y por 60 días corridos, en el caso de importaciones desde fuera de la región. Sólo podrá prorrogarse el plazo correspondiente, cuando la demora resulte de razones ajenas al importador y exista carta de crédito o conocimiento de embarque emitidos con anterioridad al cumplimiento del plazo.-

ARTÍCULO 5º.- La AFIDI podrá ser solicitada únicamente por el importador, que efectivamente y a nombre propio realice la operación aduanera, sin perjuicio de la posterior intervención de los despachantes de aduana o sus apoderados, de acuerdo con lo establecido por la Ley N° 13.925 de 17 de diciembre de 1970.-

ARTÍCULO 6º.- La Dirección Nacional de Aduanas (DNA) informará por vía electrónica y de inmediato al Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca de los volúmenes de los despachos a plaza de las mercaderías.-

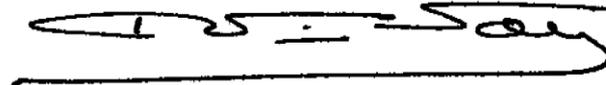
La información remitida por la DNA deberá contener: (i) nombre del importador; (ii) producto; y (iii) volumen.-

ARTÍCULO 7º.- Suspéndase la aplicación de las normas reglamentarias que establecen exigencias de calidad comercial. Esta suspensión no abarca las

“Análisis del mercado de papas prefritas congeladas: competitividad y estrategias para el desarrollo de una Industria Nacional”

disposiciones que comprenden exigencias específicas relativas a la defensa de la salud humana, vegetal, animal y del medio ambiente.-

ARTÍCULO 8º.- Comuníquese, publíquese, etc.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'H. Castell', written in a cursive style.A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Rodolfo Nin Novoa', written in a cursive style.
RODOLFO NIN NOVOA
Vicepresidente de la República
en ejercicio de la Presidencia

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

LIBROS Y TRABAJOS:

- Selección de lecturas de la cátedra de Economía Aplicada a la Empresa
- “Estrategias competitivas” – Michael Porter
- “Ventaja competitiva de las naciones” de Michael Porter.
- Decisiones Financieras, Ricardo Pascale.
- Administración – Stoner, Freeman y Gilbert Jr
- Encuestas de Papa. DIEA – MGAP años 2001 a 2009
- “Administración Estratégica” - Estephen Robbins.
- Componentes Macroeconómicos, sectoriales y Microeconómicos para una estrategia Nacional de desarrollo. Documento 15: Papa frita congelada – Monica Matteos
- Análisis de la cadena de Papas fritas congeladas – Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación- Argentina
- Calidad de consumo en variedades de papa – Mercado Modelo – INIA.
- Batata pré-frita e hortaliças congeladas: economia e industrializaçao. (Laura Savitci, José Gasparino, José Paschoalino, Lutz Bernhardt, Wilson Leite do Canto).

PAGINAS WEB VISITADAS

- www.mgap.gub.uy/
- www.mgap.gub.uy/Opypa
- www.mgap.gub.uy/Diea
- www.mgap.gub.uy/DirecciondeLaGranja
- www.penta-transaction.org
- www.inia.org.uy
- www.ine.gub.uy
- www.alibaba.com
- www.argenpapa.com.ar
- www.siiia.gov.ar
- www.aduanas.gub.uy
- www.aladi.org
- www.mercadomodelo.net
- www.mccain.com.ar
- www.farmfrites.com
- www.graba.com.uy
- www.inversiones.gov.ar

- www.fagro.edu.uy
- www.minagri.gob.ar