



## **Abstract**

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis acerca de las ventajas competitivas nacionales dentro del sector del calzado y del software, en el Uruguay actual. Pretendemos descubrir y desarrollar mediante el estudio de estos dos sectores, cuales son los factores más importantes que inciden en la estrategia de cada empresa para lograr su competitividad.

Este análisis se realizó bajo los lineamientos del diamante competitivo tratados por Michael Porter en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”. Basándonos en dicho libro, nuestro punto de partida será determinar el papel que desempeñan el entorno, las instituciones y las políticas económicas de una nación, en la capacidad de sus empresas para triunfar en determinados sectores.

Aplicando todos estos conocimientos, pretendemos llegar a una conclusión respecto a cómo el Uruguay y en particular, estos dos sectores elegidos, desarrollan sus ventajas competitivas.

## **Agradecimientos**

En primer lugar queremos agradecer a nuestro tutor, profesor Francisco de León, por el apoyo brindado, su buena disposición y por guiarnos en el desarrollo de nuestro trabajo.

Agradecemos también la colaboración y el tiempo dedicado por cada uno de los empresarios que nos brindaron sus conocimientos, a través de entrevistas y consultas.

## **Introducción**

### **Objetivo y metodología de la investigación**

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis acerca de las Ventajas Competitivas Nacionales dentro de los sectores elegidos, en el Uruguay actual.

Trataremos de encontrar las claves del éxito de diferentes empresas dentro del sector nacional, y demostrar su importancia al momento de crear una ventaja competitiva.

Con la elección de estas dos industrias pretendemos darle un enfoque más amplio a este trabajo. Por un lado analizaremos la industria del calzado, una industria tradicional y con una larga trayectoria; mientras que por otro lado analizaremos la industria del software, una industria reciente y en plena fase de desarrollo.

Para realizar esta monografía nos basaremos en los conceptos tratados por Michael Porter en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, y su aplicación en las industrias del calzado y del software.

Porter destaca la importancia de la comprensión de los atributos genéricos de una nación que fomentan el desarrollo de las ventajas competitivas, para las empresas en determinados sectores.

Estos atributos los agrupa en cuatro conceptos:

- Condiciones de los factores productivos necesarios para la empresa.

- Condiciones de la demanda interna de los productos del sector.
- Existencia de sectores proveedores o conexos de la empresa que sean internacionalmente competitivos.
- Las condiciones en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas.

Existen otros elementos que influyen en el sistema como ser el papel de acontecimientos casuales y la política de gobierno de la nación.

No obstante, Porter considera que, por favorables que sean las circunstancias del país, el éxito no está asegurado. Algunas empresas de un mismo país prosperan mientras otras fracasan. Se deben buscar y explotar con todo interés la fuente de ventaja competitiva más importante.

Para poder realizar dicho análisis en el Uruguay, realizaremos entrevistas a una muestra de empresas del sector del calzado y del software, y buscaremos obtener nuevos conocimientos, para poder inducir una conclusión más general, que se aplique al total de los casos de cada industria.

## **Definición de las industrias**

### Calzado

La industria del calzado forma parte de una cadena productiva que comienza en la fase primaria con la producción de ganado y cueros y continúa en la fase industrial donde se produce la transformación de una serie de materias primas de forma secuencial para la obtención del producto final CALZADO,

un artículo necesario de vestimenta, así como también un complemento y accesorio de moda. Es una industria muy intensiva en mano de obra.

Si el calzado que se produce no es enteramente de cuero, la industria se relaciona también con la cadena de producción del caucho y del plástico. Además, la fabricación de calzado se relaciona hacia atrás con un conjunto de actividades industriales de apoyo, entre las que se encuentran la producción e importación de partes y componentes del calzado, de cajas de cartón, y de máquinas y equipos para la industria. (*Revista de la CEPAL 72 – Diciembre 2000*)

### Software

Dentro de las Tecnologías de la Información, la industria del software se encuentra ubicada en la familia de la informática.

La Real Academia Española define la palabra software como “conjunto de programas, instrucciones, y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora”. Pero, debido a su acelerado y continuo proceso de cambio, además de su naturaleza intangible, esta definición no logra englobar todo lo que comprende el término hoy en día. Una definición más completa y actualizada de la palabra sería “equipamiento lógico o soporte lógico de una computadora digital, que comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios para hacer posible la realización de una tarea específica, en contraposición a los componentes físicos del sistema”.

Debido a la amplitud de la definición, existe una variada gama de programas que componen esta industria. Estos se diferencian principalmente por el grado de estandarización y el ámbito de aplicación de los mismos.

En relación al grado de estandarización, nos encontraríamos avanzando en este grado, desde el software totalmente personalizado, desarrollado para un solo usuario, hasta el software de tipo “universal”, que puede ser utilizado de manera homogénea por usuarios de cualquier país del mundo.

Según el ámbito de aplicación, el tipo de software puede clasificarse en dos grandes categorías: **segmento vertical** y **segmento horizontal**.

En el **segmento vertical**, los programas son desarrollados para *una actividad económica específica*, por ejemplo: frigoríficos, inmobiliarias, salud, educación, transportes, etc., y puede ser vendido en paquetes o mediante desarrollos a medida. Además de la informática pura, es necesario incorporar otros tipos de conocimientos, que son específicos para cada área.

En el **segmento horizontal**, el contenido del software proviene principalmente del área informática. Su objetivo es resolver problemas de diferentes áreas; son básicamente paquetes. Mientras que el software horizontal, que incluye programas como procesadores de texto o de hojas de cálculo, puede ser útil para una amplia gama de industrias, el software vertical está dirigido a atender las necesidades de una empresa ya que es personalizado para las necesidades de ese sector específico; esta desarrollado para cumplir una tarea en particular.

## **Contenido del Trabajo**

De modo de desarrollar el análisis planteado en nuestro objetivo, elaboramos el siguiente trabajo, distribuido en 7 capítulos.

En los *Capítulos I y II* realizamos una breve descripción del mercado mundial, la situación regional y local, así como un análisis comparativo de los principales productores, exportadores, importadores y consumidores a nivel mundial, de la industria del calzado y la industria del software respectivamente.

En el *Capítulo III* recopilamos y exponemos las principales políticas y normativas aplicadas en el entorno internacional, regional y nacional, respecto a las industrias en estudio.

En el *Capítulo IV* expondremos el marco teórico a aplicar en base a los conocimientos de Michael Porter expresados en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”.

En los *Capítulos V y VI* llevaremos a la práctica, en las dos industrias, el marco teórico expuesto en el capítulo anterior, basándonos principalmente en el diamante competitivo.

En el *Capítulo VII* exponemos las conclusiones y resultados de la investigación.

## **Índice**

### **CAPITULO I - Industria del calzado**

I.1 La industria mundial del calzado.....	12
I.2 Situación regional de la industria del calzado.....	15
I.3 Análisis comparativo.....	20
I.4 La industria del calzado en Uruguay.....	27
I.4.1 Antecedente histórico de la industria del calzado en Uruguay...27	
I.4.2 Situación actual de la industria del calzado en Uruguay.....	34
I.4.3 Sectores y segmentos dentro de ella.....	38
I.4.4 Análisis F.O.D.A. en la industria del calzado.....	39

### **CAPITULO II - Industria del software**

II.1 La industria mundial del software.....	43
II.2 Situación regional de la industria del software.....	45
II.3 La industria del software en Uruguay.....	49
II.3.1 Antecedente histórico de la industria del software en Uruguay..49	
II.3.2 Situación actual de la industria del software en Uruguay.....	50
II.3.3 Sectores y segmentos dentro de ella.....	62
II.3.4 Análisis F.O.D.A. en la industria del software.....	64

### **CAPITULO III - Marco Regulatorio**

III.1 Marco Regulatorio en la industria del calzado.....	66
III.1.1 Políticas adoptadas en el ámbito del MERCOSUR.....	66
III.1.2 Políticas adoptadas en el ámbito de América Latina.....	70

III.1.3 Políticas adoptadas en el ámbito nacional.....	72
III.2 Marco Regulatorio en la industria del software.....	91
III.2.1 Políticas adoptadas en el ámbito del MERCOSUR.....	91
III.2.2 Políticas adoptadas en el ámbito nacional.....	94

#### CAPITULO IV - Innovación y ventajas competitivas nacionales

IV.1 Innovación.....	104
IV.1.1 Definición de Innovación.....	104
IV.1.2 Importancia de la innovación.....	105
IV.2 Ventajas Competitiva.....	106
IV.2.1 Introducción teórica del concepto Ventaja Competitiva.....	106
IV.2.2 El diamante de la Ventaja Competitiva Nacional.....	110

#### CAPITULO V - Análisis de las Ventajas Competitivas Nacionales en la industria del calzado en Uruguay

V.1 Análisis de los determinantes del diamante de Porter.....	118
V.1.1 Condiciones de los factores.....	118
V.1.1.1 Recurso Humanos.....	119
V.1.1.2 Recursos de Conocimiento.....	120
V.1.1.3 Recursos Físicos.....	121
V.1.1.4 Recursos de Capital.....	121
V.1.2 Condiciones de la demanda interna.....	122
V.1.3 Industrias relacionadas y de apoyo.....	124
V.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	128
V.1.5 El papel del gobierno.....	132
V.2 Diamante competitivo de la industria del calzado en el Uruguay.....	134

## CAPITULO VI Análisis de las Ventajas Competitivas Nacionales en la industria del software en Uruguay

VI.1 Análisis de los determinantes del diamante de Porter.....	135
VI.1.1 Condiciones de los factores.....	135
VI.1.1.1 Recurso Humanos.....	135
VI.1.1.2 Recursos de Capital.....	137
VI.1.1.3 Recursos Físicos.....	138
VI.1.2 Condiciones de la demanda interna.....	139
VI.1.3 Industrias relacionadas y de apoyo.....	140
VI.1.4 Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas.....	141
VI.2 Diamante competitivo de la industria del software en el Uruguay.....	144

## CAPITULO VII Conclusiones

VII.1 Industria del calzado.....	145
VII.2 Industria del software.....	152
VII.3 Conclusiones finales.....	156

<u>BIBLIOGRAFIA</u> .....	157
---------------------------	-----

## ANEXOS

Entrevista al Ingeniero Nicolas Jodal (Artech S.A.).....	161
Entrevista a Jorge Baptista (Geocom Uruguay S.A.).....	167
Entrevista a Alvaro Molaguero (Taxton S.A.).....	171
Entrevista a Daniel Tournier (Director de la Cámara del calzado).....	180
Tablas.....	188

## **Capítulo I - Industria del calzado**

### **I.1 La industria mundial de calzado**

El siglo pasado, ha sido testigo de grandes cambios en la industria mundial del calzado, ha pasado de ser una actividad puramente artesanal, a la mecanización y automatización de la mayor parte de las operaciones del proceso productivo. No obstante, la producción del calzado sigue siendo intensiva en mano de obra.

Como consecuencia de la globalización de la economía, la distribución mundial de la producción y del comercio ha cambiado radicalmente en los últimos decenios. Se produjo un incremento importante de la proporción de calzado manufacturado en países de bajos costos laborales. A partir de los desarrollos en las nuevas tecnologías de información, y su aplicación en la industria del calzado, se ha facilitado el intercambio de información entre diferentes establecimientos, de fabricación y diseño. Por ejemplo, aunque la mayoría del calzado deportivo se fabrica en los países de bajo costo en Asia, la mayoría de los diseños y especificaciones técnicas se dictan desde las oficinas de las grandes marcas en países desarrollados.

Como respuesta ante este nuevo panorama de competencia mundial, las estrategias elegidas por los diferentes países productores fueron variadas. En el trabajo “Capacidades Competitivas en la industria de calzado en León, dos trayectorias de aprendizaje tecnológico” por Adriana Martínez; se mencionan las siguientes estrategias elegidas por algunos países.

En **Estados Unidos**, algunos productores aplicaron la estrategia bajos costos, apuntando a una producción de grandes volúmenes de zapatos de calidad media. Otros como LLB Bean y Timberland, se apresuraron en incursionar en mercados de productos especializados de alto valor y moda cambiante, cuya producción depende de las calificaciones tradicionales de cocer y cortar cuero. En 1974, también en aquel país, se creó el programa de revitalización del calzado, encaminado a demostrar la posibilidad de restablecer la competitividad de una industria madura, golpeada por las importaciones, producidas en serio y de precio más barato. Una de las acciones importantes que tomó fue la negociación de un acuerdo de comercialización con Corea y Taiwán que limitaba la cantidad que podían exportar a EEUU por 4 años.

En **España e Italia** la expansión de la industria del calzado se ha basado en proveer al consumidor de un zapato de moda, atractivo y de confort. Desde mediados de los años 80, apoyaron su competitividad en la pronta reacción a los cambios del mercado. Para ellos, es esencial responder a los cambios de la demanda, en términos de nuevos estilos y con cortos tiempos de entrega.

Dentro de la estrategia de bajos precios de mano de obra, los países con mayores ventajas son **Corea del Sur, Taiwán, China, Vietnam y Malasia**. Los tres primeros han tenido un desarrollo exponencial en su industria del calzado. Entre las razones del auge de su industria, tenemos además del bajo costo de la mano de obra, la existencia de grandes fábricas altamente organizadas; fuentes de materiales sintéticos de alta calidad y bajo precio y una fuerte comercialización internacional.

La secretaria general de comercio chino para la importación y exportación de calzado, Ying Wang, reconocía en una entrevista hecha en el 2007 por [informacion.es](http://informacion.es), que el rápido auge de la industria de su país y los bajos precios por sus reducidos costes han generado un gran impacto entre los tradicionales productores mundiales. La Unión Europea y EEUU han impuesto medidas anti-dumping y aranceles a las exportaciones asiáticas. Los aranceles son del 10% para los zapatos importados de Vietnam, y de entre 9,7% y 16,5% a los importados de China. Sin embargo, Ying Wang cree que, ni las tasas arancelarias, ni las barreras anti-dumping establecidas por la Unión Europea, van a frenar el crecimiento de su industria del calzado, sino que va a ser un incentivo más para su crecimiento.

En cuanto a la industria de calzado en **India**, los fabricantes de calzado hindú, están apuntando a vender productos de mayor calidad, a la vez que desean suplir las necesidades del creciente mercado nacional: un proceso que demanda el empleo de materiales y tecnologías del más alto nivel. En India, existe una asociación de fabricantes de componentes y calzado (IFCOMA), organización sin fines de lucro, que apunta a que la industria local alcance estándares de calidad internacional.

El actual esquema productivo mundial propuesto por el Centro de Estudios para la Producción de la secretaría de Industria, Comercio y Pyme de Argentina, define que los principales centros de diseño y fabricación de calzado de gama alta son Italia, España, y Francia. Por su parte, la producción de calzado de gama media y baja y calzado deportivo, se realiza en países con costos laborales bajos, como China, India, Indonesia y Vietnam. Los centros de diseño de este tipo de calzado, se ubican en Estados Unidos mayoritariamente y algunos países de Europa.

Otros países en desarrollo como Brasil y México, son importantes productores de calzado de cuero, de gama media y deportivo de performance.



*Extraído de la presentación del PACPYMES de diciembre 2009 “Lecciones para el Diseño de Estrategias de Desarrollo- País basadas en Clusters Competitivos e Innovadores”*

## I.2 Situación Regional de la industria del calzado

### Argentina

La industria del calzado en Argentina está compuesta principalmente por firmas PYMEs (800 empresas, con un personal de más de 30.000 personas),

que fabrican los diferentes segmentos en los que se divide la producción, bajo un proceso esencialmente mano de obra intensiva (*“Lineamientos para fortalecer las fuentes de Crecimiento Económico – Sector Calzado” por Julia Cerutti, publicado por la CEPAL*).

Alrededor del 60% del calzado fabricado en el país se realiza en base a cuero, insumo que se produce localmente, siendo de buena calidad y cuyo abastecimiento se puede conseguir a precios relativamente bajos.

Como estrategia para proteger la industria local, y frenar las importaciones de bajos costos (competencia desleal), desde el Estado Nacional Argentino se aplican medidas como la administración de las licencias no automáticas (certificados para poder ingresar mercadería al mercado local) y antidumping.

De esta forma, el ministerio de industria, logró que se sustituyeran importaciones por más de tres millones de pares anuales, con lo que se crearían más de 1.800 puestos de trabajo. Sobre este punto, Alberto Sellaro, titular de la Cámara de Industria del Calzado de Argentina, destacó en una entrevista hecha por *iprofesional.com* en mayo de este año, que las medidas impulsadas desde el Gobierno “protegen a más del 85% de la producción local”. A su vez, indicó que las importaciones del 2009 disminuyeron un 22% con respecto al 2008.

<b>Exportaciones e importaciones en Argentina</b>			
Calzado y sus componentes			
En millones de USD			
EXPORTACIONES		IMPORTACIONES	
2008	2009	2008	2009
28	20	263	221

Fuente: “Panorama Comercial Argentino N° 61” – [www.cei.gov.ar](http://www.cei.gov.ar)

Además el empresario afirmó que “se firmó un acuerdo de autoeliminación de exportaciones brasileñas de calzado hacia la Argentina, en 15 millones de pares por año para el período 2009 – 2011; el acuerdo se cumplió satisfactoriamente en 2009, y se realizan actividades conjuntas para la aplicación de medidas anti-dumping contra china y para exportar a terceros mercados”.

Decía el Secretario de la Cámara industrial del calzado en Argentina Horacio Moschetto: *“Sin dudas que en todo este proceso la aplicación de licencias no automáticas por parte del Gobierno ha protegido la producción y frenado las importaciones”*

## **Brasil**

Actualmente Brasil es el tercer país productor de calzados en el ámbito mundial. Según datos obtenidos de ABICALÇADOS (Asociación Brasileña de Calzados) en el 2007, 7.830 empresas operaban en el sector, generando 302 mil empleos. La gran variedad de proveedores de materia prima, maquinaria y componentes junto con la innovación tecnológica constante que se está produciendo en la industria posicionan al sector de calzados brasileño como uno de los más importantes en el ámbito mundial. Brasil cuenta con alrededor de 1.270 industrias de componentes, cerca de una centena de fabricas de maquinaria y equipamiento y más de 400 empresas especializadas en el curtido y acabado del cuero.

Cuentan con una estructura altamente capacitada, con modernos conceptos de administración de producción y gestión de fabricación, como just in time y otros procesos internacionales de calidad. Estas características colocan a

Brasil hoy en día exportando hoy en día a más de 140 países. La estructura exportadora del sector del calzado brasilero es una de las más modernas del mundo.

A diferencia de las estrategias antes mencionadas por los diversos países, la industria brasilera es altamente especializada en todos los tipos de calzado: femeninos, masculinos, infantiles, así como los calzados especializados como ortopédicos, de seguridad para trabajadores, y deportivos.

Recientemente, a través de la Asociación Brasileña de Industrias de Calzados, se presentó un Proyecto de Valoración Aduanera al gobierno por el cual a través de herramientas informáticas e incorporando detalles de la operación en particular del producto, el sistema permite estructurar un precio de referencia como forma de mejorar el control del valor aduanero. El proyecto busca mejorar la valoración del producto en Aduana, en particular para las importaciones de calzado originarias de China, Vietnam e Indonesia.

Se adjunta una tabla con la evolución de exportaciones e importaciones de Brasil en los últimos 10 años:

Año	EXPORTACIONES		IMPORTACIONES	
	USD	Pares	USD	Pares
1999	1.277.768.537	137.173.179	50.020.447	7.023.019
2000	1.547.304.850	162.585.054	43.736.881	5.671.935
2001	1.617.201.863	171.329.560	50.776.248	6.181.450
2002	1.450.974.425	164.142.756	44.987.830	5.097.271
2003	1.552.074.127	188.951.513	47.777.633	5.271.711
2004	1.814.011.741	212.460.326	65.284.453	8.894.719
2005	1.891.559.365	189.671.565	115.483.016	16.949.427
2006	1.863.119.179	180.435.405	140.734.989	18.561.220
2007	1.911.750.369	177.052.084	209.507.121	28.667.567

2008	1.881.308.351	165.791.808	307.459.762	39.321.060
2009	1.360.015.990	126.576.211	296.498.493	30.361.796

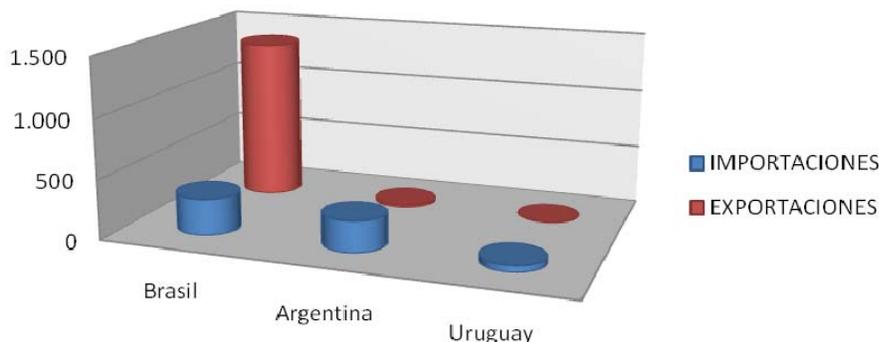
FUENTE: Información obtenida de ABICALÇADOS

Además de dicho proyecto, el gobierno brasileño dispone la exigencia de licencias previas ante cualquier importación. Esta medida lleva a que las importaciones en dicho país sean complicadas, retrasadas y por lo tanto desestimuladas.

Como para reflejar la situación regional en cuanto a Importaciones y Exportaciones, presentamos el siguiente cuadro:

	EXPORTACIONES		IMPORTACIONES	
	En millones de USD			
	2008	2009	2008	2009
Brasil	1.881	1.36	307	296
Argentina	28	20	263	221
Uruguay	3	3	56	62

**Exportaciones e Importaciones en la Región  
Datos 2009**



### **I.3 Análisis Comparativo**

#### **Principales Productores**

La producción mundial de calzado se estima actualmente en más de 16.000 millones de pares anuales. China es por lejos el mayor productor, representa el 64% dentro de la producción mundial siguiéndolo India con un 6 % y Brasil con un 5 %. En la última década China presentó una evolución espectacular. En 1998 su producción anual era de 5500 millones de pares anuales, mientras que en el 2007 superó los 10,000 millones.

Los países Asiáticos producen el 84% de la producción mundial. Este fenómeno dado en los últimos años se ha debido a la reubicación de la producción a estos países en vías de desarrollo como Vietnam, China, India, Indonesia, en detrimento de los más desarrollados. Esto se explica por la gran disponibilidad de mano de obra con la que cuentan, así como la utilización de tecnología moderna que tornaron a estos países mucho más competitivos a nivel mundial. *(Datos extraídos del trabajo del PACC sobre Calzado y Marroquinería)*

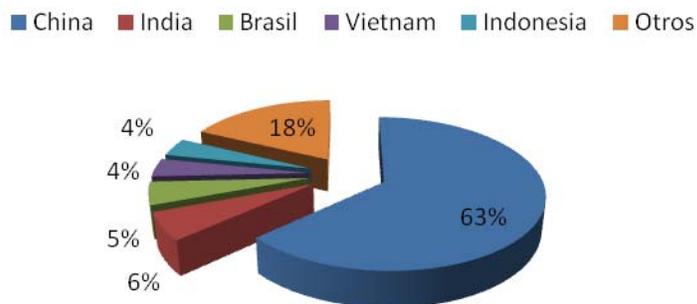
Brasil es un caso interesante de analizar. En los últimos 25 años logró triplicar su producción y colocarse entre los grandes exportadores mundiales. Sus logros en el comercio internacional son el resultado de la adopción de una estrategia adecuada enfocada en la provisión de zapatos de mujer en el segmento medio bajo para el mercado de EEUU.

Entrando en un análisis por volumen y precio de los Mayores productores a nivel Mundial, podemos clasificar la producción en:

Asia - Segmento de alto volumen y precios bajos.

- Europa Occidental - Segmento de bajo volumen y precio alto.
- Brasil y México - Segmento medio.
- Europa Oriental - Segmento medio.

### Principales productores 2007



### Principales Exportadores

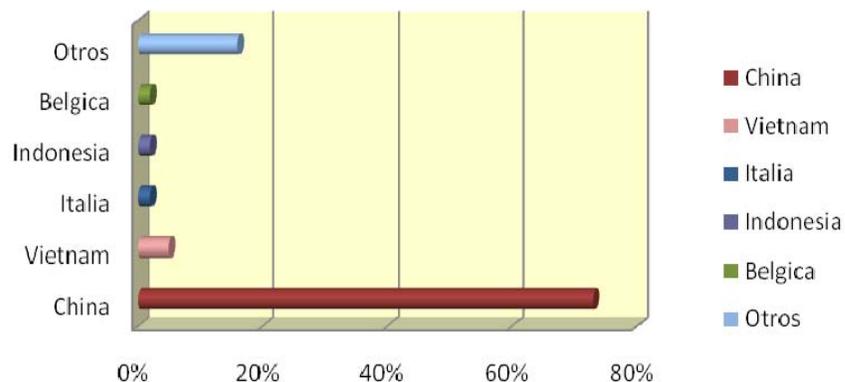
El comercio internacional del calzado es muy intenso y creciente. China es el país que lidera las exportaciones mundiales, llegando en el 2007 a cifras de exportación de 8175 millones de pares representando un 73% de las mismas. Le sigue India que junto con los demás países Asiáticos constituyen el 85%. Europa es el continente que lo sigue con un 12 % y seguido por América del Sur con un 1.2 %.

Al contrario de lo que se podría esperar atendiendo al volumen de producción, los mayores exportadores de calzado no coinciden del todo con los mayores productores. Si bien China es el país predominante en ambos aspectos, en cuanto a niveles de exportación lo siguen Vietnam, Italia e

Indonesia, mientras que a niveles de producción lo siguen India y Brasil. Esto significa que una parte importante de la producción de India y Brasil está siendo absorbida por sus respectivos mercados internos; además se apunta también a que no han logrado todavía los niveles de precio, calidad y marca de sus más directos competidores para alcanzar mayores cuotas en el mercado internacional.

La gran ventaja competitiva con la que cuenta China, y que lo lleva a ser el mayor competidor a nivel mundial es su estrategia de liderazgo en costos. Esto ha llevado a que, al no poder competir con esos bajos costos, los principales productores Europeos y del mundo, han tenido que buscar otras estrategias competitivas, tal como la diferenciación, la calidad del producto ofrecido, innovación y rapidez para adaptarse a las demandas del mercado.

### Principales Exportadores 2007

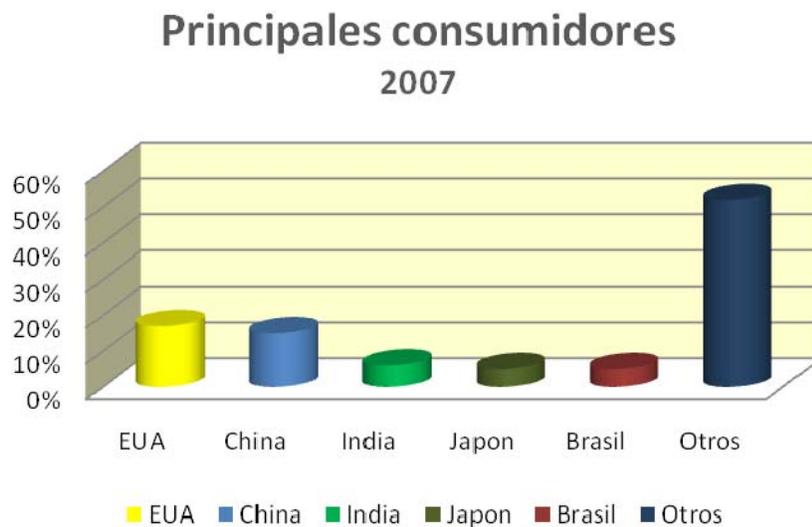


### Principales Consumidores

En cuanto al consumo mundial, si realizamos un análisis por país, nos encontramos con que EEUU es el mayor consumidor mundial de calzado,

con un 17% del total, seguido por China con el 15% del total de pares consumidos y por India con un 6 %.

Analizando las cifras por continentes encontramos a Asia en primer lugar con unos 5364 millones pares en el 2008. Eso se encuentra lógicamente explicado por la cantidad de habitantes en dicho continente. Lo siguen Europa con 3493 millones de pares, EEUU con un consumo de 2820 millones de pares, y América del Sur con 1185. *(Cifras obtenidas de las tablas debajo expuestas del Satra recolectadas del sitio de Abicalcados Brasil).*



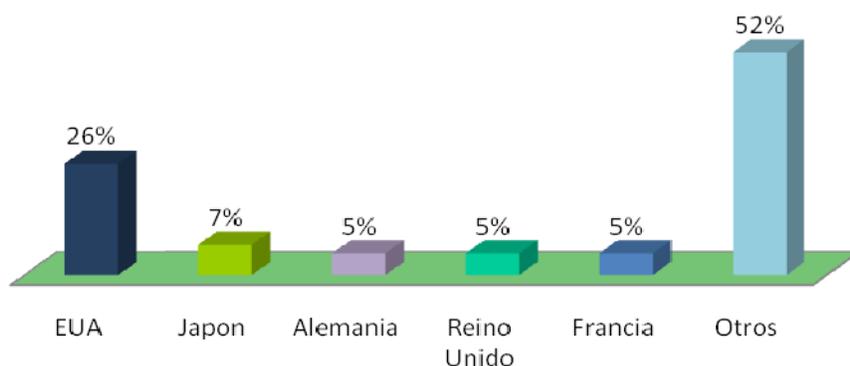
### Principales Importadores

Tal como veíamos anteriormente, EEUU es el mayor consumidor de calzado. Sin embargo no cuenta con una producción significativa como para poder abastecer su propio consumo. Es por ello que la oferta externa juega un papel significativo, colocando a EEUU como principal importador mundial del

calzado. EEUU importa unos 2300 millones de pares, siguiéndolo Japón muy por debajo con unos 590 millones de pares, Luego Alemania y Reino Unido.

## Principales Importadores

2007



Cinco Principales Importadores, Exportadores y Consumidores a nivel Mundial (En millones de Pares)							
Año 2005							
Productores		Importadores		Exportadores		Consumidores	
Países	Pares	Países	Pares	Países	Pares	Países	Pares
China	9,000.0	EUA	2,252.0	China	6,914.0	EUA	2,286.0
India	909.0	Japón	556.0	Vietnam	472.7	China	2,097.0
Brasil	806.1	Alemania	464.0	Italia	249.0	India	852.4
Indonesia	552.0	Reino Unido	424.0	Indonesia	221.0	Japón	649.6
Vietnam	525.0	Francia	379.3	Brasil	190.0	Brasil	633.1
Otros	2,739.3	Otros	4,273.5	Otros	1,682.6	Otros	6,658.8
<b>TOTAL</b>	<b>14,531.4</b>	<b>TOTAL</b>	<b>8,348.8</b>	<b>TOTAL</b>	<b>9,729.3</b>	<b>TOTAL</b>	<b>13,176.9</b>
Año 2006							
Productores		Importadores		Exportadores		Consumidores	
Países	Pares	Países	Pares	Países	Pares	Países	Pares
China	9,600.0	EUA	2,371.2	China	7,654.0	EUA	2,403.1
India	960.0	Japón	572.9	Vietnam	579.0	China	1,959.8
Brasil	796.0	Reino Unido	443.0	Italia	243.6	India	880.9
Vietnam	630.0	Alemania	438.4	Indonesia	225.0	Japón	666.2
Indonesia	560.0	Francia	394.8	Brasil	179.7	Brasil	635.4
Otros	2,722.8	Otros	4,454.0	Otros	1,638.5	Otros	6,900.9
<b>TOTAL</b>	<b>15,268.8</b>	<b>TOTAL</b>	<b>8,674.3</b>	<b>TOTAL</b>	<b>10,519.8</b>	<b>TOTAL</b>	<b>13,446.3</b>

Año 2007							
Productores		Importadores		Exportadores		Consumidores	
Países	Pares	Países	Pares	Países	Pares	Países	Pares
China	10,209.0	EUA	2,362.3	China	8,175.0	EUA	2,393.0
India	980.0	Japón	594.2	Vietnam	614.6	China	2,080.1
Brasil	796.3	Alemania	497.5	Italia	245.3	India	895.5
Vietnam	665.2	Reino Unido	486.0	Indonesia	229.0	Japón	706.7
Indonesia	565.0	Francia	445.0	Bélgica	199.1	Brasil	648
Otros	2,858.1	Otros	4,732.8	Otros	1,797.4	Otros	7,208.2
TOTAL	16,073.6	TOTAL	9,117.8	TOTAL	11,260.4	TOTAL	13,931.5

Fuente SATRA, Elaborado en 2008 por Abicalcados Brasil.

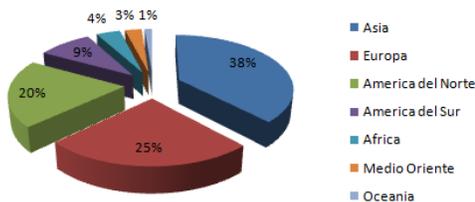
% de Participación sobre el Total a nivel Mundial							
Año 2007							
Productores		Importadores		Exportadores		Consumidores	
Países	Pares	Países	Pares	Países	Pares	Países	Pares
China	64%	EUA	26%	China	73%	EUA	17%
India	6%	Japón	7%	Vietnam	5%	China	15%
Brasil	5%	Alemania	5%	Italia	2%	India	6%
Vietnam	4%	Reino Unido	5%	Indonesia	2%	Japón	5%
Indonesia	4%	Francia	5%	Bélgica	2%	Brasil	5%
Otros	18%	Otros	52%	Otros	16%	Otros	52%
TOTAL	100%	TOTAL	100%	TOTAL	100%	TOTAL	100%

Producción, Importación, Exportación y Consumo por Continente (En Millones de Pares)				
Año 2005				
CONTINENTE	Producción	Importación	Exportación	Consumo
Asia	11,948.1	1,493.4	8,188.1	5,253.9
Europa	983.2	3,190.0	1,147.8	3,063.4
America del Norte	249.6	2,649.7	44.9	2,854.4
America del Sur	1,030.7	229.7	205.4	1,055.0
África	170.3	350.0	51.7	468.6
Medio Oriente	137.6	299.7	86.6	338.2
Oceanía	11.9	136.3	4.8	143.4
TOTAL	14,531.4	8,348.8	9,729.3	13,176.9

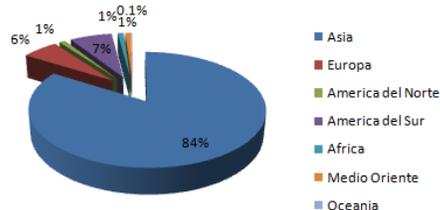
Análisis de las Ventajas Competitivas Nacionales dentro de los sectores del calzado y del software en el Uruguay actual

Año 2006				
CONTINENTE	Producción	Importación	Exportación	Consumo
Asia	12,703.6	1,441.2	8,974.4	5,170.4
Europa	955.2	3,357.5	1,162.1	3,186.5
America del Norte	234.5	2,793.6	41.7	2,986.4
America del Sur	1,032.5	276.7	196.9	1,112.4
África	194.1	360.3	54.0	500.4
Medio Oriente	138.7	306.6	86.0	347.3
Oceanía	10.2	138.4	4.7	142.9
TOTAL	15,268.8	8,674.3	10,519.8	13,446.3
Año 2007				
CONTINENTE	Producción	Importación	Exportación	Consumo
Asia	13,435.1	1,440.2	9,510.8	5,364.5
Europa	985.2	3,874.5	1,366.6	3,493.1
America del Norte	220.7	2637	37.6	2820
America del Sur	1,056.1	325.6	196.3	1,185.8
África	208.9	371.9	55.2	525.6
Medio Oriente	158.7	326.2	91.3	393.6
Oceanía	8.9	142.4	2.6	148.9
TOTAL	16,073.6	9,117.8	11,260.4	13,931.5

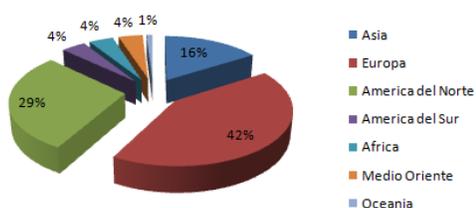
Consumo por continente  
2007



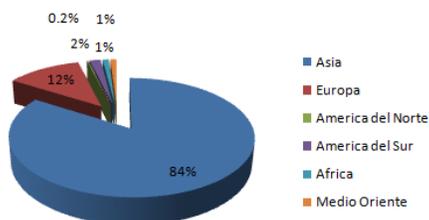
Produccion por continente  
2007



Importacion por continente  
2007



Exportacion por continente  
2007



## **I. 4 La industria del calzado en Uruguay**

### **I.4.1 Antecedente histórico de la industria del calzado en Uruguay**

La industria del calzado ha registrado importantes deterioros en su capacidad productiva en los últimos años. En la década del 1970 el mercado interno estaba 100% en manos de la industria nacional. No se importaban zapatos. Además se exportaban 30 millones de dólares de calzado por año. Había 15 fábricas dedicadas exclusivamente a la exportación trabajando a full, y muchas más dedicadas exclusivamente al mercado interno. Hoy de eso no queda nada, todas las grandes fábricas se fundieron o cerraron. *(Entrevista que realizamos a Daniel Tournier, ver anexos).*

Este deterioro industrial comenzó con la apertura económica del 1990 y la integración al Mercosur. Esto implicó un aumento de flujo de las importaciones deteriorando así la industria Local. Mientras las ventas en el mercado local bajan, afectadas por las importaciones mayoritariamente asiáticas, las exportaciones también caen. Este proceso alcanzó su pico en 2002 pero ahora parece mostrar signos de rehabilitación.

El crecimiento del nivel de competitividad de los países asiáticos, en particular China, es un fenómeno que viene impactando significativamente en el mercado mundial de calzados. Particularmente en Uruguay, los industriales locales no pueden competir con los reducidos precios de los productos chinos. A su vez, nos encontramos con un problema de valoración en aduanas, con el cual no se controla si el valor declarado equivale al real valor del producto. Esto permite que ingresen al país productos con precios menores a su costo de producción, lo cual constituye una violación a las normas de anti-dumping.

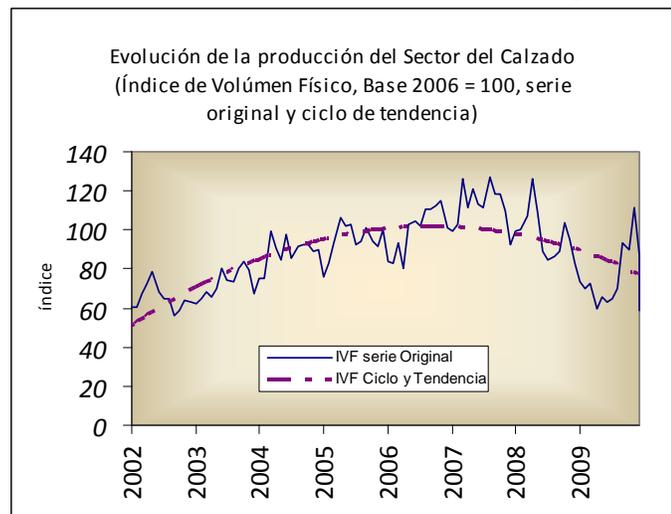
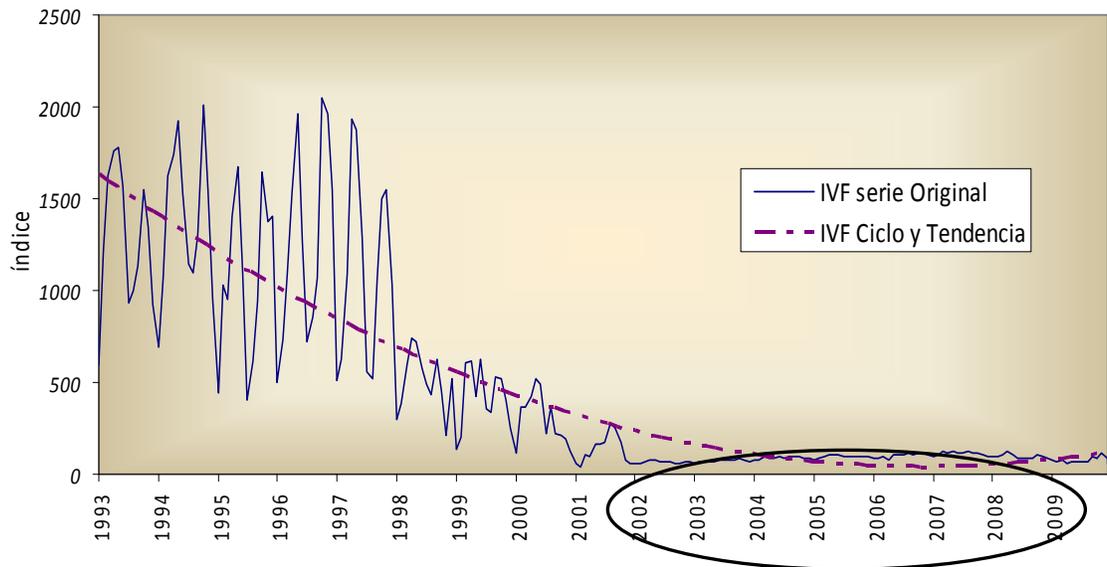
Reconociendo las necesidades de algunos sectores como el calzado, el anterior gobierno ha diseñado políticas de apoyo tendientes a una reconversión competitiva (PACC), en línea con el programa de gobierno que tenía al “país productivo” como uno de sus ejes. Por otro lado, a través de los conglomerados de empresas, se busca por un lado acceder a nuevos mercados y por otro lado poner coto a la importación para que las plantas recuperen actividad y den los primeros pasos para salir de la crisis. (*Mauricio Erramuspe, informe del Espectador, “Primeros pasos del plan para revitalizar la industria del calzado” 14.5.2007*)

### **Evolución de la producción, el consumo, el personal ocupado y las importaciones y exportaciones totales**

El mercado del calzado en el Uruguay ha mostrado en los últimos años una clara tendencia a la sustitución de la producción nacional por productos importados. Desde fines de 1998 se comenzó a ver un proceso contractivo en la industria nacional, que se puede explicar por el aumento acumulado de las importaciones que sustituyeron la producción nacional.

El comportamiento de la producción del sector calzado desde al año 1993 hasta la fecha, muestra dos períodos en donde las tendencias difieren. En el período 1993–2002 el sector registró una fuerte caída en la producción medida en unidades físicas (en este caso pares de calzado), la cual se redujo a niveles mínimos históricos (ver gráfico). A partir del 2003, podemos ver que la producción detiene su caída y muestra cierta recuperación, estabilizándose en valores muy reducidos (quince veces menor al máximo de producción de calzados del período analizado). ([www.ciu.org.uy](http://www.ciu.org.uy))

Evolución de la producción del Sector del Calzado  
(Índice de Volúmen Físico, Base 2006 = 100, serie original y ciclo de tendencia)



Fuente: Datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística ([www.ine.gub.uy](http://www.ine.gub.uy))

El Valor Bruto de Producción se ubicaba en el 2007 a US\$ 18 millones anuales, que representaban unos 3.5 millones de pares. Vale decir que buena parte de la producción medida en pares la compone la fabricación de alpargatas. Sin embargo, si se mide la estructura productiva del sector en dólares, los calzados de cuero tienen mayor participación, dadas las diferencias de precio de ambos tipos de calzado. (Trabajo del departamento de Estudios económicos Cámara de industria del calzado “Implicancias de la competencia de China en el Sector Calzados del Uruguay” 2007).

En lo que refiere al **consumo**, se viene registrando un importante crecimiento en los últimos años. Dentro de dicho crecimiento notamos una variación respecto al origen del mismo. La participación de la producción Nacional ha aumentado. Igualmente las importaciones siguen teniendo un papel preponderante dentro de la industria Uruguaya. En efecto, en 2006 el 72% del consumo estuvo cubierto por las compras externas.

Veremos reflejada en la tabla debajo expuesta, la evolución del consumo expresada a través de los componentes de la siguiente ecuación:

**PRODUCCION + IMPORTACION – EXPORTACION = CONSUMO INTERNO**

Oferta y demanda Global del sector calzado (Valores FOB, CIF, en millones de dólares)
--

Año	Producción	Importación	Exportación	Consumo
1999	20,5	34,2	13,9	40,8
2000	15,4	37,0	12,1	40,3
2001	12,3	32,0	5,0	39,3
2002	4,6	17,9	0,8	21,7
2003	6,3	18,0	1,5	22,8

2004	10,2	23,3	1,8	31,7
2005	12,7	35,5	2,4	45,8
2006	17,6	40,3	3,9	54,0

*Datos extraídos del INE y de Aduanas. Ver mayor información en Anexos.*

En cuanto a las **importaciones** la industria del calzado en los últimos años ha sufrido la invasión de productos más que nada de la parte asiática. Uruguay produce 1 millón de pares de calzado por año e importa 16 millones de pares por año, según cifras del INE. La industria Nacional viene sufriendo desde hace muchos años y ha tratado de canalizar por el lado de mejorar el producto y hacer un producto diferencial de lo que viene importado, pero igual hay mercadería en el caso del calzado sintético que influye y perjudica a los fabricantes que hacen calzado de cuero. La mercadería que viene es de baja calidad, o sea que son zapatos que no duran mucho. Eso trae a que la gente tenga que comprar más seguido zapatos porque se rompen, se despegan, no tienen reparación.

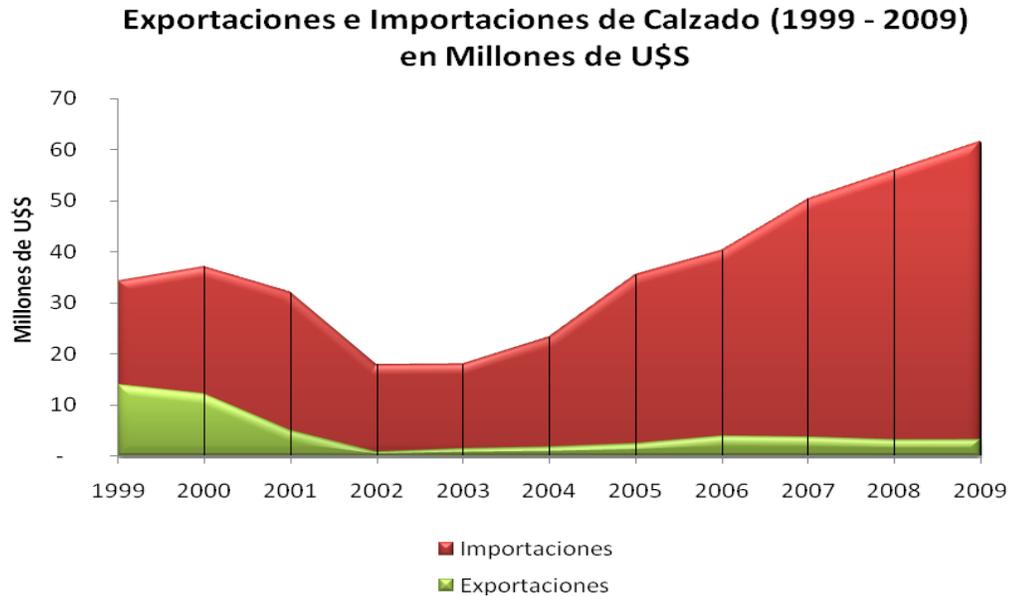
Respecto a la composición de las importaciones, Brasil ocupa el segundo lugar debajo de Asia dentro de la tabla de importaciones de calzado en el Uruguay, representando un 30% del total de las importaciones de nuestro país. A pesar de que el precio del calzado chino es bastante más bajo que el de origen brasilero, la incidencia de este último en nuestro país es de un peso muy importante. Las razones que explican esto son variadas. La industria del calzado brasilero es de una producción muy intensa, dando como resultado un producto muy económico en relación a los demás países latinoamericanos. Sumándole a esto los incentivos con los que cuenta la industria por parte del gobierno Brasilero para la inversión, producción y

exportación, y teniendo en cuenta que son nuestro país vecino y miembro del Mercosur, es inminente sentir su gran influencia aquí.

En cuanto a la evolución de las importaciones y exportaciones, las cifras aportadas por la Cámara del Calzado indican que en 1994, Uruguay exportaba 18 millones de dólares en zapatos e importaba 21 millones, en cifras redondeadas. Con algunos altibajos, en ambos sentidos, la tendencia que se viene confirmando es la de un crecimiento de las importaciones y una caída de las exportaciones.

En cuanto a **las exportaciones** de calzado, después de una época de cierto esplendor, la caída de las mismas ha sido en picada desde la década del 80 al 2002. Mas allá de la vulnerabilidad del sector, y las oscilaciones del tipo de cambio del dólar, que pudo haber afectado en la caída de este negocio en diferentes momentos de la historia, la desaparición de Uruguay como proveedor de calzado en los mercados internacionales, está más relacionada con los cambios del comercio del calzado y la ausencia de estrategias para adaptarse a los mismos. En 1999 se exportaban más de 14 millones de dólares de calzado, mientras que en 2004 no llegaron a 2 millones de dólares.

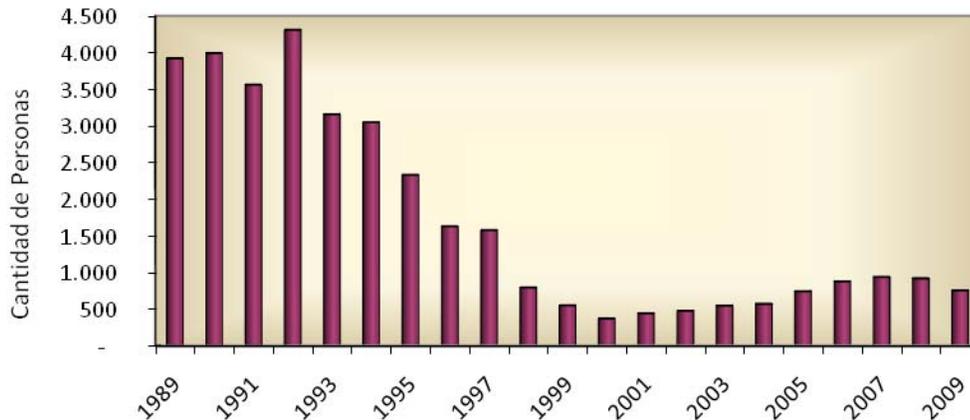
En el 2006, las exportaciones se vienen recuperando y alcanzaron los 3.8 millones de dólares. Vale decir que la mayor parte de las exportaciones está representada por las ventas externas de alpargatas y de calzado de cuero ovino. En una perspectiva histórica, aunque se vienen recuperando lentamente, las exportaciones se encuentran en niveles mínimos. En el caso concreto de las exportaciones de calzado de cuero, principal rubro de producción del sector, las mismas muestran muy escaso dinamismo. *(Entrevista realizada a Daniel Tournier, secretario de la cámara del calzado).*



Fuente: Dirección Nacional de Aduanas ([www.aduanas.gub.uy](http://www.aduanas.gub.uy)) Ver Tabla en anexos

El magro desempeño de la producción y de las exportaciones, así como el fuerte crecimiento de las importaciones, también se vio reflejado en menores niveles de **personal ocupado** y de las remuneraciones. En los últimos años el personal ocupado se ha recuperado levemente pero se ubica en valores aún muy bajos, lejos de los niveles históricos. Podría presumirse que parte del crecimiento reciente está explicado por una mayor formalización, tendencia generalizada en el sector industrial desde la salida de la crisis. (Trabajo de la Cámara del Calzado antes mencionado)

### Cantidad de Personal Ocupado en la Industria del Calzado en los últimos 10 años



Fuente: Gráfico de elaboración propia, datos obtenidos del INE

En cuanto a las remuneraciones, si bien tras la salida de la crisis la producción del sector calzado no ha mostrado el dinamismo del resto de la industria, el sector ha incrementado los salarios en igual medida que el resto de las ramas industriales.

#### I.4.2 Situación actual de la industria del calzado en Uruguay

En el Uruguay se estima que la industria del calzado emplea hoy en día a aproximadamente 1.000 personas, mientras que en la década del 80 la cantidad de personal ocupado ascendía a 12.000. En la entrevista realizada a D.Tournier, éste destacó la importancia de contar con mano de obra capacitada para poder acompañar la leve mejoría que la industria viene desarrollando. Mencionó como una debilidad de la situación actual de esta industria, la falta de personal capacitado para trabajar en ella.

“Se podría mejorar un poco más la situación si tuviéramos personal capacitado para trabajar en el sector. En la última temporada se perdieron de vender unos 30, 40 mil pares de zapatos porque no había gente para trabajar en el sector” (*Entrevista realizada a Daniel Tournier*).

La industria del calzado uruguaya está compuesta por 85 a 100 fábricas con un promedio de 30 operarios por fábrica. Estas se concentran en el área metropolitana. La fábrica más grande es la de Alpargatas, situada en la ciudad de Dolores, que cuenta con 150 operarios. La sigue con 100 operarios la fábrica Taxton S.A. dirigida por Alvaro Molaguero, ubicada en la ciudad de Santa Lucia.

Hay muchas fábricas con capacidad ociosa que están capacitadas para producir 300 pares de zapatos por día como lo hacían en las épocas de bonanza, pero actualmente producen solamente 100. La fábrica de Gallarate, propiedad de la familia Minoli, es uno de los ejemplos de esa infraestructura ociosa existente en el país. Los Minoli actualmente producen unos 100 pares de zapatos diarios pero podrían producir 300 empleando, claro, a más gente. (*Datos extraídos del Informe de Mauricio Erramuspe “Primeros pasos del plan para revitalizar la industria del calzado” para el Espectador el 14.5.2007*).

En cuanto al consumo, en nuestro país el promedio anual asciende a 14 millones de pares. Esto significa que los uruguayos consumen anualmente 5 pares per cápita; cifra muy elevada en comparación con el promedio mundial de 2,5 pares per cápita. (*Entrevista Daniel Tournier*).

Según cifras aportadas en la entrevista con D. Tournier, en el Uruguay se producen aproximadamente 1,5 millones de pares por año. Más de un 80% de ésta producción se destina al consumo interno. La mayoría de los

productores nacionales vuelcan sus productos exclusivamente a la demanda interna, ya que les resulta difícil ser competitivos en mercados internacionales. Ser competitivos a nivel mundial implica el permanente desarrollo y constante innovación, respecto a procesos y diseños, para adaptarse a las exigencias cambiantes de esta industria. En el Uruguay, tanto la tecnología como la maquinaria son importadas, y el hecho de que no estén fácilmente accesibles a las empresas del sector, supone un retraso en la incorporación de nuevas técnicas de producción respecto a los competidores extranjeros, limitando así las oportunidades de innovación.

A pesar de la situación anteriormente planteada, algunos empresarios creen que no podrán mantener un crecimiento sostenido a largo plazo si permanecen en el mercado local únicamente. Por esta razón, deciden salir a explorar nuevos mercados en el exterior.

Un claro ejemplo de esto, son los empresarios fabricantes de calzado Fabian Dutra (director Lannot) y Gabriel Lopez (director Tacosur), que juntos formaron un consorcio de exportación (Leather Design Group. Uy). Gabriel Lopez comentaba en una entrevista al Diario “El País”, “sabemos que no vamos a poder cambiar la realidad del ingreso del calzado chino, y por eso, decidimos salir a buscar nuestro mercado”.

Decidieron comenzar a explorar el mercado Chileno, donde el consumo está en franco crecimiento y hay demanda por artículos de calidad. Realizaron un análisis exhaustivo del mercado chileno, resultando en que dicho mercado busca productos distintos, tanto por sus materiales como por sus líneas. Dutra expresaba en una entrevista al Diario “El País” que la estrategia a utilizar para acceder al mercado chileno es competir por calidad.

## **Conglomerados**

En los últimos años varios industriales manejan opciones para consolidar y ampliar una leve recuperación que se percibe en la industria del calzado. Y aparece la idea de los conglomerados industriales, clusters, como manera de que varias empresas se reúnan, aprovechando sus capacidades con la idea poder exportar más. Apareció el problema de que la industria local no puede satisfacer una demanda que existe en vastos sectores de la población de zapatos a 100 pesos, ofertas que es fácil encontrar en las grandes superficies y tienen el origen en productos chinos. Entonces, las alternativas son aumentar la oferta de calzado de calidad en el mercado local y ampliar los mercados en el exterior.

La realidad que subyace detrás de la idea de estos clusters o conglomerados es que hay capacidad ociosa en el país para producir más calzado. Claro que esa producción necesita de mercados y para lograrlos es mejor la reunión de empresas con el mismo objetivo, de modo de poder producir más y tener más fuerza para lograr esas exportaciones. Así surgen los conglomerados que el gobierno impulsa en varios sectores. Uno de esos conglomerados es el de la industria del calzado y la marroquinería, es decir, la elaboración de cintos, carteras y otros accesorios de cuero.

Veremos más a fondo la acción del conglomerado en el capítulo IV del Marco Regulatorio.

### I.4.3 Sectores y segmentos dentro de ella

Dentro de esta industria podemos encontrar diferentes sectores en los cuales las diferentes empresas se especializan.

Según lo definido en el trabajo del PACC del calzado y marroquinería, los sectores se encuentran identificados en función del uso que se le da al zapato.

Entre ellos se destacan:

- **Infantil:** Es el calzado diseñado para edades entre 0 y 14 años.
- **Vestir – Moda:** Es el calzado diseñado siguiendo los parámetros de la moda en lo que refiere a sus diseños. Encontramos dentro de este segmento, calzados para dama, hombre, niños, para noche, para día, etc.)
- **Sport o Casual:** Es aquel que se usa tanto para hacer deporte como para uso diario.
- **Ortopédico:** Es el calzado para uso de plantillas correctores para ciertos problemas o deformaciones en los pies.
- **Trabajo:** Es el calzado especial para uso industrial o en determinados trabajos que requieran de un calzado que cumpla con ciertas medidas de seguridad.
- **Confortable:** Es el calzado diseñado especialmente para pies mas anchos o con plantillas anatómicas.

La mayoría de las empresas se concentran en los tres primeros.

#### **I.4.4 Análisis F.O.D.A. en la industria del calzado**

Utilizaremos el Análisis FODA, para examinar las Fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas, dentro de las empresas del sector.

##### **Fortalezas**

- ✓ La mayoría de las empresas dedicadas a la producción de calzado de cuero vienen realizando esta actividad hace varios años lo que les otorga una **vasta experiencia y habilidad en el saber artesanal**.
- ✓ A lo largo de los años han logrado desarrollar un importante elemento diferenciador como es la **calidad del producto final**, ya que el solo hecho de tratarse de un producto de cuero no lo hace diferenciable en sí mismo.
- ✓ Al tratarse de empresas pequeñas que producen en series cortas cuentan con cierta **flexibilidad** en sus sistemas de fabricación para atender los nuevos requisitos de compra y reposición de los comerciantes minoristas. A su vez esto les da la posibilidad de **adaptarse a las exigencias** individuales y exclusivas de sus clientes.
- ✓ Existe cierta **cohesión** personal entre los actores y cierta voluntad del empresariado por unir esfuerzos. La creación del **Conglomerado** de calzado es un fiel reflejo de ello. A través del Conglomerado las empresas buscan consolidar esfuerzos, compartir información, gastos,

servicios de apoyo técnico entre otros, principalmente con el objetivo de acceder a nuevos mercados.

## Debilidades

- ✓ La industria está compuesta por un reducido número de empresas lo que implica **poca masa crítica en juego**.
- ✓ Los empresarios a cargo dedican la mayoría de su tiempo a la operativa de la empresa, dejando poco tiempo disponible para las tareas de gerenciamiento y planificación estratégica. A modo de resumen el empresariado se caracteriza por **falta de profesionalidad y liderazgo**.
- ✓ Escasez de oferta educativa para la formación de recursos humanos especializados en la fabricación de calzado lo que conlleva a la actual **escasez de mano de obra calificada**.
- ✓ Al momento de comprar las materias primas y componentes necesarios los fabricantes tienen dificultad para acceder a ellos, debido a la poca oferta por parte de los proveedores locales y al **bajo poder de negociación** con que ellos cuentan para acceder a proveedores externos.
- ✓ El destino actual de casi la totalidad de la producción de la industria se vuelca al mercado interno, lo que muestra la **poca experiencia exportadora** actual del sector.

- ✓ Dificultad para cubrir **las necesidades de capital de giro** ya sea para nuevas inversiones como para afrontar la mayor duración de los ciclos de caja. Esto es desde que se invierte en la compra de materia prima para iniciar la fabricación, hasta que se cobra la venta de los productos.
- ✓ Dificultades de desarrollo de diseño propio. Esto afecta tanto el diseño de componentes críticos (como por ejemplo hormas, tacones o construcciones), tanto como el diseño del producto final que en general no se adapta a los estándares de la demanda internacional.

### **Oportunidades**

- ✓ Cuenta con el **apoyo de organismos** como CICU, Uruguay XX1, y LATU, que facilitan herramientas permitiendo mejorar el posicionamiento interno y favorecer la captación de mercados externos.
- ✓ Facilidad de acceso a mercados (proveedores y compradores) por política exterior basada en **acuerdos comerciales**, bilaterales o multilaterales (Mercosur, Mexico, etc).
- ✓ La **cercanía geográfica** respecto a uno de los principales exportadores de calzado del mundo como lo es Brasil, y la consecuente posibilidad del aprovisionamiento de materiales, maquinarias y materia prima.
- ✓ Mejora del **entorno macroeconómico** en los últimos años.

- ✓ Voluntad política de mejora del entorno empresarial y marco general para los negocios: Posibilidad de que se estructuren apoyos al desarrollo de la industria (Uruguay productivo, cambios previsibles en la política general exterior –exportaciones e inversiones-).

### **Amenazas**

- ✓ Notorio crecimiento del ingreso de calzado importado **umentando la competencia** en el mercado interno.
- ✓ **Los permanentes cambios de moda** que se producen actualmente en el mercado del calzado llevan a ser cada vez más difíciles la toma de decisiones en cuanto a que productos se van a ofrecer a los consumidores.
- ✓ El crecimiento desmedido del **comercio informal** provocado por los sucesivos años de crisis.
- ✓ Reducción del mercado por desplazamiento del consumo hacia **productos sustitutos**.
- ✓ Reducción de **márgenes**, por la competencia de precios reducidos de la competencia externa.
- ✓ Desaparición de **proveedores locales**.

## **Capítulo II – Industria del software**

### **II.1 La industria mundial del software**

En el 2007, la industria del software tuvo ventas por un monto superior a los 320 mil millones de dólares americanos, el 16% del total de las ventas de las Tecnologías de la Información. El crecimiento en la industria venía acelerándose hasta ese año, a una tasa del 13,4% anual para el sector del software y un 6,9% anual para todas las Tecnologías de la Información.

Pero, desde el 2008 hasta ahora, la industria del software mundial está marcada por la crisis financiera que comenzó en los Estados Unidos y se propagó al resto de los países en los últimos dos años. Ninguna industria fue inmune a la crisis y la del software no es la excepción: según datos difundidos por el Foro Económico Mundial, la industria creció apenas un 2,9% en el 2009; muy por debajo del 4,9% esperado para ese año.

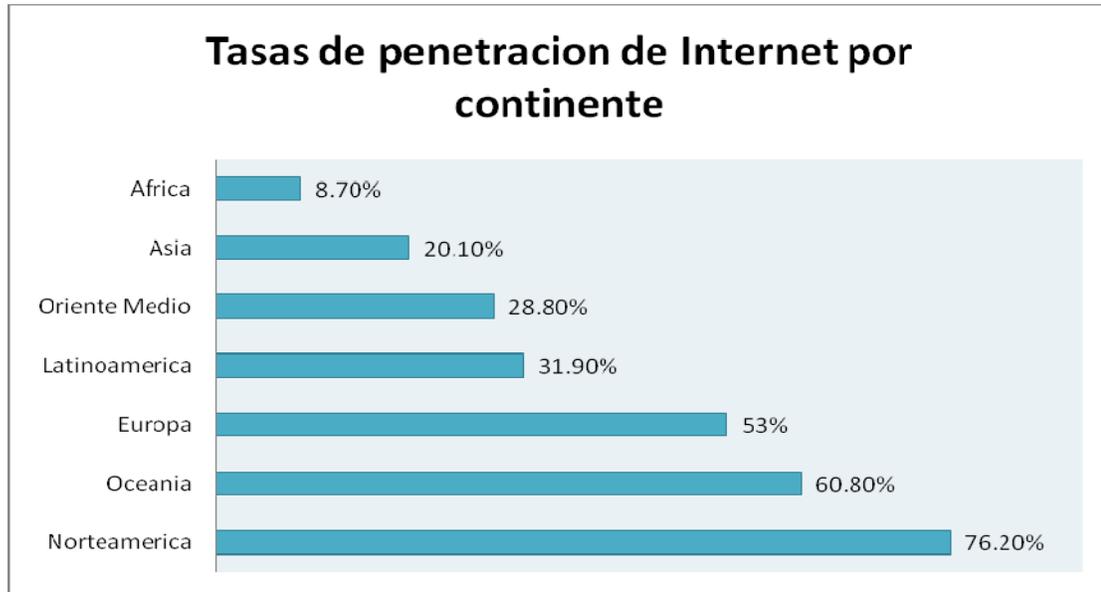
Respecto al desarrollo de nuevas tecnologías para la creación de software, los primeros lugares los siguen ocupando los países desarrollados; Dinamarca, Suecia y Estados Unidos, en ese orden, son los países que ocupan las primeras posiciones según el último informe del Foro Económico Mundial.

Europa se destaca ocupando una posición privilegiada en cuanto a las infraestructuras para el desarrollo de nuevas tecnologías; de las veinte primeras posiciones, doce son de países europeos.

Norteamérica ocupa el primer lugar en el ranking de tasa de penetración de internet en aéreas urbanas. Según datos proporcionados por la OECD, en Estados Unidos la industria emplea más de 1,7 millones de personas, siendo el sueldo promedio casi el doble que el promedio nacional de las demás industrias. Además contribuyen aproximadamente 260 mil millones de dólares americanos al PBI, teniendo una tasa de crecimiento más de 5 veces mayor al resto de las industrias. Es también el país con mayor participación en el mercado del software con un 46% del total.

Los países asiáticos apuntan a un incremento en el uso y desarrollo de nuevas tecnologías, pero, por su gran cantidad de habitantes, los números indican que los resultados actuales aun no son suficientes. Como caso particular se destaca la India que ha venido emergiendo como potencia en la creación de software en los últimos años. En el 2005 exportaron servicios y productos relacionados a la industria por un más de 17 mil millones de dólares y tienen como objetivo de este año exportar por más de 60 millones según los números proporcionados por Nasscom y McKinsey.

Por último, África se mantiene con una tasa de de penetración de internet extremadamente baja, lo que limita de manera importante sus posibilidades en la industria del software.

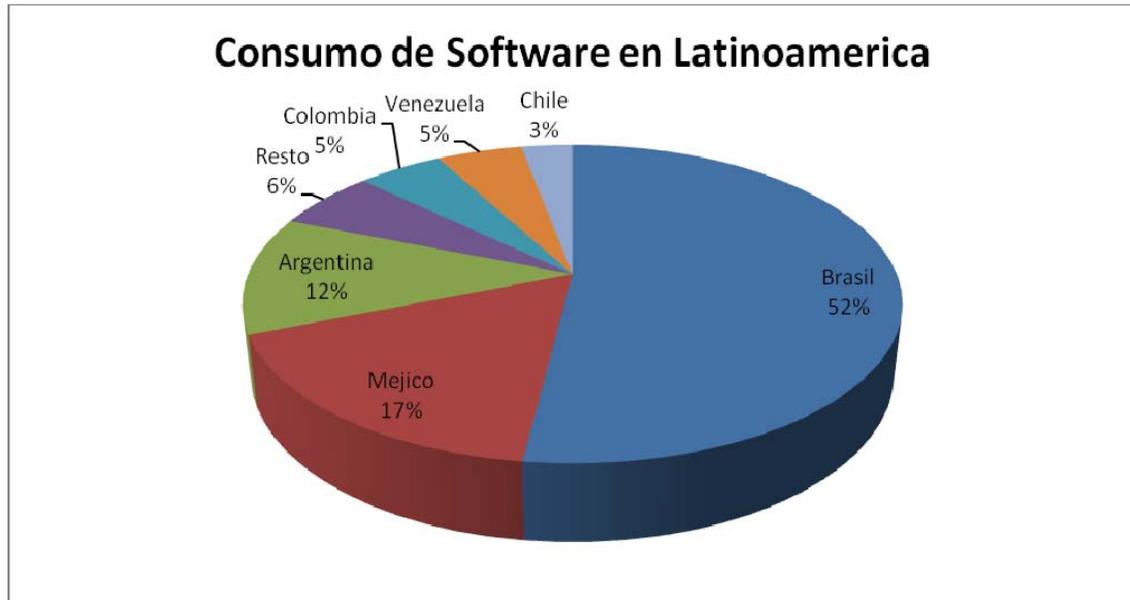


*Fuente: Internet World Stats 2009*

## II.2 Situación regional de la industria del software

En el contexto regional, en los últimos años, países como Brasil, Argentina, Costa Rica y Uruguay, se encuentran en plena evolución en la industria del software; algunos dedicándose principalmente a la demanda interna (Brasil y Argentina) y otros enfocándose en las exportaciones e inserción internacional (Costa Rica y Uruguay).

La industria del software en Latinoamérica tiene una participación de apenas un 1,8% respecto al mercado global y el mayor consumo de los productos y servicios de la industria latinoamericana se concentra en los mercados de Argentina, México y Brasil, que sumados engloban el 80% del mercado latino.



*Fuente: Trend Consulting IDC*

Aunque ya fue mencionado, es importante recalcar que esos tres mercados están fuertemente orientados a los mercados domésticos y no tanto para la exportación. Por ejemplo, en el caso de Argentina, las exportaciones son menores al 20% del total de las ventas de la industria, mientras que Uruguay el porcentaje actual de las exportaciones es mayor al 40%.

Específicamente hablando del Mercosur, las exportaciones conjuntas en el 2008 superaron ampliamente los 1.700 millones de dólares americanos. Hace 10 años, la situación era muy diferente, ya que las exportaciones del sector casi no llegaban a los 200 millones de dólares americanos anuales, donde Uruguay lideraba el ranking regional de exportaciones con 80 millones, seguido por Brasil con 72 millones, mientras que Argentina exportaba 50 millones de dólares al año.

## **Brasil**

Brasil se distingue como uno de los países que ha hecho más esfuerzos en tener una industria especializada y fuerte en la región; hoy en día, el sector está compuesto por más de 70 mil empresas (4 mil de ellas con más de veinte empleados).

Desde fines de la década pasada, el gobierno asignó cientos de millones de dólares americanos para apoyar la industria. Creó decenas de centros de aprendizaje y capacitación, y centros de asesoría en certificación de calidad.

Más de 1.200 empresas del sector se encuentran bajo la tutela de la Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação (ASSESPRO), fundada en 2007. El sector emplea más de 600 mil personas según datos obtenidos del informe 2009 de SOFTEX.

En lo que se refiere a números de ventas, en el 2008 exportó productos y servicios por más de mil millones de dólares americanos, mientras tuvo ventas en su mercado interno cercanas a los 20 mil millones de dólares americanos.

Brasil, que a comienzos de la década exportaba por menos de 75 millones de dólares americanos, logró un fuerte despegue estos últimos años, con un ímpetu exportador que recién despertó luego del de los uruguayos y argentinos. Desde el año 2000, generó un aumento promedio de exportación en el entorno del 40% anual.

## **Argentina**

En segundo lugar detrás de Brasil en exportaciones de productos y servicios de software, se encuentra la Argentina con un total de ventas levemente superior a los 500 millones de dólares americanos en el 2008.

Cuenta con alrededor de 1.900 empresas de software, siendo 1.300 de ellas consideradas microempresas. La Cámara de Empresas de Tecnología de Información (CESSI) reúne a más de 300 de ellas y la industria ofrece trabajo a más de 25 mil personas.

Argentina junto a Brasil y Méjico, se destacan como los países con más apoyo e iniciativas del parte del gobierno para el desarrollo de nuevas tecnologías y, específicamente, en la producción de software y servicios afines.

Al igual que Brasil, tradicionalmente la producción se volcaba al mercado interno, pero debido a la crisis financiera argentina del 2001, a partir de 2002 y como fruto de la devaluación, Argentina tuvo un pronunciado salto exportador triplicando el volumen exportado en tan solo un año. Tiene una tasa de crecimiento promedio del 33% anual en esta década.

## **Costa Rica**

Costa Rica tiene también una fuerte industria del software con un alto porcentaje de exportación; casi la mitad de las ventas son al exterior. Los últimos datos obtenidos indican que en el 2004 se hicieron ventas por 170 millones de dólares americanos, y en el 2005 el volumen creció solo 3

millones de dólares americanos debido a una baja en las ventas del mercado interno que fueron, en parte, contrarrestadas con las exportaciones durante ese año que crecieron más de un 14%. Cuenta con más de 120 empresas dedicadas al desarrollo de software.

### **II.3 La industria del software en Uruguay**

En el ámbito local uruguayo, las empresas tienden a situarse en la elaboración de un producto con un grado de estandarización bajo, evolucionando hacia un grado medio. Las empresas uruguayas no realizan productos a medida; son creadoras de tecnología. Tratan de crear nuevas soluciones, que aumentan su grado de estandarización en función del éxito del producto.

El ejemplo más claro es el producto Genexus de Artech, empresa líder en desarrollo de software en Uruguay. Genexus es un sistema que crea una interfaz para que el cliente diseñe, implemente y mantenga automáticamente bases de datos y programas, con posibilidades de expansión igualmente automática al conjunto de actividades y transformaciones de la empresa.

#### **II.3.1 Antecedente histórico de la industria del software en Uruguay**

En relación a la edad de las empresas de software uruguayas, puede decirse que el grueso no supera los 30 años. En la década del '80 se originan un número importante de las mismas, comenzando desde allí la construcción del actual tejido empresarial formado por más de 300 firmas. A partir de datos extraídos de una Encuesta realizada para PNUD en el año 2005, se

desprende que el 82% de las empresas tiene menos de 27 años, lo que la hace una industria joven, sin mucha historia aun, y en pleno crecimiento.

### **II.3.2 Situación actual de la industria del software en Uruguay**

Stolovich en su libro “La Industria Uruguaya de TI y sus requerimientos de Financiamiento”, describe a la industria uruguaya del software como una industria que “se ha caracterizado por su gran dinámica, siendo una de las actividades de más alto crecimiento en la última década. Es una industria de capital predominantemente nacional, de tamaño mediano (aunque pequeña en una escala internacional), orientada crecientemente a la exportación y a la internacionalización, y con un buen desempeño en la crisis que atravesó el país en los últimos años”.

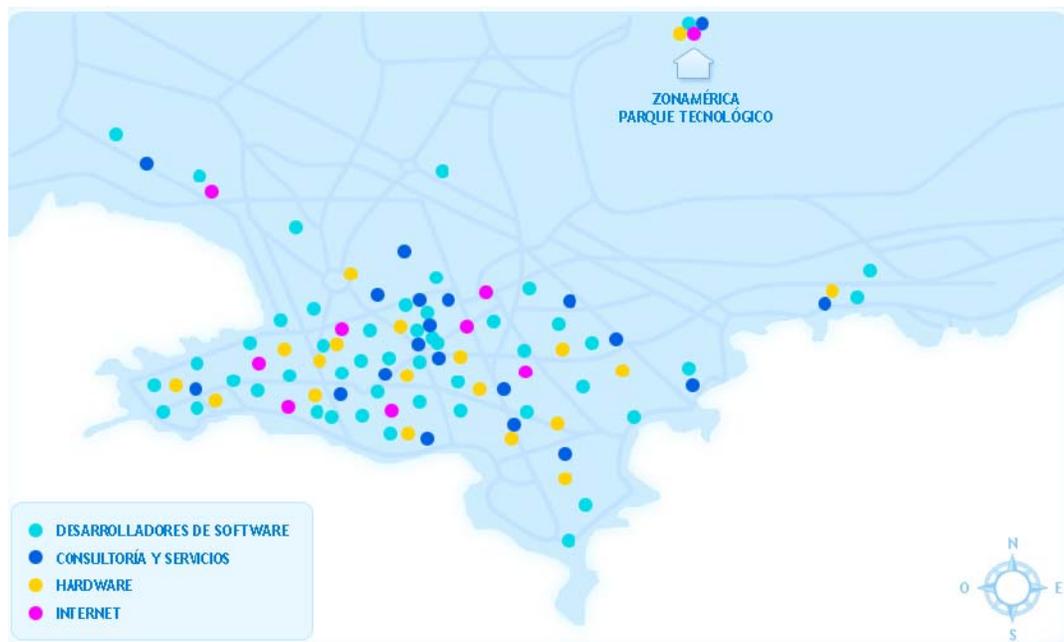
Los tres segmentos que componen esta industria reúnen a más de 300 empresas. A ellas deben sumarse las más de 1,600 unipersonales, conformadas por profesionales independientes, que se desempeñan fundamentalmente en el segmento de consultoría y servicios financieros.

De estas más de 300 empresas, el 46% son desarrolladores de software, mientras que un 29% de las mismas pertenecen al segmento de consultoría y servicios informáticos, y el restante 25% son empresas de Internet.

La industria uruguaya está conformada básicamente por pequeñas empresas; el 80% de las empresas del sector facturan menos de 500 mil dólares, mientras que tan sólo el 3% de las empresas facturan por encima de los 5 millones de dólares. En el segmento de las empresas de desarrollo de

software, la tendencia resulta aún más acentuada, puesto que el 91% de las mismas factura anualmente magnitudes inferiores al medio millón de dólares.

Otra particularidad del sector del software en Uruguay tiene que ver con el alto grado de concentración geográfica de las empresas que lo componen, con lo cual se ha tendido naturalmente a la creación de un *clúster*. Aproximadamente el 90% de las mismas se localiza en el departamento de Montevideo, y en particular, en la región sur del mismo (con excepción de las instaladas en la zona franca Zonamerica). En el interior del país, departamentos como Maldonado y Colonia son quienes registran mayor presencia de empresas de la industria.



Fuente: CUTI 2009

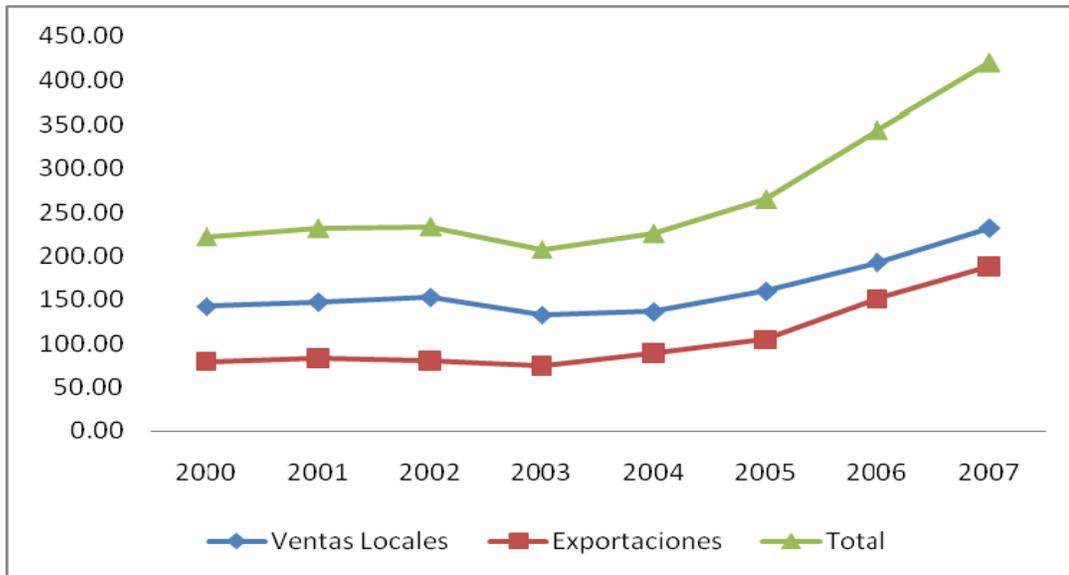
## Consumo Interno

En los comienzos de la industria en el Uruguay (década de los 80 y principios de los 90), el consumo interno tuvo gran importancia ya que se vendía la casi totalidad de su producción en el país. En 1989 las exportaciones apenas superaron los 250 mil dólares americanos.

A fines de los años 90 y comienzos de la última década, las empresas comienzan a volcar su atención a los mercados externos, donde la demanda de productos de software generaba una oportunidad para las empresas uruguayas de expandirse ya que en el mercado local se estaba llegando a una fase de consolidación con tasas de crecimiento cada vez menores. Mientras las ventas locales aumentaron un 62% del 2000 al 2007, las exportaciones aumentaron un 136% en ese mismo período.

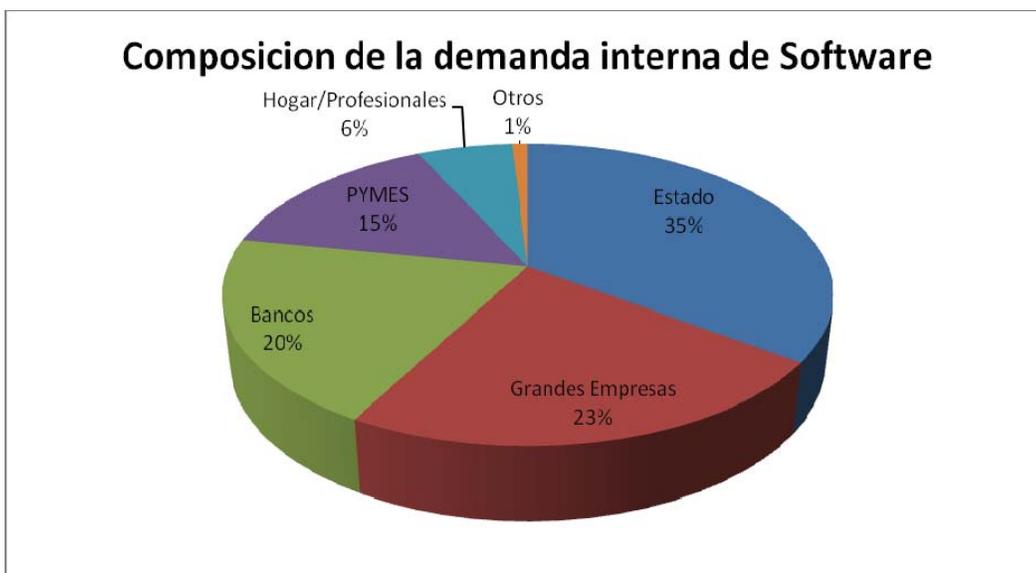
<b>Año</b>	<b>Ventas Locales (en miles USD)</b>	<b>Exportaciones (en miles USD)</b>
2000	142,700	79,400
2001	147,900	83,560
2002	153,200	80,083
2003	133,100	74,525
2004	136,800	88,740
2005	160,100	104,480
2006	193,000	151,130
2007	232,000	188,000

*Fuente: Encuesta CUTI 2007*



Fuente: Encuesta CUTI 2007

Actualmente, el Estado es el mayor cliente de la industria con el 35% de la demanda en el mercado local. En segundo lugar se encuentran las grandes empresas con el 23% (siendo los servicios de internet los más demandados) y en el tercero los bancos con el 20%.



Fuente: Encuesta CUTI 2008

Desde comienzos de la década hasta ahora, se mantiene la relación en el origen del software en el mercado local, estando en el entorno del 45% la producción nacional, y el restante 55% importado del exterior.

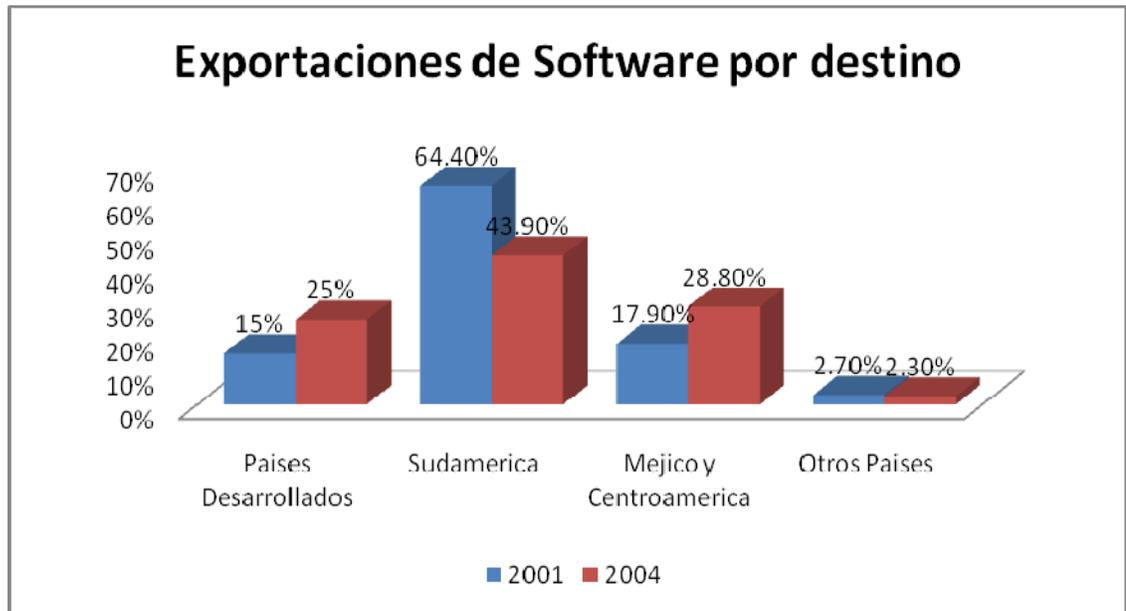
## Exportaciones

En términos de exportación, la industria uruguaya tiene una ubicación de privilegio en la región, ya que es el primer exportador de software per cápita y el tercero en términos absolutos detrás de Brasil y Argentina respectivamente.

Uruguay exporta software a 52 países alrededor del mundo aunque más de la mitad de esas exportaciones son a Sudamérica, siendo sus principales compradores Argentina, Méjico, Chile, Estados Unidos y Brasil.



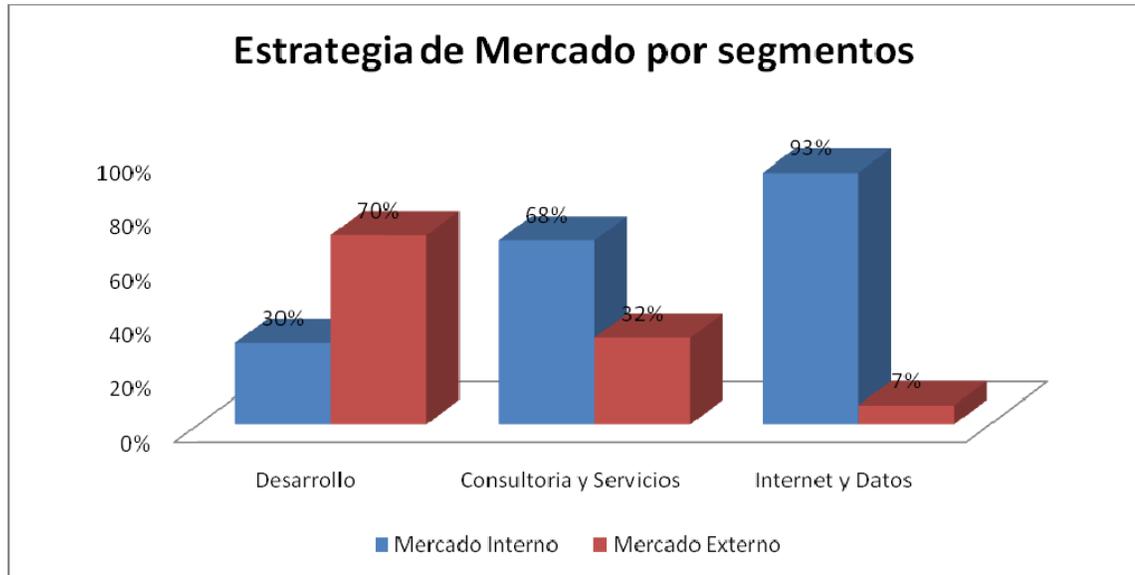
*Fuente: Encuesta CUTI 2009*



*Fuente: Encuesta CUTI 2005*

En Uruguay el grupo de empresas exportadoras de software incremento su propensión exportadora de 51.5% en 1998 a una tasa superior al 60% en los últimos 5 años. La proporción exportaciones/ventas es menor, para el conjunto de la industria, cuando se incluyen en los cálculos las empresas que no exportan, ubicándose por arriba del 40%.

La expansión exportadora se apoyo, en varios casos, en la creación de sucursales o empresas asociadas en el exterior, lo que permite una mayor cercanía a los potenciales clientes. Artech, cuyo software Genexus genera más de 10 millones de dólares americanos anuales solo en concepto de derechos de autor, tiene oficinas en Uruguay, Estados Unidos, Méjico, Brasil y Japón.



*Fuente: Encuesta CUTI 2009*

En cuanto a la evolución de las exportaciones, de la industria en su conjunto, podemos observar una constante suba solo interrumpida por la crisis del 2002. Tomando como base el monto de exportación de 1989 de 250 mil dólares según datos proporcionados por la CUTI, y los 77 millones exportados en el 1999, el sector tuvo un crecimiento anual del 31%, lo que lo posiciona entre uno de los sectores de mayor crecimiento en la década.

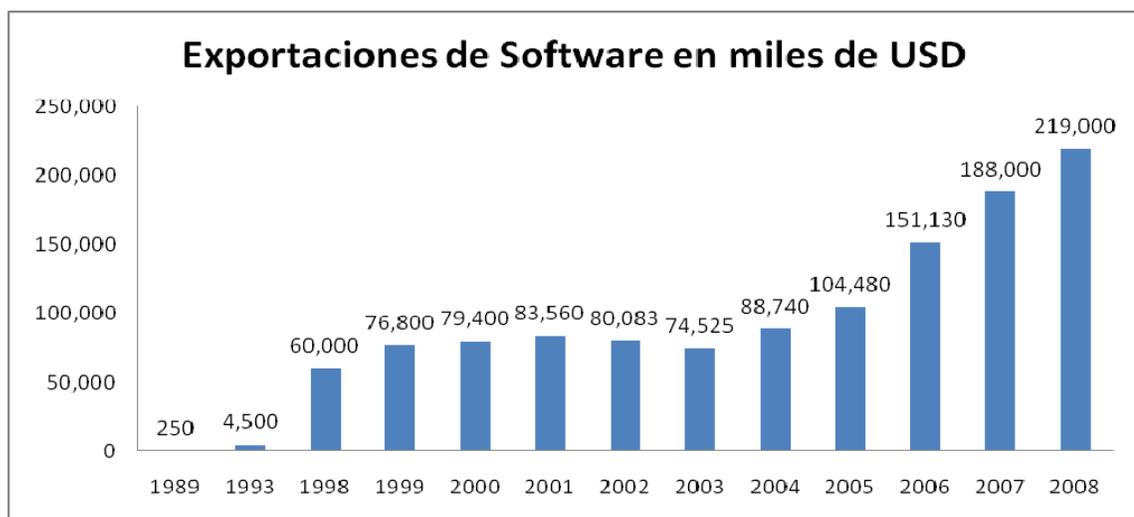
En el 2000 y 2001 las exportaciones continuaron creciendo pero en menor medida llegando a los 84 millones de dólares antes de que se desate la crisis y comenzara la baja hasta tocar un piso en el 2003, cuando se exporto por 74 millones.

Aunque hubo una baja en las exportaciones como producto de la crisis, el sector no fue de los más afectados y en el 2004 retornaba a su tendencia de crecimiento. Entre ese año y el 2007, el sector creció un 211%.

Año	Exportaciones Miles USD
1989	250
1993	4,500
1998	60,000
1999	76,800
2000	79,400
2001	83,560
2002	80,083
2003	74,525
2004	88,740
2005	104,480
2006	151,130
2007	188,000
2008	219,000

Fuente: Encuesta CUTI 2009

Los últimos datos proporcionados por la CUTI dan que las exportaciones en el 2008 fueron de 280 millones de dólares, un crecimiento del 17% respecto al año anterior. Enrique Tucci, directivo de la CUTI, informo al tiempo que daba los últimos datos, que los efectos de la crisis financiera del 2008 no se sintieron de manera considerable y que se abrieron nuevas oportunidades internacionales para el sector.



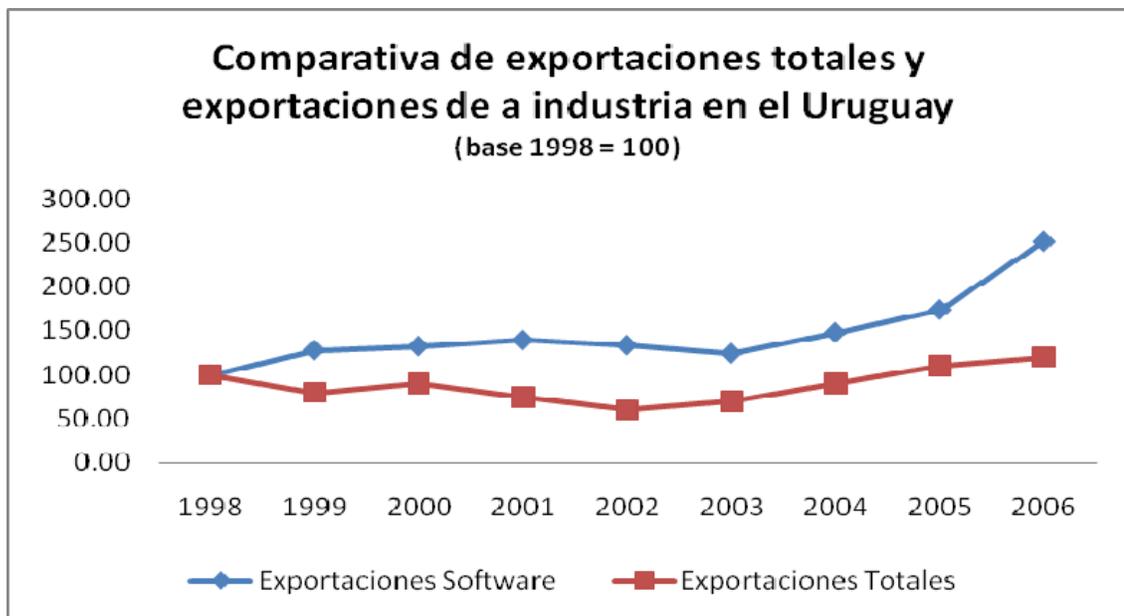
Fuente: Encuesta CUTI 2009

Del total de las exportaciones anuales uruguayas, las del sector del software representan a fines del 2008 el 3%, porcentaje que se ha mantenido incambiado desde el 2006. Y del total de las exportaciones de servicios, las del sector representan el 11% habiendo aumentado del 8% anual del 2005.

% Exportaciones por Año	2005	2006	2007	2008
Exportaciones Software/Total	2%	3%	3%	3%
Exportaciones Software/Servicios	8%	11%	11%	11%

Fuente: Encuesta CUTI 2009

Es importante también mencionar que las exportaciones del sector, aumentaron en más de un 250% desde 1998 a 2006, mientras que el total de las exportaciones apenas crecieron un 20% en el mismo periodo.



Fuente: Encuesta CUTI y BCU

El sector se ha puesto como meta alcanzar la cifra de los 500 millones de dólares, monto que se cree se lograra en los próximos años si se sigue dando el crecimiento reciente.

### **Importaciones**

Según datos proporcionados por las Encuestas CUTI, las importaciones de software crecieron progresivamente hasta el año 2001, llegándose a importar por una suma superior a los 13 millones de dólares americanos. Como consecuencia de la crisis económica en la región, las importaciones cayeron a menos de 10 millones hasta el 2004, cuando comenzaron a crecer nuevamente sin llegar a los valores previos. Las licencias de usos de programas como el sistema operativo Windows o la suite de oficina, Microsoft Office, representa la mayoría de las importaciones, cuyo origen proviene casi exclusivamente de los Estados Unidos. Sólo cifras mínimas provienen de Latinoamérica, Canadá u otros orígenes.

<b>Año</b>	<b>Importaciones Totales</b>	<b>Licencias sobre total importaciones</b>	<b>Origen EEUU sobre total</b>
2000	12.29	99.50%	97.40%
2001	13.36	99.60%	98.40%
2002	9.61	98.80%	99.10%
2003	9.45	99.10%	97%
2004	10.07	97.90%	95.30%

*Fuente: Encuesta CUTI 2004*

Tabla de porcentajes sobre el total Importaciones de software por segmento

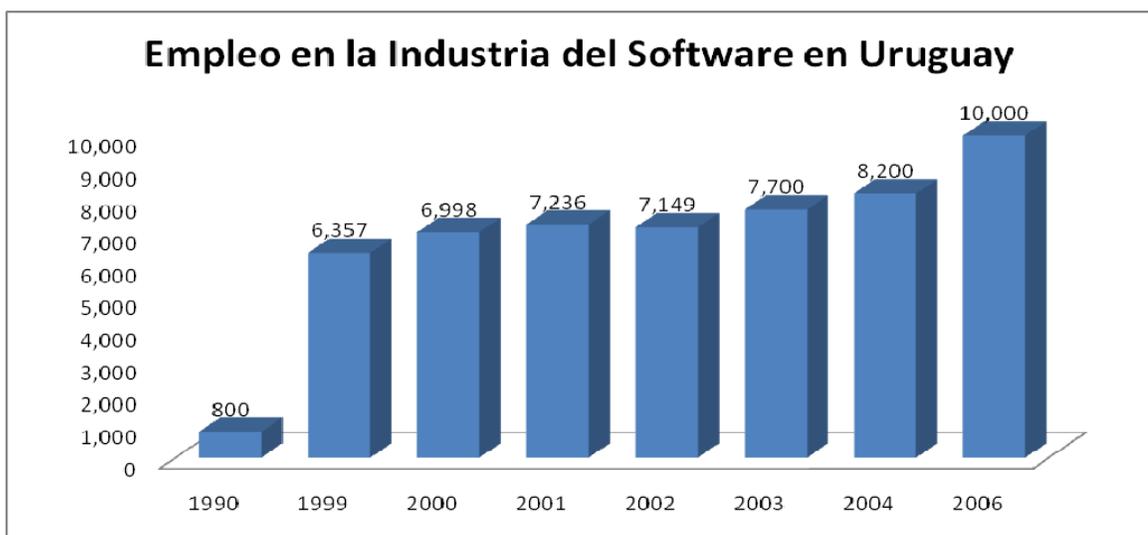
Año	Desarrollo de Software	Consultoría y Servicios	Internet y Datos	Hardware
2001	0.30%	60.03%	0.07%	39.60%
2002	0.42%	64.72%	0%	34.86%
2003	0.74%	60.11%	0%	39.15%
2004	0.10%	52.63%	0%	47.27%

Fuente: Encuesta CUTI 2004

## Empleo

Al igual que las demás variables del sector, el empleo ha tenido una tendencia creciente a lo largo de esta década, creciendo incluso cuando se produjo una reducción de las ventas totales. El único año en donde el empleo disminuyó, fue en el 2002, en plena crisis financiera, pero incluso en ese entonces, esa baja fue menor al 1.2%. Ya al año siguiente, el empleo creció un 7.7%.

Actualmente se estiman que el personal empleado ronda los 12 mil puestos.



Fuente: Encuesta CUTI 2007

El otro de los aspectos relevantes del empleo, es la calidad de los recursos humanos que es reconocida internacionalmente por su alto estándar de calidad. Dos tercios del personal presentan niveles altos de calificación, ya sea ingenieros, técnicos u otros profesionales.

Por último, respecto a las remuneraciones del sector, puede decirse que muestran un nivel relativamente alto comparado con las remuneraciones promedio de otras industrias uruguayas.

<b>Comparativo remuneraciones nominales mensuales en USD</b>			
<b>Título/Año</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2007</b>
Gerencias de 1er. Nivel	1,759	2,000	2,600
Líder/Coordinador/Gerente de proyecto	1,200	1,500	1,700
Líder Técnico	1,000	1,120	1,500
Analista Senior	1,000	1,000	1,400
Analista Funcional	900	900	1,200
Analista Junior	500	635	800
Administrador de base de datos	800	837	1,000
Programador	490	500	791
Vendedores	685	825	800
Soporte de Redes	500	500	700
Diseñador Web	450	440	575
Secretarias	300	355	525

*Fuente: Encuesta CUTI 2007*

### **Principales empresas del sector**

**Artech ([www.genexus.com](http://www.genexus.com)):** Es la empresa líder en el Uruguay, creadora del programa Genexus, cuyas exportaciones representan el 90% de su facturación. Vende en los mercados latinoamericanos, estadounidense, italiano, canadiense, sudafricano, y japonés (llegando a tener incluso oficinas en varios de ellos como ya fue mencionado previamente).

**Ideasoft (www.ideasoft.biz):** Distribuye su principal producto, O3, además de en el mercado interno y latinoamericano, en Canadá, Estados Unidos y Europa.

**Geocom (www.geocom.com.uy):** Cuenta con poco más de 10 años de experiencia, distribuyendo sus productos GEO en varios países latinos.

**De Larrobla y Asociados (www.bantotal.com):** Su software financiero se exporta para Latinoamérica y Estados Unidos.

**Quanam (www.quanam.com):** Exporta servicios de consultoría, implementación y cursos de entrenamiento a la mayor parte de los países de América Latina, y parte de Europa.

### II.3.3 Sectores y segmentos dentro de ella

La industria del software en Uruguay se divide en los siguientes sectores según la clasificación realizada por Stolovich y Lescano:

- Empresas desarrolladoras de software
- Empresas de consultoría y servicios informáticos
- Empresas de servicios de Internet y transmisión de datos

Alfaro, partiendo de la anterior clasificación, destaca las principales actividades que realizan las empresas uruguayas a nivel de cada segmento:

1. **Empresas desarrolladoras de software**, cuyas principales actividades están relacionadas con:

- elaboración de software a medida para empresas multinacionales
- software de desarrollo
- software empaquetado para PYMEs
- software a medida para PYMEs

2. **Empresas de consultoría y servicios informáticos**, donde las principales actividades están vinculadas a:

- consultoría de servicios financieros (vinculados a la actividad bancaria y de tarjetas de crédito)
- instalación y mantenimiento del software producido por empresas multinacionales
- establecimiento del soporte técnico de instrumentos de software de desarrollo
- consultoría para el software de management de las PYMEs (contabilidad y otros), instalación y mantenimiento
- consultorías respecto al uso de software en el caso de PYMEs (manejo de base de datos, etc.), instalación y mantenimiento

3. **Empresas de servicios de Internet y transmisión de datos**, donde las actividades de este grupo comprenden:

- actividades vinculadas a internet y hosting
- tercerización de administración de base de datos
- servicio de backup y memoria

Las empresas uruguayas, en su mayoría, se caracterizan por incorporar en sus servicios una combinación de diferentes actividades. Esta combinación surge tanto de la naturaleza tecnológica de la actividad que obliga a ofrecer

una combinación de servicios, como de las propias estrategias de las empresas de abarcar o no diferentes segmentos.

### II.3.4 Análisis F.O.D.A. en la industria del software

#### Fortalezas

- ✓ **La imagen de la industria en el mercado local e internacional**, lo que la ha hecho la principal exportadora de software per cápita.
- ✓ **El conglomerado formado en la CUTI** cuyas gestiones han hecho grandes avances para el sector como proyectos de inversión y financiamiento, y la reducción de las cargas tributarias.
- ✓ **Estructuras planas** que fomentan la cooperación e integración entre los distintos niveles jerárquicos aumentando el dinamismo y disminuyendo las burocracias internas.
- ✓ **La calidad de los productos uruguayos**, lo que les permite competir directamente con los productos internacionales.

#### Debilidades

- ✓ Aunque en los comienzos de la industria en nuestro país, **el mercado doméstico** fue el principal comprador de los productos y servicios ofrecidos, hoy en día la demanda local se ha estancado, llevando a las empresas a enfocarse en las exportaciones. Por ejemplo Artech vende en el mercado local solo el 10% de su producción total.

- ✓ **El escaso ancho de banda** que se ofrece en Uruguay, que limita el potencial exportador de las empresas.

### Oportunidades

- ✓ **La ubicación geográfica en la región.**
- ✓ El hecho de contar con una **red telefónica 100% digital.**
- ✓ Los **nuevos planes de financiamiento e inversión** para las empresas que recién comienzan.
- ✓ Las **exoneraciones fiscales** brindadas por el gobierno.
- ✓ El **alto nivel técnico** con que salen los profesionales de la Universidad.

### Amenazas

- ✓ **La inestabilidad financiera** del país y la región en general.
- ✓ La **dependencia del acceso a internet** a través de otros países.
- ✓ **El costo del capital** que, aunque se ha mejorado gracias a los nuevos programas de financiamiento, aun no son bajos.
- ✓ **La demanda de personal supera la oferta disponible.**

## **Capítulo III - Marco regulatorio**

### **III.1 Marco Regulatorio en la industria del calzado**

#### **III.1.1 - Políticas adoptadas en el ámbito del MERCOSUR**

La situación mundial del sector calzado, al igual que la mayoría de los sectores manufactureros, ha experimentado grandes transformaciones derivadas del proceso de globalización. Concepto que engloba varios aspectos, dentro de los cuales es relevante mencionar en este momento el aspecto económico del mismo, la integración de las distintas economías nacionales en un solo mercado global.

En las últimas décadas, la producción de textiles, indumentaria y calzado, se ha ido trasladando paulatinamente de los países de salarios altos a los de salarios bajos. Es decir, la presión competitiva derivada de las producciones de precio bajo procedentes del sudeste asiático, ha derivado en que muchos países tanto de América como de Europa adoptaran una nueva estrategia basada en la deslocalización de su producción o parte de ella.

En definitiva, este proceso de internacionalización ha supuesto una reducción en la producción, con una repercusión negativa sobre el empleo en muchos de los países de Europa y América, situación de la cual nuestro país no ha sido ajeno.

Este panorama mundial es lo que ha llevado a que los países adopten nuevas medidas comerciales para de algún modo proteger su producción y

empleo, en nuestro caso medidas a nivel nacional, en el MERCOSUR y América Latina.

A nivel regional se han adoptado diversas políticas y medidas, pudiendo identificar las siguientes:

- a- Liberación del comercio subregional en el sector
  - b- Puesta en vigencia del Arancel Externo Común
  - c- Armonización de políticas de incentivo entre los países miembros
- Liberación del comercio subregional en el sector

Para el sector calzado en particular, la liberación del comercio intrazonal fue un proceso que exigió diversos esfuerzos de las partes. Desde los inicios del proceso de integración, las posiciones arancelarias más significativas del sector se encontraban incluidas en las listas de los Regímenes de Excepción a la liberación comercial intrazonal, principalmente en las listas de Uruguay y Argentina. Luego, en 1995, con la constitución de la Unión Aduanera, muchas de esas posiciones pasaron a formar parte de los Regímenes de Adecuación y es a partir de aquí que comenzó un proceso gradual de reducción arancelaria intrazonal, culminado en 1999 para el caso de Argentina, en el 2000 para Uruguay y en el 2001 para Paraguay. Es decir, que hoy día, el ingreso al país de calzado proveniente de países miembros del MERCOSUR, se encuentra con carácter general, libre del pago de aranceles.

Mientras tanto, Brasil también impuso obstáculos a la liberación del comercio intrazonal del sector, quien, como ya comentamos, restringió el

financiamiento a las importaciones a través de la Medida Provisoria 1569 en abril de 1997, pero que luego fue atenuada para los miembros del MERCOSUR.

Cabe señalar igualmente, que el instrumento central del proceso de integración, lo constituyó el Programa de Liberación Comercial, consistente en rebajas arancelarias progresivas y lineales, acompañadas de reducciones no-arancelarias.

- Puesta en vigencia del Arancel Externo Común

En el año 1994, el Consejo Mercado Común- Órgano superior del MERCOSUR- adopta mediante la Decisión 22/94 el Arancel Externo Común (AEC). El AEC está basado en la Nomenclatura común del MERCOSUR y es definido mediante una alícuota aplicable a cada ítem arancelario. Constituye un elemento central para la consolidación de la Unión Aduanera y una etapa fundamental para la conformación del Mercado Común.

Los bienes que ingresan al país, provenientes de países no miembros del MERCOSUR, están sujetos al pago del AEC. No obstante, el proceso de integración contempló una serie de excepciones por diferentes períodos, tomando en cuenta los tamaños relativos de los países.

Es por ello que existe un Régimen de Excepciones a dicho AEC, el cual consiste en una nómina de productos cuyo ingreso a la región no paga el AEC, sino el arancel vigente en cada país. Es decir, que el AEC coincide con la Tasa Global Arancelaria Extrazona, a menos que ese producto se encuentre en la Lista de Excepciones.

A continuación elaboramos una tabla y su correspondiente gráfico, con los valores que ha ido adoptando el arancel intrazona y extrazona del calzado para nuestro país:

<i>Evolución del arancel para el caso del calzado en Uruguay</i>											
<b>Año</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Arancel I/Z</b>	9%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Arancel E/Z</b>	23%	23%	23%	22,50%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	35%

*Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección Nacional de Aduanas*

Como lo expresamos anteriormente y puede observarse en el gráfico, el Arancel intrazona para los países miembros del MERCOSUR fue disminuyendo paulatinamente hasta ubicarse en 0% a partir del año 2000. Mientras que el Arancel extrazona se mantuvo en un 20% en los últimos 6 años pasando a un 35% a partir de noviembre 2007. Esta medida fue tomada a partir de un planteo formulado por los dos socios mayores del MERCOSUR, de modo de proteger al sector industrial de la competencia proveniente principalmente de China.

- Armonización de políticas de incentivo entre los países miembros

Este punto se refiere a las asimetrías regulatorias existentes entre los países miembros, debido a las medidas que los gobiernos de cada país han otorgado a las industrias para incentivar y atraer las inversiones hacia el sector.

En el Tratado de Asunción en 1991, la armonización de las políticas industriales fue planteada como una prioridad, aunque al momento no ha habido muchos avances en este sentido. Estas diferencias devienen del activismo de Brasil al respecto, en el que los incentivos del gobierno federal se superponen con los brindados por los gobiernos estatales en el otorgamiento de incentivos fiscales.

Esta situación establece un marco de fuertes asimetrías para la competencia intrarregional y ha generado diversos conflictos entre las cámaras empresariales de los países miembros, no sólo debido a la falta de armonización antedicha sino que también al incumplimiento de las decisiones comunitarias ya acordadas.

### **III.1.2 - Políticas adoptadas en el ámbito de América Latina**

- Sistemas de preferencias de la ALADI

ALADI – Asociación Latinoamericana de Integración, es el mayor grupo latinoamericano de integración, del cual son miembros 12 países, entre ellos Uruguay.

El Tratado de Montevideo 1980, cuyo objetivo final es el establecimiento en forma gradual y progresiva de un mercado común latinoamericano, ha establecido diversos mecanismos para canalizar la acción integradora de los países miembros.

Dichos mecanismos son:

- La Preferencia Arancelaria Regional, que se aplica a productos originarios de los países miembros frente a los aranceles vigentes para terceros países.  
(PAR)

- Acuerdos de alcance regional, donde participan todos los países miembros.  
(AAR)

- Acuerdos de alcance parcial, donde participan dos o más países del área.  
(AAP)

PREFERENCIAS VIGENTES SECTOR CALZADO URUGUAY - MIEMBROS ALADI

NOMENCLATURA	PAIS OTORGANTE	ACUERDO	BENEFICIARIO	PREFERENCIA	
NALADISA 2002	Cuba	AAP CE N° 62	Uruguay	76% / 70% / 0%	(*)
	Uruguay	AAP CE N° 62	Cuba	76%	
	México	AAP CE N° 60	Uruguay	50%	
	Uruguay	AAP CE N° 60	México	50%	
NALADISA 1996	Argentina	AAP CE N° 18	Bra / Par / Uru	100%	(***)
	Brasil	AAP CE N° 18	Arg / Par / Uru	100%	
	Paraguay	AAP CE N° 18	Arg / Bra / Uru	100%	
	Uruguay	AAP CE N° 18	Arg / Bra / Par	100%	
	Colombia	AAP CE N° 59	Uruguay	40%	
	Uruguay	AAP CE N° 59	Colombia	40%	
	Perú	AAP CE N° 58	Uruguay	25%	
	Uruguay	AAP CE N° 58	Perú	100% / 25%	
	Ecuador	AAP CE N° 59	Uruguay	45%	
	Uruguay	AAP CE N° 59	Ecuador	50%	
	Venezuela	AAP CE N° 59	Uruguay	40%	
	Uruguay	AAP CE N° 59	Venezuela	40%	
	Mercosur	AAP CE N° 35	Chile	100%	
	Chile	AAP CE N° 35	Mercosur	100%	
	Bolivia	AAP CE N° 36	Mercosur	60%	
	Mercosur (Arg / Uru)	AAP CE N° 36	Bolivia	60%	

(\*) 76% rige para los 64035900 / 64039900 ; 70% rige sólo para 64035100 ; 0% rige sólo para 64039100

(\*\*) rige para los 64035900 / 647039900

(\*\*\*) 25% rige sólo para el 64035100

***Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de [www.aladi.org](http://www.aladi.org)***

Como se observa en la tabla, nuestro país mantiene acuerdos vigentes de preferencias arancelarias con todos los países miembros del área.

A su vez, en el marco de ALADI se permite la integración parcial de países por lo tanto se respetan los acuerdos establecidos en el ámbito del MERCOSUR. En general, las preferencias son recíprocas entre los países involucrados en cada acuerdo, a excepción de Cuba, Perú y Ecuador, cuyas diferencias pueden visualizarse en la tabla.

Cabe destacar, que las preferencias detalladas en la tabla son las vigentes para el año 2009, pero que en cada acuerdo se fija un cronograma por el cual la preferencia va aumentando hasta llegar al 100% en los próximos años.

### **III.1.3 - Políticas adoptadas en el ámbito nacional**

#### **3.1 - Instituciones y asociaciones de soporte**

##### **3.1.a) – Instituciones**

###### **Uruguay XXI**

El Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones de Bienes y Servicios, trabaja para internacionalizar la economía uruguaya.

Dicho instituto se autodefine como: "Somos la Institución uruguaya de referencia, tanto en el Sector Público como en el Privado, en temas relativos a la promoción de exportaciones y a la captación de inversión productiva"

Apoya a empresas uruguayas para favorecer el proceso de internacionalización de las mismas, mediante la puesta en marcha, individual o conjuntamente, de programas orientados a la mejora de la competitividad.

Los objetivos estratégicos de dicho instituto son:

- Estimular la interacción y coordinación de esfuerzos entre agentes públicos y privados, con el objeto de movilizar al empresario uruguayo hacia la internacionalización.
- Favorecer la puesta en marcha de programas orientados a la mejora de la competitividad del entramado empresarial uruguayo.
- Fomentar la coordinación de las relaciones regionales Montevideo-Interior, tanto a nivel institucional como empresarial, con el objeto de generar economía de escala a nivel de país y su aprovechamiento como elemento unificador del proceso de internacionalización.
- Potenciar la imagen y marca de Uruguay del inversor extranjero.

### **MIEM – División de Defensa Comercial y Salvaguardias**

La División de Defensa Comercial y Salvaguardias forma parte de la Dirección Nacional de Industrias, bajo la órbita del Ministerio de Industria, Energía y Minería.

Su cometido principal es gestionar la temática vinculada con prácticas desleales de comercio internacional, subsidios y salvaguardias, estudiando aquellas situaciones que puedan configurar tales prácticas.

Busca el cumplimiento de lo antedicho a través de las siguientes actividades:

1. Instrucción de las investigaciones que se realicen en el marco de los Acuerdos derivados de la Ronda Uruguay del GATT.
2. Asistir a las empresas nacionales que deseen solicitar la realización de las investigaciones antes referidas.
3. Asistir a las empresas exportadoras nacionales que sean objeto de investigaciones de este tipo en el exterior.
4. Difundir las obligaciones y derechos derivados de los mencionados acuerdos entre todos los agentes económicos nacionales.

### **Laboratorio Tecnológico del Uruguay – LATU**

Es una organización creada en 1965 como fruto del esfuerzo conjunto de los sectores oficial y privado.

Su misión es impulsar el desarrollo sustentable del país y su inserción internacional, a través de la innovación y la transferencia de soluciones de valor en servicios analíticos, metrológicos, tecnológicos, de gestión y evaluación de la conformidad de acuerdo a la normativa aplicable.

LATU es persona de derecho público no estatal, y lo administra un directorio integrado por: un representante del Poder Ejecutivo (Ministerio de Industria, Energía y Minería), que ocupa la presidencia; y dos representantes de la

Cámara de Industrias del Uruguay y el Banco República, en calidad de directores.

Dentro de los Servicios de LATU, encontramos servicios que benefician a la industria del calzado, como ser la disposición de un Laboratorio de Análisis Físico-Químico y una planta Piloto en donde se realizan análisis a cueros para tapicería automotriz y de muebles, vestimenta, calzado, insumos químicos para el procesamiento del cuero y aguas residuales. El objetivo de estos servicios, es contribuir al fortalecimiento y madurez de la industria del cuero y el calzado en Uruguay, brindando un servicio de valor en tecnología, y también colaborar con centros de educación en el desarrollo de tesis vinculadas al cuero y sus derivados.

Por otro lado, la industria se beneficia a través del LATU, por la posibilidad de adquirir certificaciones de Calidad, las cuales agregan valor a los productos y permiten diferenciarlos de aquellos productos que no la poseen. También permiten promover la exportación de los productos de fabricación nacional, dando garantías a los mercados internacionales de sus atributos, características y desempeño y contemplan exigencias legales requeridas por organismos nacionales y extranjeros.

### **3.1.b) – Asociaciones de soporte**

#### **Cámara de Industrias del Uruguay**

La Cámara de Industrias del Uruguay es la entidad empresarial representativa del sector industrial del país, constituida el 12 de noviembre

de 1898 con el objeto de promover los intereses de la industria nacional, la defensa de sus derechos y estimular el desarrollo industrial del país.

Su misión es:

- ▲ Representar y defender los intereses de los socios ante entidades públicas o privadas nacionales, regionales e internacionales, buscando el fortalecimiento industrial.
- ▲ Orientar, relacionar y facilitar la inserción de nuestros socios en los mercados internacionales.
- ▲ Brindar servicios eficientes ajustados a las necesidades de nuestros socios y a los industriales en general, para consolidar su crecimiento empresarial.

### **Conglomerado del calzado y la marroquinería**

Un conglomerado es un conjunto de empresas que comparten un territorio y una cadena de valor, o cadenas conexas.

En Uruguay el conglomerado está compuesto por 84 fábricas de calzado y entre 24 y 30 de marroquinería, de distinto tamaño —varía desde plantas de 60 trabajadores a pequeños talleres—, concentrados en la zona metropolitana. Además, integran el conglomerado varias decenas de pequeñas empresas proveedoras, aunque gran parte de los insumos son importados de los países vecinos.

Dicho conglomerado tiene un gobierno que está formado por representantes del Ministerio de Economía, de la Dirección de Proyectos de Desarrollo (Diprode, una repartición de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto) y de los industriales.

En Febrero 2007, el conglomerado de calzado y marroquinería presentó un plan Plan de Refuerzo de la Competitividad realizado por la consultora internacional Mar Cervera. En el proceso de elaboración participaron representantes de más de 40 empresas de calzado y marroquinería, la Cámara Uruguaya de industrias del calzado del Uruguay y las distintas instituciones de apoyo.

La elaboración del plan es la respuesta del sector calzado y marroquinería en un contexto en el que la industria nacional enfrenta problemas de competitividad estructurales. Este plan estableció que se necesitaba un cambio en las estrategias para asegurar su competitividad futura, entendiendo la competitividad como la obtención de beneficios de forma sostenible en el tiempo.

El cambio estratégico para el conglomerado debería enfocarse a:

- Diferenciación por servicio a la distribución.
- Afianzar una posición de liderazgo en su mercado natural.
- Ampliación de su ámbito competitivo en las variables mercado y producto.

Para conseguir este objetivo estratégico, el cambio en las orientaciones de las empresas debería enfocarse hacia dos direcciones principales:

1. Acceder a nuevos mercados
2. Aumentar el valor añadido de los productos y servicios ofertados.

En noviembre del 2007, y buscando lograr su objetivo de acceder nuevos mercados, se realizó una Misión oficial a Chile, encabezada por el Presidente de la República Dr. Tabaré Vázquez. La organización a través de Uruguay XXI invitó a empresas del calzado a participar de la misión comercial. Como principales resultados de dicha misión se destacaron el fortalecimiento de los vínculos empresariales y la identificación de oportunidades concretas de negocios. A su vez, fue muy remarcado el hecho de la gran aceptación que tuvieron las propuestas de productos presentados.

Entre otras actividades se destacan las siguientes:

- ▲ Feria “Montevideo a tus pies”, invitando a varios de los potenciales clientes chilenos, con la intención de generar nuevas relaciones comerciales. Esta nueva misión hacia la apertura del mercado chileno, tuvo como resultados la identificación de potenciales nuevos contactos para desarrollar futuras acciones, el asegurar y ratificar mayores niveles de confianza con las nuevas relaciones creadas, hasta inclusive la concreción de algunos pedidos.
- ▲ Convenio de Compromisos y aprobación del Proyecto orientado a la apertura de una empresa comercializadora de marroquinería en el mercado chileno.
- ▲ En 2008 se llevaron a cabo la 2da y 3er edición de la Feria del Calzado, obteniendo cada vez mejores resultados, concretando nuevos negocios y logrando incrementar la promoción y difusión del sector.

Relacionado al mercado interno, para aumentar el valor añadido de productos y servicios, se realizaron talleres de capacitación y asesoramiento técnico dirigidos a empresas del sector

También se realizaron varios encuentros empresariales. Estas iniciativas buscaron promover el acercamiento entre las firmas del conglomerado, con el fin último de generar a futuro iniciativas de cooperación estratégica.

En 2009 se firman acuerdos entre el conglomerado y Fundasol que posibilitan crédito para actividades. El Grupo Gestor del Conglomerado pone a disposición de aquellas empresas que participen de las actividades de búsqueda de mercados exteriores que se impulsan, la posibilidad de obtener un financiamiento para la inversión que se realice a tales efectos.

En los primeros meses del 2010 se ha presentado a la ANII un proyecto innovador para el sector. El mismo implicará para la empresa proponente la incorporación de una Innovación en tecnología de procesos (para las fases de modelaje y corte de materiales) a través de una tecnología (Sistema CAD/CAM de modelaje con proyección 2D y corte asociado) que permite desarrollar productos existentes y nuevos tecnológicamente mejorados (calzado). Se trata de una innovación tecnológica en procesos novedosa para la industria del calzado del Uruguay.

El trabajar con estas tecnologías aporta importantes beneficios en cuanto a un aumento de la productividad, una mejora de la calidad, una disminución en el costo de la producción, aumenta la creatividad de diseño y la facilidad

de modelados, permite probar y simular diseños antes de construir prototipos.

### **3.2 Normativa y legislación nacional aplicable al sector**

Acuerdos incorporados como consecuencia de los acuerdos firmados en la Ronda Uruguay, que Uruguay participó como miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC) :

- Decreto 142/996 – Acuerdo sobre Medidas Antidumping
- Decreto 395/008 – Acuerdo sobre Subvenciones
- Decreto 002/999 – Acuerdo sobre Salvaguardias

Acuerdos específicos del calzado:

- Decreto 257/003 – Licencia de Importación para Productos
- Decreto 490/008 – Etiquetado de calzado de todo tipo

#### **DECRETO 142/996 – Acuerdo sobre medidas antidumping**

Este decreto surge por la necesidad del país de neutralizar las prácticas desleales de comercio consistentes en la importación de productos objeto de dumping, que causen o amenacen causar daño a la producción nacional.

En sus primeros artículos define que un producto es objeto de **dumping**, cuando se introduce al mercado nacional, a un precio exportación inferior a su valor normal (inclusive en régimen de admisión temporaria).

Y a su vez, define que se entenderá por **daño**, un daño importante causado a una producción nacional, una amenaza de daño importante a una producción nacional o un retraso importante en la creación de dicha producción.

Si se verifica la existencia de dumping, existencia de daño y un nexo causal entre ellos, el decreto indica que se deberán aplicar **derechos antidumping**.

Derecho antidumping = monto en dinero igual o inferior al margen de dumping calculado (precio exportación – precio normal), que deberá ser pagado por quien haya incurrido en el dumping, con el fin de neutralizar los efectos causados a la producción nacional.

### **DECRETO 395/008 – Acuerdo sobre subvenciones**

Este decreto surge como instrumento para neutralizar las prácticas desleales de comercio, consistentes en la importación de productos objeto de subvenciones que causen o amenacen causar daño a la producción nacional.

Según este decreto, se considera que existe **subvención** cuando se otorgue un beneficio en alguna de las siguientes circunstancias:

- l) Cuando haya una contribución financiera de un gobierno o de un organismo público, en adelante denominado "gobierno", en el territorio de un país
  - a. cuando se transfiera fondos de forma directa.
  - b. cuando se condenen o no se recauden ingresos públicos que en otras circunstancias se percibían

- c. cuando un gobierno proporcione bienes o servicios que no son de infraestructura general
- d. cuando un gobierno provea fondos a un sistema de financiamiento.

II) Cuando haya alguna forma de sostenimiento de los ingresos o de los precios, que tenga directa o indirectamente por efecto aumentar las exportaciones de un producto de un país o reducir las importaciones de un producto en su territorio.

Puede existir perjuicio grave cuando la subvención otorgada tenga uno o varios de los siguientes efectos:

I) Desplazar u obstaculizar las importaciones de un producto similar del Uruguay.

II) Provocar una significativa subvaloración de precios del producto subvencionado en comparación con el precio de un producto similar del Uruguay en el mismo mercado.

Por otra parte, cabe señalar que la OMC distingue **3 tipos de subvenciones**:

- *subvenciones prohibidas*: son aquellas que distorsionan el comercio internacional y están asociadas a la exportación. Por ejemplo, si el gobierno del país exportador le otorga subsidio al calzado exportado y no al calzado de su consumo interno.

- *subvenciones recurribles*: son aquellas que le causan efectos desfavorables a la industria nacional y en cuyo caso el país puede cuestionarlos.
- *subvenciones no recurribles*: son aquellas que si están autorizadas y en dicho caso el país no puede cuestionarlas. Por ejemplo, en el país exportador se instala una empresa en una región sub desarrollada y se le otorga la exoneración de tributos.

Considerando estas 3 clasificaciones, una subvención sólo será sujeta a las disposiciones relativas a las subvenciones prohibidas o a las subvenciones recurribles, es decir que las subvenciones no recurribles no son tenidas en cuenta en la presente norma.

Se aplicarán **medidas compensatorias**, cuando la importación de un producto, objeto de una subvención específica, cause un daño a una producción doméstica del Uruguay.

Las medidas compensatorias se aplicarán con el objetivo de contrarrestar cualquier subvención concedida en el país exportador, directa o indirectamente, a la fabricación, la producción, la exportación o el transporte de un producto.

### **DECRETO 002/999 – Acuerdo sobre salvaguardias**

Dicho decreto establece que se podrán aplicar medidas de salvaguardia para un producto cuando se ha determinado que las importaciones de ese producto han aumentado en tal cantidad que causan o amenazan causar un

daño grave a la producción nacional que produce productos similares o directamente competidores.

El Artículo 3 define los conceptos de **daño grave**, **amenaza de daño grave** y **producción nacional**.

- a) **daño grave**: un menoscabo general significativo de la situación de una determinada producción nacional;
- b) **amenaza de daño grave**: la clara inminencia de un daño grave. La determinación de la existencia de una amenaza de daño grave se basará en hechos y no simplemente en alegaciones, conjeturas o posibilidades remotas;
- c) **producción nacional**: el conjunto de productores de productos similares o directamente competidores que operen en Uruguay, o aquellos cuya producción conjunta de productos similares o directamente competidores constituya una proporción importante de la producción total de esos productos en el país.

Para poder determinar la **existencia de daño grave** o de amenaza de daño grave, se deberá contar con pruebas objetivas que demuestren la existencia de una relación de causalidad entre el aumento de las importaciones del producto de que se trate y el daño grave o la amenaza de daño grave.

Las medias de salvaguardia se aplicarán durante el período que sea necesario para prevenir o reparar el daño grave y facilitar el ajuste de la producción nacional. El mencionado período no podrá ser mayor a 4 años, a menos que se prorrogue.

**Hasta aquí hemos descrito los diferentes procedimientos y mecanismos a seguir para poder acceder a los beneficios de la aplicación de estas medidas de defensa comercial. Cabe destacar que en nuestro país no hay antecedentes de aplicación de ninguno de los tres mecanismos para el rubro calzados.**

### **DECRETO 257/003 – Licencia de importación para productos**

El Decreto 257/003 hace referencia a **procedimientos** que deben ser llevados adelante con el objetivo de **minimizar el riesgo de evasión fiscal**, principalmente de los tributos que se generan con motivo de la importación de calzado.

El decreto establece que para la importación de productos comprendidos en el capítulo 64 de la NMC (calzado, polainas y artículos análogos) se debe presentar una solicitud de importación ante la Dirección Nacional de Industrias del Ministerio de Industria, Energía y Minería. Dicha solicitud debe contener una descripción completa de la mercadería, clasificación, cantidad, valor, origen, procedencia, nombre del importador y del exportador.

En consecuencia, dichos productos únicamente serán librados después de la realización del análisis documental, de la verificación de la mercadería y del análisis del valor en Aduana.

En caso de detectar diferencias entre lo consignado en la documentación y el contenido de del embarque, se comunicará a la Dirección Nacional de Industrias.

La finalidad de dicha norma es mejorar la identificación y valoración de estos productos, así como también contribuir a la fiscalización de los tributos de una forma más eficaz.

### **Decreto 272/009 – Etiquetado de calzado de origen nacional o extranjero**

Dicha normativa establece que cualquier tipo de calzado de origen nacional o extranjero que se comercialice, deberá tener adherida una etiqueta que contenga como mínimo la siguiente información:

- Nombre, domicilio e identificación fiscal del fabricante nacional o del importador
- Materiales que integran los componentes principales del producto.
- País de Origen

El importador o fabricante del calzado, previo a su comercialización al consumidor o minorista, el fabricante deberá presentar ante el Área de Defensa del consumidor, una declaración jurada adjuntando a la misma las etiquetas correspondientes a cada espécimen de calzado que se pretenda comercializar.

### **3.3 Gravámenes y otros gastos de importación**

La importación de bienes a Uruguay se encuentra gravada por los siguientes aranceles y tributos

## A – Arancel

Es el derecho de aduana que se debe pagar por concepto de la importación de mercadería, en nuestro país se denomina Tasa Global Arancelaria (TGA). Dependiendo del origen del bien importado, corresponde aplicar la TGA Intra Zona - para los países miembros del MERCOSUR - o la TGA Extra Zona - para los demás países.

En la importación de calzados actualmente rigen los siguientes aranceles:

TGA I/Z \_ 0%

TGA E/Z \_ 35%

El monto imponible sobre el cual se aplica el arancel correspondiente es:

Valor en Aduana = CIF + Ajustes

## B - Impuestos administrados por DGI

- IVA

Este impuesto grava la circulación de mercaderías y/o servicios dentro del territorio nacional, así como también la importación de bienes al país. No constituye en sí un impuesto a la importación, sino que al momento de la misma debe realizarse un anticipo por este concepto.

Para el caso del calzado, por ser un producto cuya comercialización se encuentra gravada a tasa básica (22%), al momento de la importación, debe realizarse un anticipo del 10% sobre la suma del Valor en Aduana más el arancel.

- IRAE

A partir de febrero de 2009, en ejercicio de facultades otorgadas por la Ley 18.083, el Poder Ejecutivo estableció un régimen de anticipo del impuesto a

la Renta de las Actividades Económica (IRAE), que debe abonarse al momento del despacho de importación de determinados bienes. Para ello la Dirección General Impositiva estableció una nómina de bienes de consumo, en la que varios items del rubro calzado quedaron comprendidos. El monto de dicho anticipo se determina aplicando el 4% a la suma resultante del Valor en Aduana más el arancel.

#### C - Otros gastos

- Tasa Consular: 1 % Valor en Aduana
- Tasas de la Dirección Nacional de Aduanas
  - Tasa de Servicios Aduaneros: 0.2% sobre el valor CIF, con un máximo de U\$S 50.
  - Tasa Extraordinaria: varía en un rango de 0 a USD 600 dependiendo del valor CIF
- Guía de Tránsito: aprox \$ 126 por cada DUA
- Comisión y Gastos del Despachante de Aduana: porcentaje sobre el valor CIF y varía según cada despachante (generalmente oscila entre un 1 al 1,5%)
- Tasas portuarias

#### ⇒ Beneficio a las importaciones

A través de este régimen se permite la introducción en plaza de mercadería extranjera, exenta de determinados tributos, con un fin determinado ajeno al consumo, para ser reexpedidas dentro de cierto plazo, sea en el estado en que fueron introducidas o después de haber sufrido alguna transformación.

En principio, la empresa al importar estos bienes no abona:

- Comisión BROU

- Tasa Consular
- Impuestos ( IVA, IMESI, IMEBA)
- Tasa Global Arancelaria (TGA)

Mientras que si deben abonar:

- Tasas Aduaneras: Tasa Extraordinaria y Tasa de Servicios
- Guía de Tránsito

### 3.4 Gravámenes y otros gastos de exportación

Al momento de realizar una exportación, existen ciertos gastos y gravámenes que el exportador debe asumir y que detallamos a continuación:

**Certificado de origen:** Es un documento de valor internacional que certifica el origen de la mercadería

**Comisión BROU:** 0,05% s/FOB

**LATU:** 0,3% sobre el valor FOB

**Tasa puerto Montevideo:** para el calzado es U\$S 4 por tonelada.

**Comisión y gastos del despachante de aduanas:** varía según el despachante

⇒ Beneficio a las exportaciones

La actividad exportadora debido a su naturaleza, es históricamente fomentada por los gobiernos de los países y es así que en el nuestro se cuenta con diversos beneficios a los que se puede acceder a la hora de exportar.

Uno de los beneficios es la devolución de impuestos indirectos y de tributos. Consiste básicamente en la devolución por parte del Estado de una porción de los impuestos incluidos en el costo del producto a exportar. Estos beneficios se aplican a las mercaderías exportadas en función de listados de tasas o fictos que publica el Poder Ejecutivo, y en lo que refiere a la exportación de calzado dicha tasa está fijada en un 2%.

Otra forma de fomentar las exportaciones, es la posibilidad de importar sin pagar derechos aduaneros, los repuestos de sus equipos, por un importe equivalente a un porcentaje máximo del 5% de las exportaciones efectuadas en el semestre anterior.

A través del régimen de beneficios de exportaciones, se ofrecen líneas de financiamiento para las exportaciones por el Banco Central. Para que una exportación sea financiada por este régimen, el exportador, debe en primer lugar presentarse ante una institución financiera, la que presentará a su vez una solicitud de constitución de financiamiento en el Banco Central. Una vez que se autoriza dicha constitución, parte del dinero otorgado debe depositarse en el Banco Central. A elección del exportador, ésta puede consistir en el 30% o en el 10% del monto del financiamiento, en un plazo de 180, 270 o 360 días también a opción del mismo. Luego que el exportador cumple con la exportación dentro del plazo estipulado, el Banco Central automáticamente cancela la operación y le devuelve el depósito más los intereses sobre el 100% del capital financiado por la institución.

## **III.2 Marco Regulatorio en la industria del software**

### **III.2.1 - Políticas adoptadas en el ámbito del MERCOSUR**

Al igual que lo que ocurre en cualquier proceso de integración, la constitución del MERCOSUR significó un cambio importante en el entorno en el cual se desenvolvían hasta entonces las empresas. Si bien se plantearon nuevos desafíos y se intensificó la presión competitiva para muchas firmas –en especial las más pequeñas-, también se abrieron nuevas oportunidades, entre ellas, la de establecer lazos de cooperación entre compañías de la región que maximicen el aprovechamiento de las potencialidades y capacidades específicas de cada una de las industrias de los países miembros.

El Mercosur ha generado una importante corriente de comercio. En algunos casos ha sido utilizada como plataforma de aprendizaje para la proyección exportadora hacia terceros mercados.

Sin embargo, en la industria de SSI (software y servicios informáticos) no parece haberse avanzado en materia de complementación productiva en los países miembros del MERCOSUR. Es decir, no existe cooperación entre los países para mejorar su competitividad al exterior.

Los gobiernos no han logrado promover de forma efectiva las acciones de complementación productiva al interior del MERCOSUR, pese a algunos esfuerzos teóricamente bien encaminados, como la creación de los Foros de Competitividad para las Cadenas Productivas del MERCOSUR en 2002. Lamentablemente, tras el lanzamiento formal de estos foros, no se observan

en la práctica avances concretos en su funcionamiento, pese a la voluntad política expresada por los gobiernos de los países de la región en el sentido de privilegiar la constitución de cadenas productivas regionalmente integradas. Esto implica que se están perdiendo oportunidades valiosas para aprovechar las ventajas del proceso integrador en el MERCOSUR. *(Información obtenida del trabajo “Complementación productiva de la industria del Software en los países del Mercosur” Red Mercosur 2006).*

En el caso del MERCOSUR, la implementación de acuerdos de complementación productiva podría ser un mecanismo apropiado para reforzar los lazos entre las firmas de los distintos países y posicionar a la región como proveedora a nivel global, aprovechando cierto interés que actualmente despiertan las economías del MERCOSUR para radicar actividades de exportación de SSI e ITES (Information Technology Enabled Services) en general.

Si bien es cierto que en los tres países ha habido en los últimos años un deliberado esfuerzo por aumentar la presencia de las empresas de SSI en el exterior (tanto exportando desde sus países de origen como instalándose directamente en los mercados de destino), esto no ha derivado aún en acciones concretas en materia de desarrollo de estrategias de complementariedad productiva entre las empresas del bloque e, incluso, son escasos los casos detectados a nivel local, al menos en la Argentina y Uruguay.

En el caso de la industria Uruguaya, la complementariedad productiva a nivel regional no es un objetivo importante para las empresas de SSI, puesto que éstas perciben que sus posibilidades de desarrollo están directamente atadas a los grandes centros y a sus inserción en las cadenas globales de

valor lideradas por las empresas líderes del sector de SSI y, por ende, carecen de incentivos para interactuar con sus “pares” de la región.

### **Normativa en el MERCOSUR**

- Según Decisiones Nº 33/03, Nº 39/05, Nº 13/06, Nº 27/06, Nº 61/07 y 58/08 del Consejo de Mercado Común, los Estados Parte del MERCOSUR podrán aplicar hasta el 31/12/2010 alícuotas diferentes a la del Arancel Externo Común (AEC) para los Bienes de Informática y Telecomunicaciones.
- Según el artículo 4º de la Decisión 33/03 del Consejo Mercado Común, modificado por las Decisiones Nº 39/05, Nº 13/06, Nº 27/06, Nº 61/07 y Nº 58/08, autorizó a Uruguay a mantener hasta el 31 de diciembre de 2016 una lista de bienes de informática y telecomunicaciones con alícuota de 2% para importaciones de extrazona.
- el artículo 5º de la Decisión 33/03 del Consejo Mercado Común, modificado por las Decisiones Nº 39/05, Nº 13/06, 27/06, Nº 61/07 y Nº 58/08, autorizó a los Estados Partes a fijar una lista de ítems sujetos a alícuota de 0%, previa consulta cuatripartita.
- En Uruguay los Bienes clasificados como BIT en la Nomenclatura Común del Mercosur (NCM), cuyo Arancel Externo Común sea superior a 0% (cero por ciento), tributarán una Tasa Global Arancelaria de 2% (dos por ciento), con excepción de aquéllos cuyos ítems constan en el Anexo V del Decreto s/n de fecha 27 de diciembre de 2006, los que tributarán las tasas que en cada caso se indica en dicho anexo.

### **III.2.2 - Políticas adoptadas en el ámbito nacional**

#### **2.1 - Instituciones, asociaciones de soporte y programas de fomento**

##### **2.1.a) – Instituciones de formación e investigación**

En Uruguay cinco instituciones con carreras universitarias en el área de tecnologías de la información. Estas son la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República (la primera en surgir), Universidad ORT, Universidad Católica, Universidad de Montevideo e Instituto Universitario Autónomo del Sur.

Con respecto a las instituciones de investigación, el principal centro de investigación es el Instituto de Computación (INCO), que forma parte de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República. El INCO ha venido agregando a sus áreas clásicas de investigación - de fuerte contenido teórico - líneas más aplicadas, lo que a su vez ha generado un número creciente de proyectos I + D conjuntos con organizaciones del sector público y privado (Darscht, 2005).

Otra organización que merece especial atención es el Centro de Ensayos de Software (CES), consorcio formado por la Fundación Ricaldoni de la Universidad de la República y la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información. El CES brinda servicios en tres áreas fundamentales: verificación de software (testing), laboratorio de ensayos de software en plataformas diversas y observatorio tecnológico. En su programa de laboratorios asociados se destaca el laboratorio de evaluación de software

NET Solution Center, inaugurado por ZONAMERICA, Microsoft Uruguay y ARTech, con el apoyo de Hewlett Packard.

A su vez, se creó el Centro Académico Industrial de Tecnologías de la Información (CAITI) para vincular los emprendimientos públicos y privados con el objetivo de generar conocimiento por medio de la investigación, de forma de potenciar al sector.

### **2.1.b) – Asociaciones de soporte**

#### **Cámara Uruguaya de Tecnologías de Información (CUTI)**

Es la organización que representa a la industria uruguaya de tecnologías de la información (TI), reconocida y legitimada en el país y el exterior por las empresas, la sociedad y el Estado. Está integrada por casi 300 firmas y organizaciones que operan exitosamente en 52 mercados y brindan soluciones para los cinco continentes.

Los objetivos de la Cámara publicados en su página web ([www.cuti.org.uy](http://www.cuti.org.uy)), son:

- a) Defender los intereses de las empresas asociadas
- b) Propender al desarrollo y perfeccionamiento de las técnicas, métodos y actividades vinculadas con el estudio, diseño, realización, implantación y comercialización de productos y servicios de Tecnologías de la Información y de las comunicaciones.
- c) Facilitar los procesos y acercar los medios necesarios para que las empresas que conforman la CUTI desarrollen la internacionalización

de sus negocios, la exportación de sus productos y servicios tanto a escala regional como global.

- d) Representar, agrupar, coordinar, organizar y difundir las actividades de las empresas asociadas ante los Poderes públicos, organismos oficiales y privados tanto en el ámbito nacional y departamental como internacional.
- e) Defender activamente los derechos de propiedad sobre el software en todas sus formas y orígenes, propendiendo a la aplicación irrestricta de la legislación vigente así como a su perfeccionamiento.
- f) Formular las pautas y promover una ética profesional y un desempeño técnico adecuado para el ejercicio de la actividad.
- g) Proceder a intercambiar experiencias, inquietudes e informaciones de toda índole que tiendan a la mayor eficiencia de las empresas asociadas, así como al desarrollo de un espíritu de cooperación y mutua colaboración entre las mismas.
- h) Informar y asesorar sobre la actividad del sector a sus asociados y a toda entidad pública o privada que lo solicite.
- i) Organizar y participar en congresos, reuniones, conferencias nacionales e internacionales para difundir y profundizar sus objetivos y otros fines

La CUTI ha desarrollado importantes acciones:

- Existe una comisión de “compras del Estado” que está funcionando e intercambiando opiniones a los efectos de plantear los intereses del sector;

- dentro de la “comisión de financiamiento”, se han establecido lazos con el BROU para empezar a trabajar en el financiamiento empresarial;
- se trabaja intensamente con el MEF en relación a las exoneraciones fiscales y con el BPS en lo que tiene que ver con las especiales condiciones de contratación que tienen los técnicos en esta industria y se espera que del actual proceso surja un entendimiento en relación al mencionado tema de la propiedad intelectual de los desarrollos realizados para el Estado.

### **La Agencia para el Desarrollo del Gobierno Electrónico y la Sociedad de la Información**

Como parte de la estrategia de promoción del sector, el actual gobierno la Agencia para el Desarrollo del Gobierno Electrónico.

Esta Agencia fue creada en diciembre de 2005, a través del art. 72 de la ley de presupuesto nacional N° 17.930. En dicha ley se establece que la función de la agencia será la de “procurar la mejora de los servicios del ciudadano, utilizando las posibilidades que brindan las tecnologías de la información y la comunicación”.

El decreto 205/06 de junio de este año reglamenta el funcionamiento de dicha agencia y establece que la misma “impulsará el desarrollo de la Sociedad de la Información en Uruguay, con énfasis en la inclusión de la práctica digital de sus habitantes y el fortalecimiento de la sociedad en la utilización de las tecnologías”.

### **La Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII)**

La Agencia Nacional de Investigación e Innovación es creada por el art. 256 de la ley de presupuesto N° 17.930, en el cual se le establece como cometido el de “organizar y administrar instrumentos y medidas para la promoción y el fomento de la innovación, la ciencia y la tecnología, promoviendo la coordinación interinstitucional en forma transversal, articulando las necesidades sociales y productivas con las capacidades científicas, tecnológicas y de innovación”.

La ANII tiene como misión ejecutar los lineamientos político-estratégicos del Estado en materia de Investigación e Innovación promoviendo, articulando y fortaleciendo las capacidades del Sistema Nacional de Innovación para alcanzar el desarrollo productivo y social del país.

#### **2.1.c) – Programas de fomento**

El plan Ceibal es un claro ejemplo del estímulo del Estado al sector vía la utilización de la tecnología a nivel país para escolares, con el consiguiente impacto en su entorno.

#### **2.2 Normativa y legislación nacional aplicable al sector**

Al igual que lo expuesto anteriormente (IV.1.3.2) respecto a normativa aplicable a la industria del Calzado, para la industria del software también aplican los decretos creados como consecuencia de los acuerdos firmados en la Ronda Uruguay:

- Decreto 142/996 – Acuerdo sobre Medidas Antidumping
- Decreto 395/008 – Acuerdo sobre Subvenciones
- Decreto 002/999 – Acuerdo sobre Salvaguardias

Normativa específicos aplicables a la industria del software:

- Decreto 084/999 - Declaración de interés nacional a la producción de software.
- Ley 16.906 – Interés Nacional, Promoción y Protección
- Decreto 225/000 - Comité Nacional para la Sociedad de la Información. Creación.
- Ley 17.616 – Derechos de autor y Derechos Conexos
- Decreto 150/007 – Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas (IRAE)

**DECRETO 084/999 – Declaración de interés nacional a la producción de software**

Debido a que el sector productor de software se consideraba que contaba con una potencialidad de desarrollo no aprovechada íntegramente, se concedió la Declaratoria de Interés Nacional Sectorial, como forma de incentivo a la industria.

Por medio de este decreto, los proyectos provenientes de esta industria, pueden acceder a los beneficios promocionales previstos en la Ley 16.906, siempre y cuando cumplan con los requisitos de la referida Ley

### **LEY 16.906 – Interés nacional, promoción y protección**

Esta ley declara de interés nacional la promoción y protección de las inversiones realizadas en el territorio nacional, ya sean por inversores extranjeros o nacionales.

A su vez establece algunos beneficios impositivos para sobre bienes muebles destinados al ciclo productivo y los equipos de procesamiento de datos, así como *“otros bienes, procedimientos, invenciones o creaciones que incorporen innovación tecnológica y supongan transferencia de tecnología”*

### **DECRETO 225/000 - Comité Nacional para la Sociedad de la Información. Creación.**

Como resultado de la necesidad de definir una política nacional que permita el desarrollo de la Sociedad de la Información en el Uruguay, este decreto establece la creación de un Comité Nacional para la Sociedad de la Información.

Los cometidos de dicho Comité serán:

- Crear las condiciones para crear una política nacional concertada que permita el desarrollo de la Sociedad de la Información en el Uruguay.
- Establecer lineamientos generales para la definición de una Estrategia Nacional que considere:
  - alfabetización telemática
  - desarrollo de servicios telemáticos
  - modernización de la Administración Pública

- promoción de un mercado eficiente en telecomunicaciones e Internet
- desarrollo de condiciones de competitividad para el sector del software en Uruguay
- Contribuir al diseño y creación de políticas que fomenten el crecimiento del sector
- Dirigir actividades de difusión

### **LEY 17.616 – Derechos de autor y derechos conexos**

En Uruguay, hasta el año 2003, la protección del software se rigió por la Ley 9.739 del año 1937, en la cual se establecía la protección de los derechos de autor de toda creación literaria, científica o artística

En el año 2003 se aprueba la Ley 17.616, la cual establece que el derecho de propiedad intelectual implica la facultad exclusiva del autor de enajenar, reproducir, publicar, traducir, adaptar, transformar, comunicar o poner a disposición del público sus creaciones intelectuales.

Dentro de la ley se incluye a texto legal expreso los programas informáticos dentro de las creaciones intelectuales protegidas:

*“Programas de ordenador, sean programas fuente o programas objeto; las compilaciones de datos o de otros materiales, en cualquier forma, que por razones de la selección o disposición de sus contenidos constituyan creaciones de carácter intelectual. Esta protección no abarca los datos o materiales en sí mismos y se entiende sin perjuicio de cualquier derecho de autor que subsista respecto de los datos o materiales contenidos en la compilación. La expresión de ideas, informaciones y algoritmos, en tanto fuere formulada en secuencias originales ordenadas en forma apropiada*

*para ser usada por un dispositivo de procesamiento de información o de control automático, se protege en igual forma”.*

El titular de un programa de computador por tanto, tiene el derecho exclusivo de autorizar su reproducción, distribución, transformación y su comunicación al público.

### **DECRETO 348/009 – Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas (IRAE)**

El Decreto 348/009 establece una exoneración del IRAE del 50% del mismo a los ejercicios finalizados entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2010. Este decreto modifica el antiguo decreto Decreto 150/007 que exoneraba 100% del pago del IRIC a la producción del software. La razón otorgada por el Ministerio de Economía, para esta reducción de la exoneración, es que las exoneraciones hasta hoy brindadas "han constituido un aporte significativo y suficiente por parte del Estado para el desarrollo del sector". Por su parte, las empresas tecnologías uruguayas criticaron la medida ya que consideran que la industria del software nacional no alcanzó aún la madurez necesaria para prescindir de los estímulos fiscales.

### **2.3 Gravámenes y otros gastos de importación**

- Exoneración de retenciones por concepto de Impuesto a la Renta a la importación de software decreto (144/02 del 2002). Esto es importante porque muchas de las empresas, siguiendo una estrategia de diversificación, son a su vez importadores de software para su comercialización en el mercado interno.

## **2.4 Gravámenes y otros gastos de exportación**

- Exoneró del pago de IVA a la exportación de software y servicios informáticos decreto 386/00 del 2000.

## **Capítulo IV – Innovación y ventajas competitivas nacionales**

### **IV.1 Innovación**

#### **IV.1.1 Definición de Innovación**

Podemos encontrar diversas y variadas definiciones de la palabra innovación. Una definición interesante a este concepto, fue la que planteó José Ramón Gutiérrez Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile en una conferencia que se dictó en la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de Chile para estimular el concepto de transformar dicho país en un país de innovación. En su definición destacó lo siguiente,

***"La innovación es un proceso activo de adaptación de permanente cambio en el entorno".***

*Algunos factores claves de este fenómeno, entre otros, son:*

- *Que una empresa que no innova muere.*
- *Que lo único permanente es el cambio, por lo cual hay que saber adaptar las herramientas manteniendo los valores.*
- *Que hay que saber administrar el cambio viendo en él una oportunidad y no una amenaza.*
- *Que la principal restricción para ser innovadores es nuestra propia cultura.*
- *Que la innovación es una habilidad que se aprende.*

Esta definición se asemeja mucho a los conceptos que maneja Porter en su libro "La Ventaja Competitiva de las Naciones". Allí Porter habla acerca de

una nueva teoría de la Ventaja Competitiva Nacional. Para llegar a sus conclusiones, él se pregunta *“por que alcanzan las empresas con sede en determinadas naciones un éxito internacional en segmentos y sectores claramente diferenciados?”*. Porter entonces comenta que, *“Una nueva teoría debe arrancar con la premisa de que la competencia es dinámica y evolutiva. La cuestión es cómo brinda una nación un entorno en el que sus empresas sean capaces de mejorar e innovar más de prisa que sus rivales extranjeros en un determinado sector.”*

#### **IV.1.2 Importancia de la Innovación**

Podemos destacar, tanto de lo que comentaba Porter en su libro antes mencionado, como de lo que exponía José Ramón Gutiérrez el ingeniero industrial chileno, que hoy en día la innovación juega un papel imprescindible en el desarrollo y competitividad de una industria tanto a nivel local como internacional.

Las empresas nacionales, deben mejorar continuamente buscando siempre optimizar su productividad. Recordemos que el concepto de productividad mide la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. Para que una empresa aumente su rentabilidad y por lo tanto su competitividad debe entonces buscar la mejor productividad posible.

Tenemos claro entonces que hoy día no es competitivo quien no cumple con determinados estándares donde entre otros encontramos el de Calidad, Bajos Costos, Tiempos Estándares, Eficiencia, Innovación, Nuevos métodos de trabajo, Tecnología.

Porter en su libro comentaba que ya no importa tanto la cantidad de recursos y factores que posee una nación para lograr su competitividad, sino que es más importante contar con buena tecnología y técnicas para procesar esos factores de una forma más efectiva y eficiente.

La innovación con su papel determinante, implica que una empresa perfeccione permanentemente tanto sus procesos productivos como sus productos a ofrecer. Esto es lo que lo habilitará a competir en los mercados altamente globalizados con los que nos encontramos hoy en día, tanto a nivel nacional como internacional.

*“Una economía en vías de perfeccionamiento es aquella que puede competir con éxito en sectores completamente nuevos y refinados”. Michael Porter.*

## **IV.2 Ventaja Competitiva**

### **IV.2.1 Introducción teórica del concepto Ventaja Competitiva**

Al referirse a término ventaja competitiva, Porter la define como "la capacidad que tienen las empresas para producir o mercadear sus bienes o servicios en mejores condiciones de **calidad, oportunidad o costos** que sus rivales." O sea que es una cualidad de un producto, servicio o empresa que la diferencia de los demás; pero para que a esa cualidad se la pueda considerar como ventaja, esta tiene que ser única, diferencial, estratégicamente valorada por el mercado y, principalmente, comunicada.

El mismo autor considera que una empresa tiene ventajas competitivas sobre sus competidores, si su rentabilidad está por encima de la rentabilidad media del sector donde actúa, y para que estas sean realmente efectiva, deben ser: ***difíciles de imitar, únicas, posibles de mantener, netamente superiores a la competencia y aplicables a variadas situaciones.***

Las organizaciones, pueden obtener estas ventajas utilizando diversas estrategias competitivas en los procesos funcionales que componen las operaciones de la empresa; no obstante un estudio de Porter, encontró que las áreas más relevantes que utilizan las organizaciones para obtener ventajas competitivas, son las siguientes:

1. Relaciones con los proveedores.
2. Servicios al cliente.
3. Diferenciación de servicios del producto.
4. Planeación de nuevos productos.
5. Costos.
6. Segmentación de mercados.

Para que una ventaja permita márgenes superiores en el tiempo es necesario que los competidores no la puedan igualar. Sin embargo, ninguna ventaja competitiva es permanente ya que con el tiempo, todas pueden ser copiadas o superadas. Para conseguir utilidades duraderas la empresa necesita desarrollar ventajas difíciles de imitar; ampliarlas de forma difícil de comprender y sustituirlas en el tiempo por otras que las superen.

Porter en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, dice que la formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en

relacionar una empresa con su ambiente (que es muy amplio), abarcando fuerzas sociales y económicas relacionadas con su aspecto fundamental, la industria o industrias donde ella compete.

Las fuerzas externas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo: dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, las distintas capacidades de ellas son las que decidirán el éxito o fracaso.

La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía.

Las cinco fuerzas competitivas desarrolladas por Porter son:

**1. Amenaza de nuevos ingresos:** La amenaza de ingreso en determinado sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, además de la reacción de los competidores que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una considerable represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.

**2. Amenaza de productos sustitutos:** Todas las empresas además de competir en un sector industrial, están compitiendo en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. Los productos sustitutos son aquellos que pueden desempeñar la misma función que el producto que ya existe en determinado sector industrial.

**3. Rivalidad entre los competidores existentes:** La rivalidad entre los competidores existentes se produce utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía.

**4. Poder de negociación de los compradores:** Los compradores se convierten en una mayor fuerza cuando son capaces de influir en el precio, la calidad, el servicio u otros términos de las condiciones de venta. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras en comparación con el total de sus ventas.

**5. Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores de un sector constituyen una gran fuerza competitiva si tienen suficiente poder de negociación para imponer una prima en el precio de sus materiales o componentes, y si pueden afectar a la posición competitiva de los rivales de la industria por la garantía de sus entregas o por la calidad y el rendimiento de los artículos que abastecen.

A su vez Porter sostiene que cualquiera de las estrategias adoptadas por las distintas empresas se puede enmarcar en lo que llama “tres estrategias genéricas”, compatibles para lograr una posición defendible a largo plazo frente a las 5 fuerzas competitivas y poder así superar a los rivales.

Estas estrategias pueden ser utilizadas de forma individual o en combinación para lograr la estrategia particular de cada empresa Estas tres estrategias

genéricas de gran eficacia para abordar las cinco fuerzas o factores de la competencia son:

**A) Liderazgo total en costos:** esta estrategia consiste en que una empresa se proponga ser el productor con menor costo en su sector industrial. Las condiciones que deben darse para que una empresa sea líder en costos son: tener instalaciones físicas de gran dimensión que le permitan producir en grandes cantidades en forma eficiente, la permanente búsqueda de reducir los costos sobre la base de su curva de experiencia, rigurosos controles de costos y gastos, fijos y variables, minimizar los costos asociados a las áreas de investigación y desarrollo, servicios, departamento de ventas y publicidad.

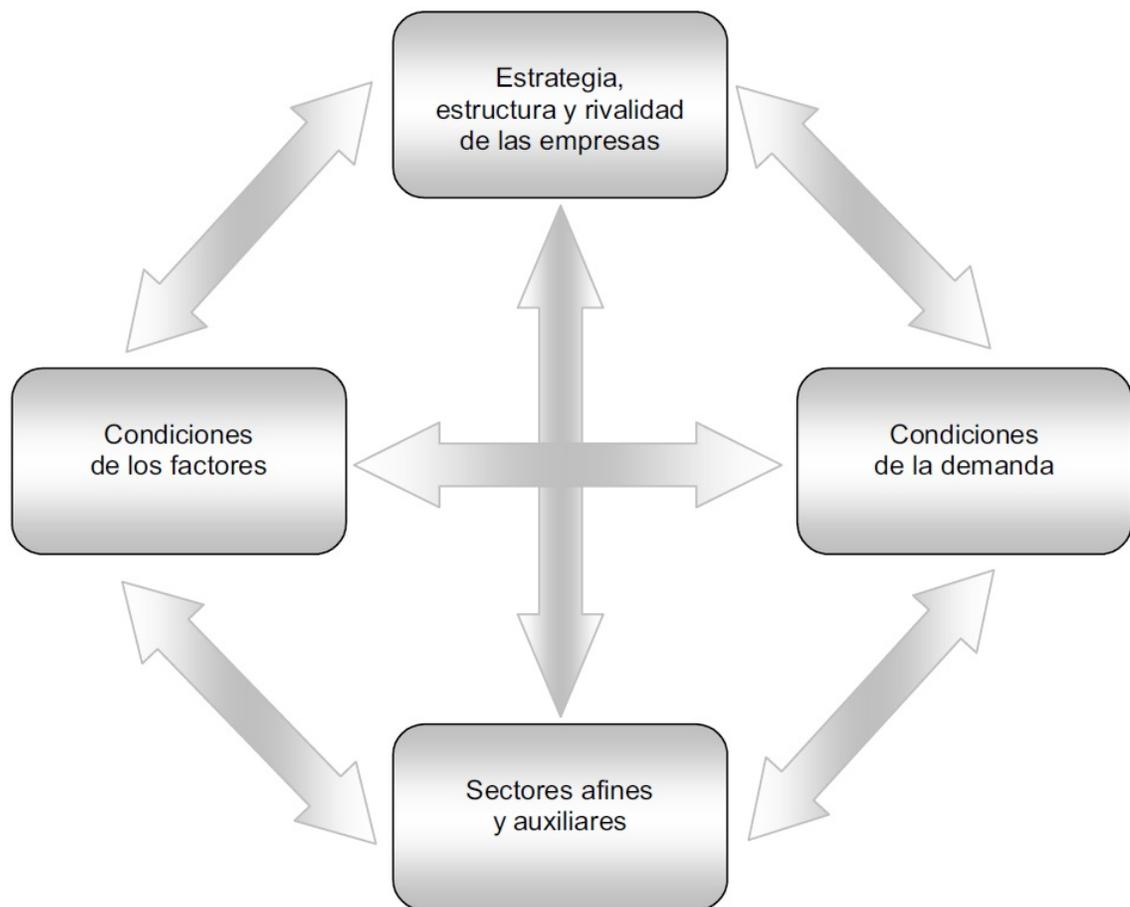
**B) Diferenciación:** con la diferenciación se busca darle al producto una funcionalidad o característica única que lo diferencie frente al de la competencia. La innovación y variedad de los productos son importantes y valoradas por los clientes a la hora de decidir dónde comprar.

**C) Enfoque o alta segmentación:** esta estrategia consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento determinado de la línea del producto, o en un mercado geográfico específico.

#### **IV.2.2 El diamante de la Ventaja Competitiva Nacional**

La teoría de Porter de la Ventaja Competitiva Nacional está basada en un análisis de las características del entorno nacional que identifica cuatro grupos de variables que influyen en la capacidad de las empresas para establecer y mantener una ventaja competitiva en los mercados internacionales: condiciones de los factores, condiciones de la demanda,

sectores afines y auxiliares, estrategia, estructura y rivalidad en las empresas. Existen otros dos factores que, conjuntamente con los anteriores, forman “el diamante nacional” y se corresponden con el azar y el Gobierno.



Cada vértice del diamante así como el diamante como sistema afecta a los factores esenciales para lograr el éxito competitivo internacional

El diamante es un sistema que se refuerza mutuamente, de forma que el efecto de un determinante es dependiente del estado de otros.

## **Las condiciones de los factores**

Según la teoría económica clásica, los factores de producción –el trabajo, la tierra, los recursos naturales, el capital y la infraestructura– determinan el flujo del comercio, de manera que una nación exportará las mercancías que hacen el máximo uso de los factores en los que está relativamente mejor dotada.

Sin embargo, la teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones defiende que una nación no hereda, sino que crea sus factores de producción más importantes. Además, la velocidad y eficacia en su creación y despliegue hacia determinados sectores es mucho más importante que la mera existencia de los mismos.

Porter distingue entre dos tipos de factores: los factores básicos y los factores avanzados. Los primeros están más relacionados con el término tradicional e incluyen factores tales como los recursos naturales, el clima, la localización y la demografía. Los segundos hacen referencia a los factores especializados, como las infraestructuras de comunicaciones, la investigación y las capacidades avanzadas, entre otros.

Para Porter, los factores avanzados son los más importantes para la ventaja competitiva, puesto que al ser especializados son más difíciles de imitar y surgen de las diferentes inversiones llevadas a cabo por individuos, empresas y gobiernos.

Sin embargo, los factores básicos también son relevantes en cuanto que ofrecen ventajas en la etapa inicial, para luego ser apoyados por factores avanzados y especializados.

Concretamente, los factores de producción recogidos en el diamante son agrupados en cinco categorías básicas:

**1 Recursos humanos.** Representa la cantidad, la capacidad y el coste del personal, teniendo en cuenta las horas normales de trabajo y la ética.

**2 Recursos físicos.** Constituye la abundancia, la calidad, la accesibilidad y el coste de la tierra, el agua, etc.

**3 Recursos del conocimiento.** Integra el *stock* de conocimiento científico, técnico y de mercado sobre bienes y servicios que tiene una nación.

**4 Recursos de capital.** Representa la cantidad y el coste de capital disponibles para realizar inversiones en la industria.

**5 Infraestructura.** Abarca el tipo, la calidad y el coste de uso de la infraestructura disponible que afecta a la competencia, incluyendo el sistema de transportes, el sistema de comunicaciones, el correo, el envío de paquetes postales, los pagos o transferencias de fondos, los servicios sanitarios y otros.

### **Las condiciones de la demanda**

Porter asigna una gran importancia a este segundo vértice del diamante, ya que la demanda interior presiona a las empresas para que innoven y mejoren.

En términos generales, las naciones logran ventajas competitivas en aquellos sectores cuya demanda interior informa anticipadamente a las empresas de nuevas necesidades que es necesario cubrir, presionando para que éstas innoven con mayor rapidez y obteniendo así ventajas competitivas y más desarrolladas que las de sus rivales extranjeros.

### **Industrias relacionadas y de apoyo**

El tercer determinante de la ventaja nacional consiste en la presencia en la nación de industrias relacionadas, es decir, que ofrecen productos y servicios complementarios, y de apoyo, entonces proveedores que sean internacionalmente competitivos. La presencia en la nación de industrias relacionadas cuyas empresas coordinan o comparten sus actividades de marketing, distribución, servicios o tecnología en la cadena de valor, o de sectores de productos complementarios, conlleva a menudo la aparición de nuevos sectores competitivos.

Porter argumenta que para que las empresas de una nación consigan el éxito, el país no necesita ser competitivo en todas las industrias proveedoras. No obstante, la localización próxima de proveedores y usuarios finales permite a ambos tener una comunicación más fluida, un flujo de información más rápido y constante y un intercambio permanente de ideas de innovaciones.

### **La estrategia de la empresa, la estructura y la rivalidad**

Este vértice del modelo predice que las circunstancias nacionales y el contexto originan fuertes tendencias en el modo en que se crean, organizan

y gestionan las empresas, así como en la definición de la naturaleza de la competencia interna. En términos generales, ningún sistema de gestión es universalmente apropiado, sino que la competitividad de un determinado sector es consecuencia de la convergencia de los modos de dirección y de organización prevalecientes en cada país y de las fuentes de ventaja competitiva existentes en cada sector. Así, las estrategias de las empresas deben responder y estar basadas en los intereses de la demanda local o extranjera.

Además, los sectores locales que son líderes en el ámbito internacional son los que han de conformar las estrategias de las empresas locales.

Por otro lado, la presencia de rivales nacionales fuertes es un importante estímulo para la ventaja competitiva, pues impulsa a las empresas a innovar y mejorar. Además, la rivalidad interior crea presión en las empresas para que inviertan, reduzcan costes, mejoren la calidad y los servicios e innoven en productos y procesos.

### **El papel del Gobierno**

Según Porter, el papel correcto del Gobierno debe ser el de actuar como catalizador y estimulador, alentando a las empresas a que eleven sus aspiraciones y niveles de competitividad. El Gobierno desempeña un papel parcial e indirecto, aunque fundamental como estimulador de los vértices del diamante.

La política que tiene éxito es aquella que crea un marco en el que las empresas puedan lograr ventajas competitivas, y no la que hace intervenir al

gobierno directamente en el proceso, con la excepción de naciones que están en el inicio del proceso de desarrollo..

Para una región que quiera conseguir una ventaja competitiva, la misión del Gobierno debería consistir en apoyar a la creación de factores especializados, responsabilizándose de la educación primaria y secundaria, la infraestructura básica nacional, la investigación y la sanidad como áreas de amplio interés nacional.

El Gobierno debería también intervenir propiciando la reducción de los costes de ciertos factores o un tipo de cambio favorable que ayude a las empresas a competir más eficazmente en los mercados internacionales, particularmente cuando las fuerzas del mercado no actúan a favor de las empresas locales.

Adicionalmente, el Gobierno debe imponer normas estrictas, aunque mejor anticipadas, sobre los productos, la seguridad y los temas ambientales, que, en lo posible, no absorban recursos ni causen retrasos. Esto presionará a las empresas para que mejoren la calidad, la tecnología y la satisfacción de las exigencias de los consumidores y las demandas sociales.

### **El papel del azar**

Como indica Porter, eventos del azar juegan un papel importante en la ventaja competitiva internacional. Estos eventos representan acontecimientos que están fuera del dominio de las empresas o del Gobierno. El autor los resumía como cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio, guerras, terrorismo,

decisiones políticas de gobiernos extranjeros, incrementos inesperados en precios de determinados y necesarios bienes como el petróleo, etc.

Todos estos eventos crean una discontinuidad y permiten además alteraciones en las posiciones competitivas, pudiendo anular las ventajas de competidores establecidos y crear oportunidades para nuevos competidores. El azar ofrece, entonces, oportunidades que no pueden ser planificadas pero que pueden dar lugar una situación favorable para alcanzar una ventaja competitiva.

## **Capítulo V – Análisis de las Ventajas Competitivas Nacionales en la industria del calzado en Uruguay**

Porter en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones” plantea los atributos genéricos de una nación que generan el desarrollo de ventajas competitivas para las empresas de algunos sectores, agrupándolos en 4 conceptos:

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

Estos determinantes se refuerzan mutuamente formando un sistema. Aunque pueden existir sectores de éxito basados en uno o dos determinantes, para alcanzar y mantener el éxito, es necesario contar con ventajas en todo el diamante.

### **V.1 Análisis de los determinantes del diamante de Porter**

#### **V.1.1 Condiciones de los factores**

Tierra, trabajo y capital son los insumos clásicos necesarios para competir en cualquier sector. Y Porter los agrupa de esta manera: Recursos Humanos, Recursos de Conocimiento, Recursos Físicos, Recursos de Capital e Infraestructura.

### **V.1.1.1 Recursos Humanos**

Los recursos humanos son una pieza angular en el desarrollo de las empresas del sector de calzado. Las crisis sufridas con anterioridad han ido desmantelando las estructuras de formación y capacitación que pudieron existir. La pérdida de atractivo de la industria ha desencadenado la pérdida de mano de obra vinculada a la misma que, paulatinamente, ha ido desplazándose a otros sectores.

A su vez, actualmente no se está renovando la mano de obra, que cuenta ahora con una edad media de los operarios bastante elevada. Especialmente, existe un cuello de botella en la fase de apurado que es la parte más intensiva en mano de obra y que debe ser cualificada, ya que, junto con otros procesos, es clave en la calidad de acabado del zapato. Hay escasez de oferta educativa para la formación de recursos humanos en el sector, lo que lleva a la escasez de mano de obra calificada. La oferta de mano de obra, además de ser reducida, es improductiva.

Siguiendo el análisis de Porter, el factor trabajo sería escaso, de baja calificación y altamente improductivo. Es un factor básico (heredado) no calificado, y para lograr crear una ventaja competitiva basada en este factor, es necesario perfeccionarlo y lograr un factor avanzado (personal altamente especializado).

Otro aspecto a destacar, respecto a los recursos humanos, es que la capacitación del mismo no debe limitarse al personal operario, sino que también debería abarcar los niveles gerenciales en las empresas. Según

información obtenida a través de las entrevistas, podemos señalar que en las fábricas nacionales de calzado generalmente el director no concentra su tiempo en tareas de gerenciamiento ya que dedican la mayoría de su tiempo a la operativa de la empresa.

#### **V.1.1.2 Recursos de Conocimiento**

Los Recursos de Conocimiento implican conocimientos técnicos, científicos y de mercado. Como mencionábamos anteriormente, en nuestro país hacen falta instituciones que provean dichos conocimientos especializados para capacitar recursos humanos dentro de la industria del calzado. Ante esta situación, a principios de este año (2010) el consejo de educación técnico profesional y la Cámara de la Industria del Calzado inauguraron los primeros cursos de capacitación de cortado y aparado para calzado y marroquinería. Estas escuelas están funcionando actualmente en Montevideo y en Santa Lucía y ambas tuvieron buena convocatoria. El objetivo de estos cursos es capacitar a individuos en las diferentes etapas que conlleva la producción de calzado, ya sea para actuales operarios de fábrica como para otras personas interesadas a introducirse en la industria.

Si bien en el Uruguay está cambiando la conciencia con respecto a la importancia de la adquisición de nuevos conocimientos técnicos, esta evolución es excesivamente lenta debido a las características tradicionales y conservadoras del país.

### **V.1.1.3 Recursos Físicos**

Dentro de los Recursos Físicos el cuero constituye el principal insumo en la producción de calzado. En Uruguay existen varios proveedores de cuero. A su vez dicho cuero es de excelente calidad, siendo muy competitivo a nivel mundial. Sin embargo según lo que nos comentaba Alvaro Molaguero, el mercado de calzado ya no es atractivo para las curtiembres. La mayoría de las curtiembres están volcadas a vender cuero de tapicería, (detallado en punto VI.3), y por esta razón la materia prima para esta industria es prácticamente toda importada del exterior.

A su vez, ser miembros del MERCOSUR permite a los fabricantes de calzado de nuestro país facilidad de acceso a proveedores de cuero tanto de Argentina como de Brasil, que constituyen una oferta más atractiva mayoritariamente debido a la variedad de diseños, la no exigencia de mínimos de compra, y sus precios accesibles (se detalla más en profundidad en punto VI.3).

### **V.1.1.4 Recursos de Capital**

Respecto a la financiación de las operaciones, en nuestro país, las empresas de la industria del calzado no suelen utilizar financiación externa, debido a que se ha generado entre el empresariado una importante aversión al riesgo. Esto fue causado por las duras consecuencias que sufrieron en periodos anteriores, por las crisis financieras que atravesó el país, en relación a los cambios de paridad del peso uruguayo con el dólar americano. El hecho de contar únicamente con los recursos propios generados limita el desarrollo

empresarial, frenando los proyectos que acometen las empresas y que requieren inversión.

Según Porter, la mera disponibilidad de factores no es suficiente para explicar el éxito competitivo; la ventaja competitiva que se deriva de ellos, depende del grado de eficiencia y efectividad con que se despliegan. A su vez, explica que las desventajas en factores básicos tales como la escasez de mano de obra, la carencia de materia prima o la incidencia de condiciones climatológicas adversas, crean presiones para innovar. Las innovaciones no sólo pueden economizar factores, sino que también pueden crear nuevas ventajas derivadas de los factores al potenciarse otros puntos fuertes locales. Innovar en torno a desventajas en factores básicos, puede conducir a las empresas a perfeccionarse mediante el desarrollo de ventajas competitivas más refinadas, que se puedan mantener durante más tiempo y que también puedan justificar precios superiores.

### **V.1.2 Condiciones de la demanda interna**

Según Porter se consigue Ventaja Competitiva en sectores donde la demanda interior brinda a las empresas locales una imagen de las necesidades del comprador más clara o temprana que la que pueden tener sus rivales extranjeros, o cuando los compradores locales presionan a las empresas locales para que innoven más de prisa y alcancen ventajas competitivas más refinadas en comparación con sus rivales extranjeros.

La demanda interna de calzado está muy ligada a factores socioeconómicos. Esto implica que en situaciones de recesión económica, en donde el gasto medio familiar se ve reducido, disminuye la compra de artículos de consumo

como lo es el calzado, sobre todo disminuye la demanda de los productos de calidad media-alta.

Las consecutivas crisis económicas por las que ha atravesado nuestro país han llevado a cambios drásticos en el mercado, no sólo por la disminución de consumo interno sino porque el precio ha pasado a convertirse en un factor decisivo de compra, incluso se considera que es el primer factor que toma en cuenta la mayoría de los consumidores del país a la hora de adquirir el calzado (siempre que el producto sea del agrado del consumidor). El efecto inmediato ha sido un desplazamiento del consumo de calzado de cuero a un segmento de calzado más económico y de moda pronta, que ha sido cubierto con calzado de importación.

En definitiva, en un mercado originalmente pequeño, se ha reducido todavía más la participación de los productos de producción Nacional. Y más aún sobre el producto de calidad media-alta. Por lo tanto respecto a la composición de la demanda interna de calzado en nuestro país, podemos destacar que se concentra en manos de pocos compradores: los de mayor poder adquisitivo. Estos son los que aún están dispuestos a comprar y pueden pagar por estos productos de mejor calidad y precios más elevados.

En cuanto al nivel de entendimiento y exigencia, los compradores de calzado en nuestro país son menos sofisticados que los de otros países. En este sentido, hay ciertas características que marcan un patrón cultural sobrio a la hora de vestir y calzar. El consumidor Uruguayo es muy conservador y tradicional. No exige un producto sofisticado, ni tampoco un elevado nivel de calidad y diseño en comparación a la demanda externa.

Según Porter la falta de consumidores entendidos y exigentes dentro de la demanda interna en nuestro país constituyen una desventaja, debido a que no ejercen la presión necesaria a las empresas locales para que alcancen unos niveles cada vez más altos con respecto a la calidad, características y servicio de los productos. Esta presencia sería muy importante para mantener una ventaja competitiva.

### **V.1.3 Industria relacionadas y de apoyo**

Tal y como se ha explicado anteriormente, la estructura de la industria relacionada, conformada por los proveedores de productos y servicios, se ha deteriorado mucho en los últimos años. Debido a la pérdida de competitividad general del sector y la baja generalizada de sus ventas, se fueron cerrando grandes fábricas de calzado. En efecto cascada, también fueron desapareciendo proveedores y empresas de servicios auxiliares. No obstante, esta desaparición de empresas auxiliares ha sido compensada con la aparición de algunos almacenes distribuidores o mayoristas de componentes que congregan y canalizan la oferta de proveedores extranjeros, especialmente de Argentina y Brasil.

En el conjunto de la industria auxiliar es importante resaltar la paulatina desvinculación de las empresas de curtidos, que pese a la existencia de producción de cuero en Uruguay el 64% del material utilizado en la producción de calzado proviene del exterior. Las curtiembres han encontrado diferentes nichos de mercado y producto, trasladando su producción y venta hacia la industria automovilística, especialmente y tapicería en general, y destinándola principalmente a mercados externos, como Estados Unidos.

Daniel Tournier mencionaba respecto a la realidad de los proveedores en Uruguay, que no les sirve producir en cantidades tan chicas como las que se consumen acá. El mercado local es muy pequeño: “Al proveedor de acá no le sirve hacer una muestra para vender solamente 2 piezas de cuero. Solamente justificaría realizar un producto especializado si como mínimo se venden 200 piezas.” Es por ello que la demanda local no es de interés para estos productores ya que su consumo es muy reducido. “En Argentina en cambio eso no pasa, porque ya tienen los cueros prontos. No exigen al comprador una cantidad mínima, ya que el producto ya lo tienen pronto y cuentan con un stock y variedad muy amplias. Esto se debe a que la demanda allí es muy elevada tanto en cantidad como en variedad.”

Si a esto le sumamos que los precios tanto en Argentina como en Brasil son prácticamente los mismos que en Uruguay, también nos encontramos con que al productor del calzado le conviene más comprarle a nuestros países vecinos, que a las curtiembres Nacionales. Por lo tanto la utilización de insumos importados se debe principalmente a la ausencia de proveedores en plaza y a la mejor calidad y diversidad de diseños de los productos importados.

La falta de proveedores locales dentro del sector del calzado constituye para Porter una desventaja competitiva. Sin embargo tanto la presencia de los Almacenes de distribución como de variedad de proveedores en países vecinos miembros del MERCOSUR, han facilitado una vía de acceso eficaz, pronta, y más rentable que la propia oferta nacional.

En cuanto a la tecnología empleada dentro del sector, la industria presenta un déficit importante, tanto en la producción de calzado como en la de

componentes como hormas, suelas o tacones. Evidentemente, tanto la tecnología como la maquinaria son importadas y el hecho de que no esté directamente accesible en el conglomerado supone un retraso en la incorporación de nuevas técnicas de producción respecto a los competidores extranjeros. También en el caso de la industria auxiliar, el reducido tamaño de las empresas impide la inversión en mejoras tecnológicas, retrasando la incorporación de las innovaciones del sector.

La suma de estas dificultades limita la innovación en cuanto a la creación de producto incorporando componentes exclusivos creados por las empresas, como hormas, tacones y suelas, que aportarían diferenciación exclusiva al producto, debiendo acudir a la oferta propuesta por los proveedores del exterior, fundamentalmente de Argentina, bien directa o bien, vía mayoristas importadores.

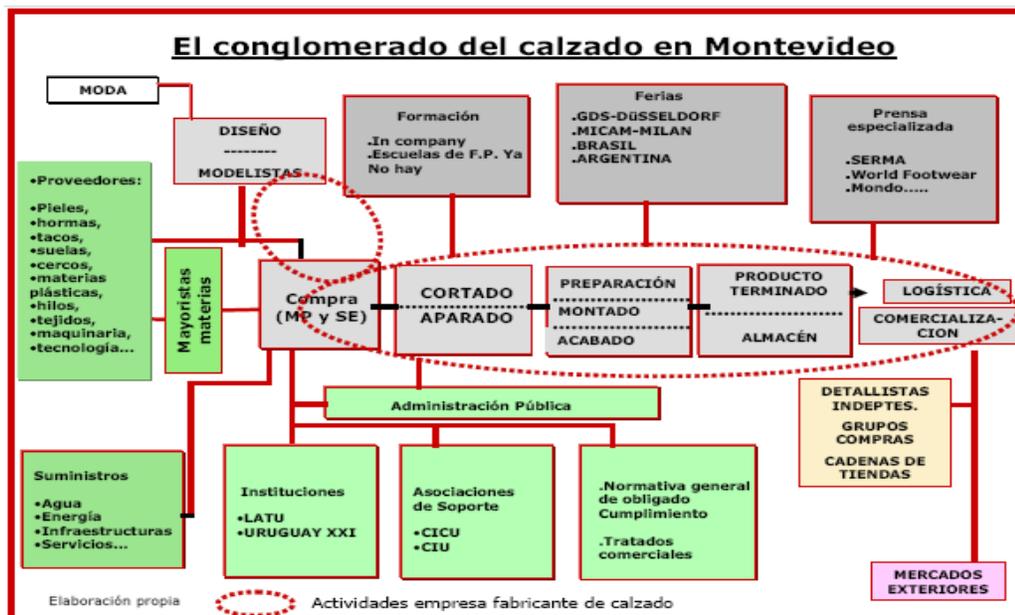
Entre las instituciones de apoyo, la única que tiene una vinculación específica es la Cámara de industrias de calzado del Uruguay (CICU) que se apoya en la Cámara de industrias del Uruguay (CIU). Entre fabricantes de calzado y proveedores participan de la CICU 46 asociados. La existencia de la Cámara puede representar una fortaleza institucional para el sector, por disponer de infraestructura, recursos para la comunicación, suministro de información, asesoramientos en el área laboral, ser un ámbito de cohesión y para estar representados en la CIU.

Encontramos también otros organismos relacionados que actúan conjuntamente con las empresas brindando apoyo al sector y que son:

- Laboratorio tecnológico del Uruguay (LATU): Como ejemplo de los diversos servicios brindados por este laboratorio destacamos que

cuenta con una sección especializada en cueros donde las empresas pueden solicitar el desarrollo de ensayos técnicos específicos de calzado.

- Uruguay XXI: Creado por la administración pública, es el instituto de promoción de inversiones y exportaciones de bienes y servicios cuyo objetivo es posicionar a Uruguay en el nuevo contexto de la economía internacional.
- Universidad del trabajo del Uruguay (UTU): Es la institución responsable desde el estado de la educación técnica y profesional de nivel medio y terciario. Tiene como cometido ofrecer una educación científico-técnico-tecnológica profesional pertinente de calidad en concordancia con los lineamientos estratégicos Nacionales en lo social y productivo.



#### **V.1.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

##### **Estructura**

La estructura de la industria del calzado está compuesta actualmente por empresas mayoritariamente pequeñas y algunas de mediano porte. En las últimas décadas esta industria ha reducido de forma importante no sólo el número de empresas, sino que también el tamaño de las mismas. También se han visto afectados los volúmenes de facturación y exportación.

Debido al pequeño tamaño de las empresas, no se alcanzan volúmenes de producción que generen economías de escala. Por otra parte, tienen poca capacidad de compra frente a proveedores externos, por lo que su capacidad de negociación es limitada. Igualmente, el pequeño tamaño de las empresas dificulta otras capacidades de gestión.

En general, los esfuerzos se orientan más a mejorar los procesos de fabricación y no tienen una clara orientación a mercado. En parte, esto es debido a la falta de profesionalización en la gestión: los gerentes son a su vez encargados de producción, de ahí que una gran parte de las empresas carezcan de la óptica de mercado necesaria para gestionar sus negocios y de una verdadera visión empresarial.

Las empresas en esta industria tienen un enfoque de producción más que de mercado. La estructura interna de la cadena de valor no es eficiente para cumplir los factores clave de éxito si se pretende afrontar las estrategias de crecimiento con garantía, especialmente con visos a las nuevas formas de distribución y a competidores globales. Las empresas tienen una cadena de

producción muy integrada verticalmente, algunas fabricando incluso sus propias suelas, debido a la falta de proveedores de insumos y de procesos intermedios, lo cual a veces genera también costos innecesarios frente a una producción subcontratada de los componentes.

## **Estrategia**

Competir en base a costos supone tener los mínimos costos posibles para poder ofrecer un buen precio final a los distribuidores de calzado y, aún así, tener un margen aceptable.

El Uruguay como país emergente, tiene una cierta ventaja competitiva en costos, ya que cuenta con una estructura de costos inferiores al de los países desarrollados, tanto en mano de obra como de estructuras generales. Sin embargo, debido a la alta competencia que está significando hoy en día la presencia de los productores asiáticos con unos costos muchísimo más bajos, y a la vulnerabilidad de nuestra economía a las variaciones de Tipo de Cambio, no sería sostenible lograr una ventaja competitiva a futuro en función de una estrategia en base a costos.

Una estrategia de diferenciación por Marca para fabricantes de calzado es solo válida para unos pocos. En general, solo las grandes empresas que pueden invertir en innovación y publicidad para desarrollar una marca de producto, pueden aplicar este tipo de estrategia. Competir en el mercado contando con una marca diferenciada y por la cual el consumidor está dispuesto a pagar más es, posiblemente, la opción estratégica más exitosa pero, a la vez, la más difícil de llevar a cabo y consolidar. Hay que precisar

que una marca se entiende como tal cuando es reconocida por el consumidor final.

En Uruguay solo dos o tres empresas nacionales han logrado posicionar su *marca* en el mercado logrando una ventaja competitiva en base a la marca en el mercado interno. Sin embargo, para lograr trasladar esta ventaja al marco internacional, se necesita de una inversión muchísimo mayor, y que actualmente no es posible realizar.

La estrategia de **diferenciación por especialización**, requiere poseer un producto altamente diferenciado que aporte un alto valor agregado al cliente final. El especializarse implica ser el mejor en ese producto y aunque la competencia es menor, también el mercado es más estrecho con un crecimiento limitado y un alto riesgo si el mercado ya está maduro o en fase de declive. Es muy difícil que una empresa del porte de las empresas Uruguayas, logre crear una ventaja competitiva en esta estrategia. La inversión que requiere es muy importante, y las amenazas de que esa diferenciación sea imitada por un competidor son muy elevadas. Esto hace que la inversión sea muy riesgosa. Además en Uruguay no contamos con personal altamente calificado en todos los procesos necesarios para lograr esa especialización.

En la industria del calzado Uruguay, muchas de las empresas están apostando a la diferenciación por servicio a la distribución. En esta opción las empresas deben diferenciarse por mejoras en su servicio más que en sus productos. Es una estrategia de orientación al mercado. La clave está en brindar a los distribuidores un buen servicio que le facilite y ahorre dinero. Lograr esta ventaja es mucho más sencillo y económico para el productor.

Este solamente debe tener un buen poder de negociación y eficiencia en el servicio brindado. La mayoría de las veces los fabricantes adaptan sus modelos a lo que los distribuidores solicitan, ahorrándoles todo lo que es la creación del diseño, innovación, etc.

### **Rivalidad de la Empresa**

Porter establece que existe asociación directa entre la enérgica rivalidad doméstica y la creación y persistencia de la ventaja competitiva. La rivalidad doméstica crea presiones sobre las empresas para que mejoren e innoven.

Las empresas uruguayas del calzado compiten en un ámbito competitivo estrecho en cuanto a mercado, ya que están centradas en un mercado muy local (algunas empresas ni siquiera venden en todo el país, solo en Montevideo)

En general las empresas compiten entre sí en el mismo segmento de mercado, con un producto de calidad media - alta. Se debe aclarar que si bien el producto es percibido en el mercado de Uruguay como de gama “media-alta”, la calidad conseguida sería considerada más bien “media-baja” en los mercados internacionales, donde competiría con otros productos con un estándar de calidad más elevado (utilizan mayores tecnologías de producción, y mejor calidad de materiales y calidad de acabado). *(Información obtenida del PACC)*

Un aspecto importante en cuanto a la rivalidad entre empresas es el incremento de la informalidad y la venta en ferias, dos componentes del entramado comercial, que se han fortalecido con las crisis que ha atravesado el país en los últimos años. Estos comerciantes que trabajan en la

informalidad, pueden ofrecer precios un poco más bajos, y por lo tanto quedarse con parte del mercado doméstico.

La situación de rivalidad anteriormente expuesta (informalidad y segmento de mercado estrecho) provoca que los fabricantes que se encuentran dentro del sector formal, busquen otras formas para diferenciar sus productos y relaciones con sus clientes. Según el punto de vista de Porter, este entorno es favorable para la creación de una ventaja competitiva.

### **V.1.5 El papel del gobierno**

Entre finales del 2005 y comienzos del 2006 el gobierno de Uruguay solicitó un préstamo al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el objetivo de mejorar la competitividad de sus sectores productivos, en particular aquellos organizados en aglomeraciones geográficamente concentradas (conglomerados), con un enfoque específico. Como respuesta, surgió el “Programa de Conglomerados y Cadenas productivas” (PACC) cuyo fin es contribuir al desarrollo sustentable de los conglomerados productivos Uruguayos. Dicho programa fue aplicado en algunos clusters entre ellos el del calzado. El Programa pretendió apoyar el desarrollo productivo y la competitividad de los conglomerados en Uruguay. Esta fue la mayor contribución del gobierno hacia la industria del calzado.

La elaboración del plan es la respuesta del sector calzado y marroquinería en un contexto en el que la industria nacional enfrenta problemas de competitividad estructurales. Este plan estableció que se necesitaba un cambio en las estrategias para asegurar su competitividad futura,

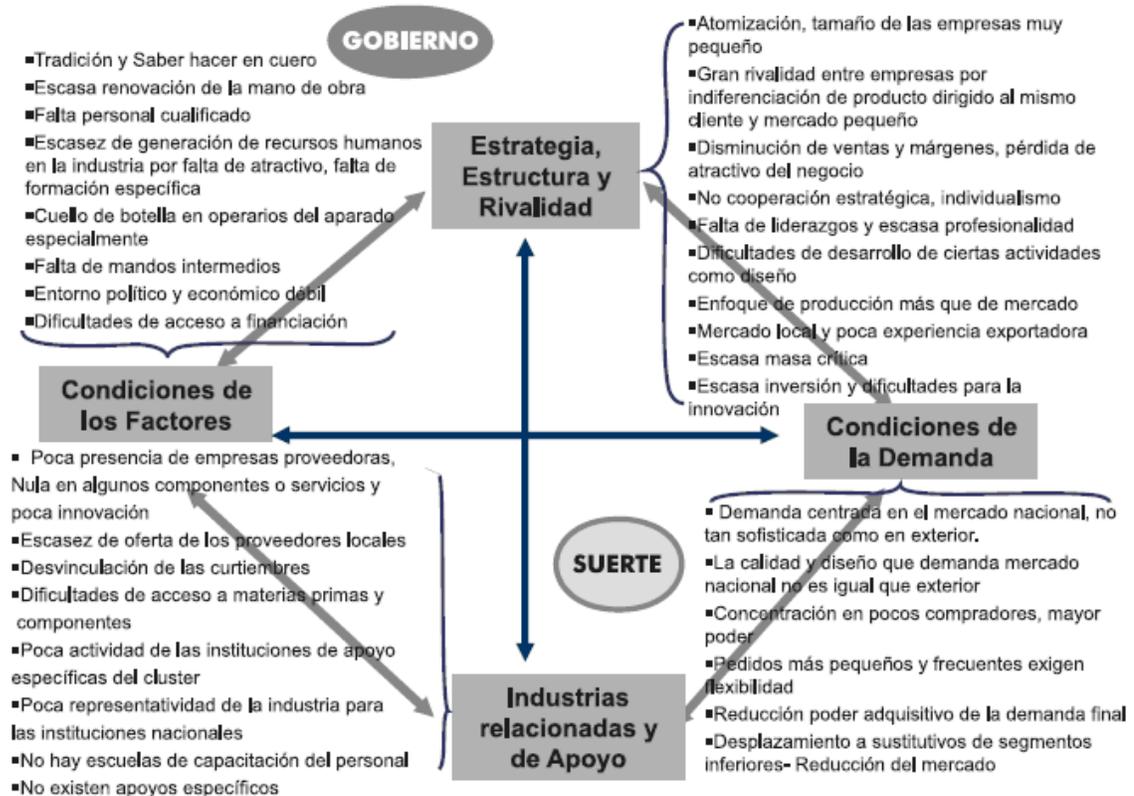
entendiendo la competitividad como la obtención de beneficios de forma sostenible en el tiempo.

El cambio estratégico para el conglomerado debería enfocarse a:

- Diferenciación por servicio a la distribución.
- Afianzar una posición de liderazgo en su mercado natural.
- Ampliación de su ámbito competitivo en las variables mercado y producto.

## V.2. Diamante competitivo de la industria del calzado en el Uruguay

### DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD: Conglomerado del calzado en Montevideo



Fuente: "Programa de Competitividad de Conglomerados y cadenas productivas"

## **Capítulo VI - Análisis de las Ventajas Competitivas Nacionales en la industria del software en Uruguay**

### **VI.1 Análisis de los determinantes del diamante de Porter**

Para el análisis de las ventajas competitivas en la industria del software, realizamos entrevistas a directores de empresas del sector, cuyas observaciones nos permitieron obtener la información necesaria para la elaboración de este capítulo.

#### **VI.1.1 Condiciones de los factores**

Uruguay se encuentra en una ubicación privilegiada en la región dada la cercanía a Argentina y Brasil, grandes consumidores de productos y servicios del Mercosur, lo que facilita la exportación a ellos. La industria del software es uno de los sectores que se ve beneficiado por esta cercanía ya que gran parte de sus exportaciones se concentran en la región.

Jorge Baptista, director de Geocom S.A., señala que la industria goza de un gran prestigio internacional, producto del desempeño de las empresas que han desarrollado proyectos de cierta envergadura con gran éxito.

##### **VI.1.1.1 Recursos Humanos**

Por un lado, la totalidad de los entrevistados señaló la calidad del personal profesional uruguayo como la principal ventaja competitiva en el Uruguay a la hora de exportar Software. Se destacan los conocimientos técnicos, la profesionalidad y la alta capacidad de aprendizaje, y por sobre todo, la

capacidad de adaptarse en una industria basada en la innovación. La explicación en parte se encuentra en el hecho de que Uruguay fue pionera en Latinoamérica en desarrollar carreras de ingeniera de sistemas y analista de sistemas.

Se reconoce la metodología utilizada en las Universidades que les da una formación completa a los estudiantes; y no solo acá, sino también reconocida en el exterior, donde empresas multinacionales vienen en busca de jóvenes recién recibidos para ofrecerles puestos fuera del país.

Pero al mismo tiempo es un problema, ya que la industria no tiene tasa cero de desempleo, sino que la misma es negativa; la oferta supera ampliamente la demanda.

En el 2009, la industria empleaba un número cercano a las 12 mil personas, y según un estudio hecho por la empresa de telecomunicaciones Cisco, los puestos nuevos creados durante el 2010 no podrían ser cubiertos con los egresados de los distintos institutos de enseñanza. Se calcula que se reciben cerca de 300 ingenieros en computación y licenciados en informática entre todas las universidades por año y que el número de egresados aumenta en solo 16 profesionales adicionales por año.

Si a eso se le que suma la fuga de cerebros a mercados donde los sueldos son mayores que en el Uruguay (en Argentina y Brasil los sueldos en promedio son un 25% mayores), a corto plazo esta situación representa una amenaza para la industria.

La CUTI tiene regularmente reuniones con jerarcas de las universidades para que estos estén al tanto de las necesidades del sector y da charlas en liceos y otros centros de enseñanzas para fomentar las carreras de la industria. También creó una página en internet ([www.haceclick.com.uy](http://www.haceclick.com.uy)) para dar a conocer la industria, y los cursos y carreras para poder sumarse a las empresas del sector.

Igualmente los entrevistados recalcaron que no se debe aumentar la cantidad de egresados en detrimento de la calidad.

#### **VI.1.1.2 Recursos de capital**

La mayoría de las empresas consolidadas del sector recurren a fondos propios para invertir ya que en los comienzos de la industria en el Uruguay, durante la década de los 80, el acceso a créditos era mínimo. El Ingeniero Jodal, vicepresidente de Artech, señalaba que los bancos, hasta comienzos de esta década, no solían dar préstamos a las empresas del sector ya que los activos principales son intangibles y no sirven como garantía a los bancos; ponía el ejemplo una empresa de calzado donde el préstamo podía estar garantizado por las maquinaria de la misma, mientras que en una empresa de software que recién está comenzando, sus activos son “ideas”, proyectos a futuro que no ofrecen ninguna garantía.

Afortunadamente, a comienzos del milenio, y durante la crisis regional del 2001/02, el gobierno reconoció la importancia del sector en las exportaciones uruguayas y declaró a la industria de interés nacional, lo que le abrió las puertas a nuevos capitales de inversión.

También ha contribuido para el logro de líneas de financiamiento para proyectos asociativos y de innovación tecnológica en el sector. A través de este mecanismo se han subsidiado proyectos para la incorporación de metodologías (ISO 9000, PMI, CMMI), productos innovadores, procesos de internacionalización de empresas, etc.

Hoy en día existen varios planes de crédito concretos para las industrias del sector, ofrecidos ya sea por el Banco Republica o la ANII (Agencia Nacional de Investigación e Innovación).

Aun con los nuevos planes, el uso de los mismos es limitado y escaso, ya que solo las empresas que recién empiezan a trabajar los requieren. Las grandes empresas, aunque agradecidas de tener la opción, prefieren continuar con sus estrategias invirtiendo los fondos propios como lo vienen haciendo hace años.

Por todo esto, el acceso a capital no es una ventaja competitiva nacional.

### **VI.1.1.3 Recursos Físicos**

Los recursos físicos para la industria del software no tienen la trascendencia como en las industrias tradicionales uruguayas; no importa el lugar físico mientras se tenga una computadora y acceso a internet. En las empresas consultadas se les daba a los empleados la elección de trabajar en sus casas o en la empresa según les fuera más conveniente.

Uruguay cuenta con una red telefónica 100% digital, y el acceso a internet de banda ancha se da a través de Argentina, ya que cuando se ofreció el

enlace de fibra óptica en Latinoamérica a mediados de la década de los 90, Uruguay decidió no invertir en el proyecto de cables submarinos que la traían; una mala decisión a largo plazo ya que ahora nos hace dependientes de otros países a un costo muy alto.

Este es uno de los principales puntos negativos mencionados por los entrevistados, dado que al no tener un ancho de banda mayor (debido al costo y la capacidad que nos proporciona Argentina) se genera un cuello de botella que limita la cantidad de información que se puede enviar al exterior, disminuyendo el potencial exportador de las empresas.

Es por ello que empresas como Artech tienen oficinas en otros países de la región de forma de no estar limitadas al ancho de banda en Uruguay.

### **VI.1.2 Condiciones de la demanda interna**

Porter hace mención de que las condiciones de la demanda nacional ayudan a crear ventaja competitiva cuando un sector en particular de la industria es más prominente o visible en el mercado local, que en los mercados del exterior.

En el Uruguay, el sector del software cumple en parte con las condiciones enunciadas por Porter, ya que aunque el aumento en las ventas en el mercado local se ha desacelerado en los últimos años, la prensa cada vez dedica más espacio al sector debido al crecimiento anual de las exportaciones. Es por ello, que no podríamos llegar a decir que las condiciones de la demanda en el país configuran una ventaja competitiva nacional.

Baptista menciona que la demanda local cuenta con presupuestos limitados, lo que hace que hoy en día las empresas enfoquen gran parte de los recursos en los mercados internacionales que están dispuestos a pagar por requerimientos pero con un alto nivel de exigencia metodológica y del producto.

### **VI.1.3 Industrias relacionadas y de apoyo**

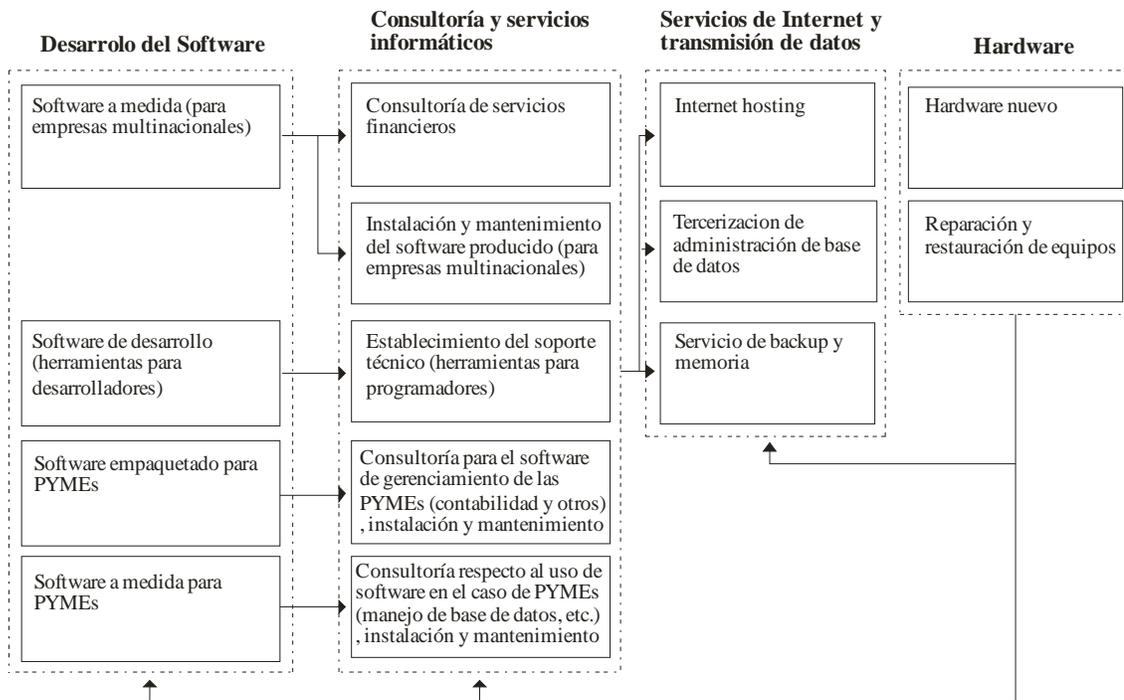
Los proveedores de acceso a internet son las empresas afines que tiene mayor impacto en la industria del software; son los que hacen posible las conexiones entre las distintas empresas, con los proveedores y clientes, o entre las distintas sucursales como en el caso de Artech que tiene oficinas en Japón, Estados Unidos, Brasil y Méjico, además de las dos que tiene en Uruguay (LATU y Zonamerica).

En Uruguay existe una amplia gama de proveedores siendo el principal Antel, la compañía de telecomunicaciones estatal. Básicamente todas ofrecen los mismos servicios a costos similares por lo que la elección entre una u otra no afecta el desempeño de la empresa. Si a lo anterior le sumamos lo ya mencionado de que el ancho de banda ofrecido en el Uruguay se encuentra muy por debajo del nivel demandado por el sector, entonces los servicios proporcionados por los proveedores no configuran una ventaja competitiva nacional.

Respecto a instituciones o asociaciones de apoyo al sector cuyos objetivos son fomentar y aumentar la calidad de la industria, la mayoría de las

empresas se encuentran asociadas a la CUTI (Cámara Uruguay de Tecnologías de la Información).

La CUTI, fundada en 1989, está integrada por 300 empresas del sector y tiene como objetivo el desarrollo y promoción de la industria ya sea en el país como en los 52 países a donde se exporta el software uruguayo. Tiene como uno de sus mayores logros el haber conseguido la exoneración del impuesto a la renta en el sector, tanto para el mercado local como para el internacional, aunque este beneficio se esté por perder para el mercado local entre este año y el próximo.



Fuente: "Software Cluster in Uruguay" Tomas Alfaro

#### **VI.1.4 Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas**

En Uruguay, las estrategias usadas no difieren de las empleadas por las grandes empresas de software en el resto del mundo y por lo tanto no constituyen una ventaja. Se trabaja en grupos en base a proyectos.

Según el análisis expuesto en el trabajo del Plan de refuerzo de la competitividad (PACC 2007), la industria Uruguaya de tecnología no se trata de una industria de bajos costos ni de tener una diferenciación de clase mundial por tamaño y visibilidad, sino de una estrategia de enfoque a determinados nichos.

Los entrevistados confirmaron lo expuesto por el PACC en que ellos se enfocaban en una estrategia de diferenciación de sus productos. El Ingeniero Jodal de Artech, explicaba que su producto principal, Genexus, es hiper-especializado, que tiene un único uso en concreto: la generación de programas, y que sus estrategias de marketing se concentran en diferenciarlo de los demás productos en el mercado.

De donde surge una ventaja competitiva nacional es en las características propias de los altos mandos o directores; el espíritu emprendedor y los conocimientos técnicos, especialmente en las empresas más consolidadas del sector.

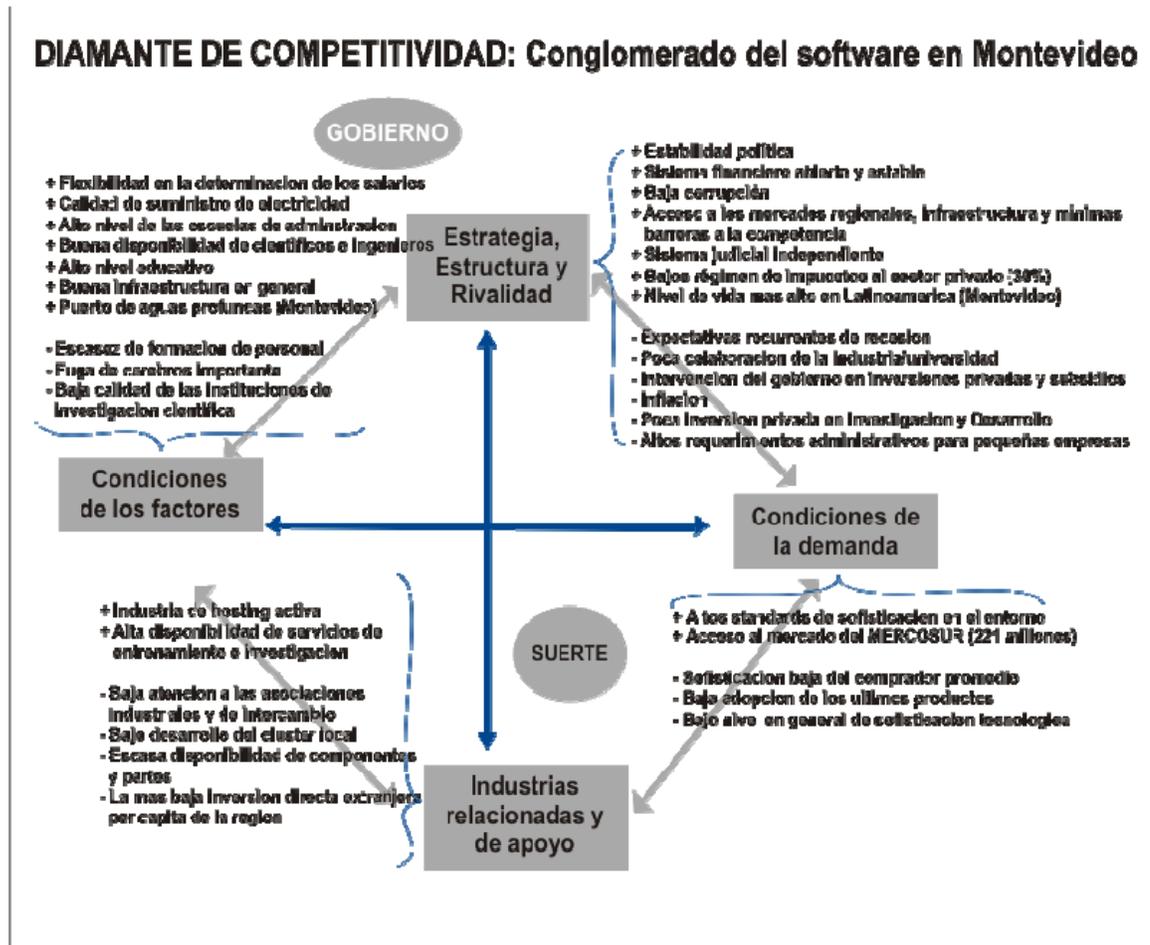
Se favorecen las estructuras planas con comunicación directa con la dirección sin la necesidad de mandos medios. Al dejar participar a los empleados, que son la ventaja competitiva principal del sector, directamente con los directores, se crea una sinergia que bien aplicada puede llevar al

éxito de la empresa. Uno de los entrevistados explicaba que prefería su empresa cuando era pequeña ya que era más fácil el control y la comunicación, y que ahora, al ser una empresa grande, el manejo de la misma se torna más complejo.

Respecto a la rivalidad entre empresas nacionales, en el ámbito local no se da debido al tamaño del mercado y al hecho de que las empresas decidieron enfocarse en distintos productos que no compiten entre sí.

En cambio, la rivalidad en el exterior, al exportar y competir con productos internacionales, lleva a crear productos de mayor calidad y diferenciación. Esta rivalidad internacional crea una ventaja competitiva que se fortalece, haciéndola más sostenible en el tiempo. Jodal nos decía que el hecho de vivir en una región política y económicamente inestable, es para la industria una ventaja, ya que están acostumbrados a hacer programas más flexibles que en otras partes del mundo y ahora, con la crisis financiera actual, donde los valores de las variables como por ejemplo el IVA en Inglaterra, que se había mantenido fijo por décadas, están cambiando, la demanda por productos flexibles ha aumentado exponencialmente.

## VI.2 Diamante competitivo de la industria del software en el Uruguay



Fuente: "Software Cluster in Uruguay" Tomas Alfaro

## **Capítulo VII - Conclusiones**

### **VII.1 - Industria calzado**

Al inicio de nuestro trabajo, nos planteamos el objetivo de descubrir y desarrollar cuales son los factores más importantes que inciden en la estrategia de cada empresa para lograr su competitividad en el sector del calzado.

Siguiendo el análisis expuesto por Porter en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones” hemos realizado un estudio de las ventajas competitivas nacionales dentro de esta industria utilizando como herramienta el diamante competitivo. Resumiremos nuestras conclusiones a través de la interrelación de los cuatro determinantes y el papel del gobierno.

#### **1. Condiciones de los factores**

Según Porter, es importante contar con factores productivos especializados ya que ofrecen bases más decisivas y sustentables para la creación de ventajas competitivas. Dentro de la industria del calzado, uno de los factores claves a analizar es el factor recursos humanos, ya que dicha industria es intensiva en mano de obra. Según lo detallado en el capítulo V, podemos destacar que este recurso además de ser escaso, es de baja calificación y altamente improductivo. Esta realidad preocupa a los empresarios del sector, quienes expresaron la necesidad de revertir esta situación. Como primera medida para mejorar esta situación, la Cámara de Industrias creó cursos de capacitación en la UTU para formar personal en los distintos procesos que conlleva la producción de calzado.

La baja calificación e improductividad se pueden apreciar tanto a nivel operativo como a nivel gerencial. Según la información obtenida a través de las entrevistas, podemos señalar que en las fábricas nacionales de calzado generalmente el director no concentra su tiempo en sus tareas de gerenciamiento ya que dedican la mayoría de su tiempo a la operativa de la empresa. Creemos que es importante contar con gerenciamiento profesionalizado, capacitado para la implementación de nuevas estrategias e incorporación de nuevos conocimientos tecnológicos aplicados a los procesos productivos.

En cuanto a recursos físicos, el cuero constituye el principal insumo en la producción de calzado. A pesar de la existencia de varios proveedores locales, de cuero de muy buena calidad, los mismos dirigen su producción a abastecer otras industrias, debido a la pérdida de atractivo de la industria del calzado. Veremos el efecto en las ventajas competitivas de dicha escasez en el sector cuando analicemos las industrias relacionadas.

Con respecto a los recursos de capital, las empresas de la industria del calzado, no suelen utilizar financiación externa, debido a que se ha generado entre el empresariado una importante aversión al riesgo. Esto fue causado por las duras consecuencias sufridas en períodos anteriores por las crisis financieras por las que atravesó el país, en relación a los cambios de paridad del peso uruguayo con respecto al dólar americano. Esto constituye una desventaja, ya que Porter considera necesario la inversión de recursos de capital en infraestructura, en tecnología e innovación, a través de la cual se podría acceder a mejoras productivas y así a la creación de ventajas competitivas.

Por lo tanto concluimos que, en el sector del calzado, no es posible crear una ventaja competitiva basada en ninguno de los factores productivos antes mencionados.

## **2. Demanda Interna**

Según Porter se consigue ventaja competitiva en sectores donde la demanda interior brinda a las empresas locales una imagen de las necesidades del comprador más clara o temprana que la que pueden tener sus rivales extranjeros, o cuando los compradores locales presionan a las empresas locales para que innoven más de prisa y alcancen ventajas competitivas más refinadas en comparación con sus rivales extranjeros. La demanda interna uruguaya es de reducido tamaño, muy homogénea y poco entendida y exigente. El consumidor uruguayo es muy conservador y tradicional, no exige un producto sofisticado en calidad o diseño. Esto genera una falta de estímulo en la mayoría de los empresarios para innovar, provocando un estancamiento en el desarrollo y mejora de los productos.

Como conclusión, las características de la demanda interna no ejercen presiones ni constituyen un reto para los empresarios en cuanto a la búsqueda de superación e innovación de productos y diseño. Por lo tanto según lo expresado por Porter, en la industria del calzado la demanda interior no constituiría un factor favorable para la creación de una ventaja competitiva.

## **3. Industrias relacionadas y de apoyo**

Como podemos observar a lo largo de las diversas situaciones planteadas en esta monografía, esta industria ha ido perdiendo su atractivo en el correr de los años. Un fiel reflejo de ello, es la desvinculación de las empresas uruguayas de curtidos (proveedoras del principal insumo: cuero) de la producción del calzado. Esta situación constituye una desventaja para la industria según la visión de Porter, quien destaca la necesidad de contar en el país con proveedores de calidad internacional para lograr una eficiente cadena de valor.

Si bien los proveedores extranjeros rara vez son un sustituto completo, las empresas uruguayas no han tenido otra opción que recurrir a estos al momento de adquirir sus cueros. Entre los principales proveedores, se encuentra Argentina que ofrece una variedad de productos mayor a la que encontramos en plaza, y con precios y condiciones más favorables (no exigen mínimos en tamaño de pedidos). Esta solución ha generado buenos resultados al corto plazo. Sin embargo, consideramos que no sería sostenible esta ventaja al largo plazo, dado que las relaciones con el exterior son inestables y dependen de factores ajenos y externos al país.

Con respecto a los demás insumos necesarios para la producción de calzado, que no tengan un efecto significativo en la innovación, Porter señala que pueden adquirirse en el exterior, no constituyendo esto necesariamente una desventaja.

En cuanto a la tecnología empleada dentro del sector, la industria presenta un déficit importante, tanto en la producción y diseño de calzado como en la de componentes como hormas, suelas o tacones. En este sector, tanto la tecnología como la maquinaria son importadas y el hecho de que no estén

directamente accesibles supone un retraso en la incorporación de nuevas técnicas de producción respecto a los competidores extranjeros. Debido a las carencias tecnológicas que encontramos en este sector, las empresas ven limitada la innovación en cuanto a la creación de productos diferenciados-

#### **4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

M.Porter explicaba en su libro que no existe un sistema de dirección universal, sino que las empresas buscarán el éxito aplicando las directivas propicias para cada sector.

En nuestro país el sector del calzado está compuesto por empresas de larga tradición familiar. Dichas empresas compiten sobre la base de un producto de cuero, ya que constituye el segmento en el cual tradicionalmente se enfocaron los productores de nuestro país a lo largo de la historia. Si bien dicho producto se sitúa en la gama media alta, debido a su reconocida calidad, notamos que ello no constituye una ventaja en sí misma, sino que esta base debe acompañarse de otros elementos diferenciadores, como el diseño, la calidad del producto final y el servicio al cliente.

Aquellas empresas que logran salvar las dificultades internas y alcanzar una posición de liderazgo en el mercado interno, se encuentran ante una situación favorable a la hora de buscar un posicionamiento en el exterior. Sin embargo, debido al reducido tamaño de las empresas que componen esta industria y su escasa experiencia exportadora, es difícil que logren de forma individual desarrollar negocios en el exterior, dado que su reducido tamaño no les permite generar economías de escala. Creemos conveniente que las empresas unan sus esfuerzos actuando de forma cooperativa. El objetivo

sería conformar redes (o consorcios) de exportación entre empresas compartiendo acciones comerciales, de investigación de mercados, asistencias a ferias, y otras que faciliten el contacto con potenciales clientes en el mercado externo.

Porter establece que existe asociación directa entre la enérgica rivalidad doméstica y la creación y persistencia de la ventaja competitiva. La rivalidad doméstica crea presiones sobre las empresas para que mejoren e innoven. Tal como se expuso en el capítulo V.1.4 las empresas uruguayas del calzado compiten entre sí en el mismo segmento de mercado, con un producto de calidad media-alta.

Otro aspecto importante a destacar en cuanto a la rivalidad de empresas, es el incremento de la informalidad y las ventas en ferias. Estos comerciantes pueden ofrecer precios un poco más bajos y así lograr captar una parte del mercado doméstico.

La situación de rivalidad anteriormente puesta (informalidad y segmento de mercado estrecho) provoca que los fabricantes que se encuentran dentro del sector formal, busquen otras formas para diferenciar sus productos. Según el punto de vista de Porter este entorno es favorable para la creación de una ventaja competitiva.

## **5. El papel del gobierno**

Podemos destacar como principal contribución del gobierno hacia la industria del calzado, la creación del programa del plan de refuerzo de la

competitividad en un contexto de enfrentar problemas de competitividad estructurales.

El principal objetivo estratégico es lograr el cambio en las orientaciones de las empresas hacia dos direcciones principales: acceder a nuevos mercados y aumentar el valor añadido de los productos y servicios ofertados.

A través de todo el análisis realizado a lo largo de nuestro trabajo y como conclusión final de la situación actual de la industria del calzado, no podemos afirmar la presencia de ventajas competitivas en ninguno de los factores determinantes de la competitividad según Porter.

Lo que cabe destacar es que los empresarios deberían trabajar intensamente para superar las desventajas en cada uno de los factores determinantes (ya expuestas anteriormente en este capítulo), para lograr afianzar su posición de liderazgo en el mercado interno y a su vez ampliar su ámbito competitivo a través de mercados externos.

## **VII.2 Industria del software**

Hecho el análisis del diamante según Porter, se identifican los siguientes factores determinantes del éxito alcanzado por la industria del software en el Uruguay:

### **1. Condiciones de los factores**

El primero de ellos se da en las condiciones de los factores donde se destacan los recursos humanos de excelente calidad académica con que cuenta la industria. Como ya mencionamos, la explicación en parte se encuentra en el hecho de que Uruguay fue pionera en Latinoamérica en desarrollar carreras de ingeniera de sistemas y analista de sistemas, lo que hoy proporciona una ventaja sobre el resto; ventaja que se ve afectada y amenazada debido a que la demanda de trabajo supera la oferta disponible.

Como fue mencionado en el capítulo anterior, el número de egresados de las carreras de ingeniero en computación y licenciado en informático ronda los 300 anuales con un crecimiento promedio en la última década de 16 egresados más por año. Esta cantidad es insuficiente para cubrir los puestos vacantes actuales, y los que se van creando a medida que la industria crece de tamaño en el país.

Para evitar el riesgo a futuro y resolver la situación, lo ideal sería canalizar la oferta excedente de mano de obra desempleada en el país hacia este sector para evitar ver limitado su potencial de crecimiento. Este proceso implicaría un cambio cultural que permita que un número mayor de adolescentes se vuelquen a las carreras de informática.

Los recursos de capital son escasos, y solo las PYMEs los utilizan. Los recursos físicos no generan una ventaja competitiva nacional al ser intrascendente la infraestructura, y el acceso a internet limitado al depender de Argentina para tener acceso a la fibra óptica, limitando el ancho de banda disponible para Uruguay.

## **2. Demanda Interna**

El segundo factor, las condiciones de la demanda interna, la misma fue determinante en los comienzos de la industria durante los ochenta y principios de los noventa, ayudando a que las empresas innoven y mejoren, pero en la actualidad las empresas enfocan gran parte de sus recursos a los mercados internacionales ya que la demanda local solo cuenta con presupuestos limitados.

## **3. Industrias relacionadas y de apoyo**

El tercer factor encontrado es el impulso que le da a la industria la CUTI, que desde su fundación en 1989, se ha encargado de ser el portavoz de las empresas del sector. A largo de sus 20 años, ha obtenido logros que contribuyeron directamente al exitoso crecimiento de la industria. Entre ellos hay que resaltar los beneficios fiscales obtenidos, las actividades, charlas y cursos para fomentar y atraer individuos a las empresas del sector, y el haber conseguido para las empresas, planes de inversión y financiamiento.

Como fue mencionado en el punto VI.1.3, los proveedores de acceso a internet son las empresas más relacionadas a la industria. No proveen ningún producto que proporcione beneficios o ventajas al sector, ya que los

servicios ofrecidos son idénticos a los de otros países con la única excepción siendo el mayor costo como consecuencia del escaso ancho de banda disponible.

#### **4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

El cuarto factor son las estructuras de las empresas, donde la relación existente entre los mandos gerenciales y el resto de los empleados fomenta la innovación, elemento clave en la industria y una de las principales ventajas competitivas en el Uruguay. Esto se debe a una generación de líderes empresariales que han posibilitado la creación de empresas desarrolladoras de software de punta, y de capacidades metodológicas y profesionales, competitivas en el ámbito local, y regional, y en algunos casos a nivel mundial.

Porter considera que la presencia de rivales nacionales fuertes es un estímulo para impulsar a innovar y mejorar, pero esto no se da en el sector; la rivalidad entre las empresas nacionales, es casi nula, debido tanto al tamaño del mercado como al enfoque de segmentación que utilizan las empresas del sector. La escasa rivalidad nacional es compensada en parte con la competencia del exterior por el mercado uruguayo, pero no llega a servir como sustituto a la fuerte competencia interior a la que Porter hace mención.

#### **5. El papel del gobierno**

Por último, el gran apoyo, aunque tardío, que le proporcione el gobierno nacional en estos últimos años, fue una clave muy importante que le permitieron a esta industria un impactante desarrollo en esta década, así

como las posibilidades y apertura a la innovación que le permitieron alcanzar una competitividad excelente que la coloca en una posición de grandes ventajas frente al mundo.

Son estos factores mencionados los que permitieron el despegue de la industria uruguaya del software. Las empresas uruguayas lograron capitalizar los beneficios de la temprana internacionalización y el camino recorrido en la materia, constituyendo esta tal vez, la principal ventaja que mantienen respecto a sus competidores latinoamericanos. Esto sumado a tener excelentes recursos humanos, líderes empresariales exitosos y el fuerte apoyo de la CUTI y del gobierno, hace que la industria del software en el Uruguay haya creado ventajas competitivas nacionales sostenibles en el tiempo.

### **VII.3 Conclusiones Finales**

A modo de conclusión general de todo el trabajo, abarcando un análisis de ambas industrias, podemos destacar que nos encontramos por un lado frente a una industria del software con ventajas en varios factores determinantes de competitividad, mientras que por otro lado, en la industria del calzado resulta difícil afirmar la presencia de ventajas competitivas.

Uruguay duplicó sus exportaciones de software y servicios en menos de una década y se pronostica que, habiendo sido la cifra de exportaciones en el año 2008 superiores a los 200 millones de dólares, para el 2010 las exportaciones superen los 400 millones.

La evolución de las exportaciones para el sector del calzado ha seguido una tendencia totalmente opuesta, ya que mientras en el año 1999 ésta cifra ascendía a 13 millones de dólares, en el 2009 este monto bajó a 3 millones.

Estas cifras son un fiel reflejo del importante posicionamiento de la industria del software en los mercados internacionales y por otro lado de la pérdida de mercados de la industria del calzado.

## **Bibliografía**

### **Bibliografía del calzado**

#### **1. Artículos y publicaciones**

- “La Ventaja Competitiva de las Naciones” por Michael Porter (1990)
- “Capacidades Competitivas en la industria de Calzado en León, dos trayectorias de aprendizaje tecnológico” por Adriana Martínez (2006)
- Trabajo del Centro de Estudios para la Producción de la secretaría de Industria, Comercio y Pyme de Argentina (Junio 2009)
- Lineamientos para fortalecer las fuentes de Crecimiento Económico – Sector Calzado” por Julia Cerutti, publicado por la CEPAL
- Presentación del PACPYMES de diciembre 2009 “Lecciones para el Diseño de Estrategias de Desarrollo- País basadas en Clusters Competitivos e Innovadores”
- Entrevista realizada a Alberto Sellara, presidente de la Cámara de Calzado Argentino, por iprofesional.com el día viernes 07 de Mayo de 2010
- Informe de Mauricio Erramuspe “Primeros pasos del plan para revitalizar la industria del calzado” para el Espectador el 14.5.2007).

- Trabajo del departamento de Estudios económicos Cámara de Industria del Calzado “Implicancias de la competencia de China en el Sector Calzados del Uruguay” 2007.
- Entrevista realizada por el diario El País a Fabián Dutra, fabricante de calzado director de Lannot
- Trabajo del PACC, para la industria del calzado y marroquinería, programa de refuerzo de la competitividad, Febrero 2007
- Informe de "informacion.es" del viernes 27 de abril de 2007, acerca de lo conversado en el CONGRESO MUNDIAL DEL CALZADO.
- Revista de la CEPAL 72 – Diciembre 2000

## **2. Páginas Web**

- [www.aduanas.gub.uy](http://www.aduanas.gub.uy)
- [www.ine.gub.uy](http://www.ine.gub.uy)
- [www.ciu.org.uy](http://www.ciu.org.uy)
- [www.abicalcados.com.br](http://www.abicalcados.com.br)

## **Bibliografía del software**

### **1. Artículos y publicaciones**

- La Ventaja Competitiva de las Naciones (Michael Porter, 1990)
- Software Cluster in Uruguay (T. Alfaro, M. Almazan, C. Borunda, R. Holm y C. Mira, 2004)
- Que indican los datos de la Industria Uruguay de Tecnologías de la Información (L. Stolovich, 2003)
- La Industria Uruguaya de TI y sus requerimientos de financiamiento (L. Stolovich, 2005)
- La Industria Uruguaya de Tecnologías de la Información tras la crisis (L. Stolovich y G. Lescano, 2004)
- El Mercado del Software en Uruguay (V. López Beneitez, 2006)
- El Sector de Software y Servicios Informáticos en Uruguay (I. Gonzalez y L. Pittaluga, 2007)
- La industria del software en America Latina (P. Mochi Alemán, 2006)
- Ventajas Competitivas del Uruguay para la exportación de Software (I. Rodriguez y M. Vidal, 2004)

## 2. Páginas Web

- [www.cuti.org.uy](http://www.cuti.org.uy)
- [www.haceclick.com.uy](http://www.haceclick.com.uy)
- [www.diprode.opp.gub.uy/pacc/](http://www.diprode.opp.gub.uy/pacc/)
- [www.unpd.org.uy](http://www.unpd.org.uy)
- [www.weforum.org](http://www.weforum.org)
- [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com)
- [www.softex.br](http://www.softex.br)
- [www.cessi.org.ar](http://www.cessi.org.ar)

## **Anexos**

### **Anexo 1**

#### **Entrevista al Ingeniero Nicolás Jodal, Vicepresidente Artech y co-creador de Genexus**

##### **¿Cuál es la situación actual de la industria a grandes rasgos?**

Creo que es una industria que está en una buena posición, con mucho prestigio sobre todo en la región, en Latinoamérica. Pero siempre con algo típico de la industria que hay muchos factores de riesgo. La innovación es tan grande que las cosas pueden cambiar en cualquier momento. Nunca puedes confiarte porque sale algo nuevo y te cambia todo.

##### **¿Cuándo arranco la industria en el Uruguay? Y ustedes específicamente?**

La industria arranco en la década de los 80 y se consolidó en la década de los 90. Nosotros arrancamos en el 86, 87.

##### **¿Cuál es el nivel de desarrollo y ritmo de crecimiento del Uruguay respecto a la región?**

Yo te diría que a nivel mundial que per cápita debemos estar entre los 10 primeros.

## **¿Cuáles son las dificultades principales para la industria en el Uruguay?**

Dificultades siempre hay un montón. Yo te diré que las cosas más importantes de fondo, de base son la educación, el tema del ancho de banda y el tema de las relaciones laborales. La educación necesita ser de buenísima calidad, no se puede bajar la calidad. El ancho de banda, en esta industria se necesita una infraestructura que en vez de ser física, es digital, es como que quieras tener logística sin carreteras; no tener ancho de banda es tremendo. Y el tema de las relaciones laborales en esta industria no tiene absolutamente nada que ver con el modelo de relaciones laborales tradicional. Nosotros estamos segregados, tenemos oficinas acá (Zonamerica), en el LATU, en Méjico, en Japón, Brasil y Estados Unidos. Vendemos en 34 países del mundo. En esta industria puedes trabajar en cualquier lado. Hay un montón de normas que están pensadas para otro mundo.

## **¿Respecto a los recursos humanos, hay cantidad suficiente como para cubrir la demanda actual?**

Yo creo que se ha armado una discusión tremenda respecto a la cantidad y calidad. Yo no tengo problema con la cantidad, nosotros conseguimos a la gente que queremos. El problema que nos puede pasar y sería gravísimo es que no hubiera calidad. La formación uruguaya es muy buena a nivel mundial y no lo podemos perder. Esa es una ventaja competitiva sustancial. Si para haber conseguido esa calidad, tuvimos que bajar la cantidad, yo no tengo problema. Si aumentamos la cantidad pero bajamos la calidad, olvidate, nos van a pasar por arriba.

### **¿La industria del software, se siente apoyada por la universidad?**

No tenemos mucha relación concreta, son dos mundos separados. Igualmente nosotros dependemos sustancialmente de la universidad en el sentido que provea gente de buena calidad. Cada dos por tres tenemos algún tipo de feedback, pero yo te diría que la comunicación es bastante baja.

### **¿En cuanto a las condiciones de la demanda, cuál es la relación local/exterior?**

Para nosotros la demanda es 10% local y 90% afuera. Depende de los años pero los números redondos son esos.

### **¿Cuántas empresas del software hay en el Uruguay?**

Creo que, en números redondos, de empresas establecidas, no unipersonales, rondan las 300, 400, algo así. Y es una industria que creo que ocupa unas 10.000 personas.

### **¿Cuáles son las fuentes de financiamiento existentes para el sector?**

Nosotros, Artech, nunca tuvimos ninguna fuente de financiamiento. Solo capital propio. Antes era bastante complicado para una empresa del software conseguir crédito porque no tenes garantía, no podes poner ideas como garantía en un banco! Pero ahora últimamente ha habido más planes del banco republica para el tema de financiamiento a empresas de software; es más fácil que antes.

**¿Las crisis del 2002, en qué manera les afecto? ¿Y la crisis financiera actual?**

Nosotros vendemos en 34 países; siempre hay algún país que está en crisis. Me acuerdo en el 94 en Méjico que estuvimos 6 meses sin vender nada, cero. Y así por el estilo. En el 2002 en argentina estuvimos mucho tiempo sin vender y después muchísimo más tiempo sin poder cobrar. Y argentina es un buen mercado. En la región nos impacto poco, y no tanto en otro lado. En realidad, ahora vivimos mas asustados por lo del 2009 por el tema de la crisis financiera que al final en un primer momento no nos impacto tanto como pensábamos, pero por ejemplo hoy un mercado importante como estados unidos, en el 2010, no está bueno, me parece que hubo como un lag. Lo que paso en la prensa no paso en la realidad como hasta un año después, digamos. Y ahora no estamos con los números tan buenos en Estados Unidos como quisiéramos. Pero por otro lado estamos bárbaro en Brasil y en Japón estamos espectacular. Siempre tenes alguno prendido fuego, que temes que prestar atención.

**¿Qué medidas del gobierno han ayudado al sector?**

Yo creo que una cosa buena, con el tema de la ANII, es que se han creado proyectos; hay planes que han sido buenos. Nosotros no los hemos usado pero tengo feedback, de que ha sido bueno. Hay financiamiento del Banco Republica que por lo menos está pensado para esto.

**¿El hecho de que Uruguay forme parte del MERCOSUR, les proporciona algún beneficio?**

No, no sirve para nada. Nosotros no pasamos por la aduana; es irrelevante.

### **¿Qué estrategia de mercado implementan en Artech?**

Lo que pasa es que nuestro producto, que se llama Genexus, es hiper-especializado, para una cosa muy concreta que es la generación de programas. Entonces, ese es nuestro foco. Después si tenemos una buena segmentación, una segmentación muy clara que son las corporación y las casas de software por el otro lado. Y hacemos marketing específico para cada uno de ellos.

### **¿Qué ventajas competitivas encuentra actualmente en el Uruguay y cuales existían antes y ahora no?**

La primera es la educación, la segunda, es que somos un país pequeño, entonces, cualquier país pequeño tiende a generar generalistas, y no especialistas. En una industria como la nuestra que esta basada en la innovación, el hiper-especialista siempre corre el riesgo de no poder adaptarse. Yo soy especialista en tal y tal pero capaz que dentro de seis meses no se usa más. Entonces vos tenes que tener, de alguna manera, una cabeza generalista, para poder moverte de nicho. La otra es que vivimos en una región muy inestable, política y económicamente, que para la población es horrible, pero para nosotros que hacemos sistemas, nos acostumbramos a hacer sistemas mucho más flexibles que el resto del planeta. Suponte el I.V.A., cualquiera sabe que no puedes tener un valor fijo de I.V.A., ya que puede cambiar constantemente. En Inglaterra, en la crisis del 2008, el primer ministro dijo que iba a cambiar la tasa de I.V.A. Se armo un lio brutal, ya que los programas lo tenían fijo. A ninguna empresa de software se le hubiera

ocurrido que el I.V.A. podía cambiar. Eso es una ventaja habernos acostumbrado a crear programas más flexibles que ahora todo el mundo quiere. La ventaja que teníamos nosotros que ahora no tenemos es que éramos más chicos; ahora al ser una empresa grande, se torna más complejo el manejo de la misma.

## **Anexo 2**

### **Entrevista a Jorge Baptista, Director de Comercialización de Geocom**

#### **¿Cuál es la situación actual de la industria a grandes rasgos?**

La industria de software de nuestro país goza de un gran prestigio internacional, producto del desempeño de las empresas que han desarrollado proyectos de cierta envergadura con gran éxito.

#### **¿En cuanto a las condiciones de los factores para esta industria, que nivel de desarrollo encontramos para los diferentes factores: recursos humanos, recursos del conocimiento, recursos del capital e infraestructura?**

Encontramos un muy buen nivel académico, con carreras muy completas y actualizadas.

#### **¿En cuanto a condiciones de la demanda, cómo definiría a la demanda local y a la demanda internacional?**

Tenemos una demanda local con presupuestos limitados, pero existe una demanda a nivel internacional que está dispuesta a pagar por sus requerimientos pero con un alto nivel de exigencia metodológica y de producto.

#### **¿Hay presencia de suficiente personal para abastecer a la industria tanto para su demanda local como internacional? ¿Lo pueden**

**conseguir a nivel local, o tienen que salir al mercado internacional, y cuál es la diferencia de costos y nivel de negociación en uno u otro mercado?**

La gran debilidad que tiene nuestra industria en el Uruguay es la escasez de profesionales disponibles. La demanda laboral es superior a la formación de recursos (oferta).

**¿Qué tipo de apoyo se le da a las diferentes empresas de la industria por parte del CUTI? ¿Qué tipo de instituciones de capacitación hay en el país en cuanto al personal para este sector?**

La CUTI ha conseguido la exoneración del impuesto a la renta para el sector, tanto para el mercado local cómo para el internacional (exportaciones), aunque este beneficio lo estamos perdiendo para el mercado local entre este año y el próximo. También ha contribuido para el logro de líneas de financiamiento para proyectos asociativos y de innovación tecnología en el sector. A través de este mecanismo se han subsidiado proyectos para la incorporación de metodologías (ISO 9000, PMI, CMMI), productos innovadores, procesos de internacionalización de empresas, etc.

**¿Cuál es la estrategia más aplicada en la industria, Liderazgo en costos, diferenciación o alta segmentación?**

Cada empresa elige su estrategia, en nuestro caso aplicamos la diferenciación.

**¿Qué incentivos proporciona el gobierno para fomentar la industria?**

Como ya dijimos la exoneración al impuesto a la renta y el apoyo a distintos programas de financiamiento de proyectos en modalidad de subsidio (en un porcentaje del entorno del 40% al 60%). Otro aspecto positivo ha sido establecer el marco legal para permitir el uso de la tecnología, como lo ha sido el marco legal para la validez de la firma electrónica, el manejo de los datos, etc.

### **¿Cómo clasificaría la mano de obra en la industria?**

Muy buena, no solo por su nivel académico profesional sino que además es muy destacable su actitud y compromiso frente al trabajo. En especial, cuando viaja al exterior se observa que nuestra gente trabaja profesionalmente con dedicación para terminar y volver cuanto antes para estar con su familia.

### **¿Cómo conclusión, Que ventaja competitiva diría que encontramos en la industria del software en Uruguay al día de hoy? ¿Qué ventajas existieron y que ya no tenemos?**

Tenemos una imagen “marca de software uruguayo” que es muy buena, que debemos seguir cuidando y difundiendo. Contamos con excelentes recursos humanos, empresas de cierto tamaño que han incorporado metodología en sus procesos de desarrollo y gestión de proyecto. Quizás tengamos que profundizar en la forma de integrarnos o asociarnos en determinados proyectos, sobre todo cuando se trata de proyectos de gran envergadura. Cualquier empresa de tecnología por más grande que sea en nuestro país es

insignificante cuando mantiene actividades en determinados países de la región.

### **ANEXO 3**

#### **Entrevista al Director de la empresa Taxton S.A.: Alvaro Molaguero**

##### **Breve Resumen sobre la trayectoria de Alvaro Molaguero dentro de la industria del calzado.**

En el año 1942, mi padre empezó con una empresa que básicamente empezó haciendo suecos y después comenzó a hacer calzados deportivos.

Yo me retire de esa empresa en el año 1992, y en el 94 empecé con esta empresa (Taxton).

A partir de esa empresa tan importante de Molaguero padre surgieron varias otras empresas de calzado de gente que había trabajado allí y se abrió por su parte, tal como lo hice yo. Tanto es así que en una época allí en Santa Lucia había 5 o 6 empresas de muy buen porte, que ocupaban de 60 personas para arriba. En Jose Molaguero llegaron a tener cerca de 500 operarios dentro de la empresa y por tareas exteriores a la empresa en tareas complementarias, 300, 400 personas trabajando fuera de la empresa. Después vino la era de la importación y toda la debacle que significó para la industria del calzado y bueno las mayorías de las empresas del país cerraron. Esto fue en la década de los 80, esto hizo crisis después que se produjera la apertura comercial. Con las importaciones que entraron, prácticamente las industrias que fabricaban calzado deportivo no tenían la capacidad de competir y fueron cerrando.

##### **Situación actual de la industria del calzado y análisis de un Factor productivo básico: mano de obra.**

El tema costo, la industria del calzado es una industria que utiliza mucha mano de obra, de forma intensiva, así que el costo de la mano de obra tiene mucho que ver con que el negocio sea posible o no, y obviamente tener que

competir contra China en costos directamente no es posible porque tienen salarios completamente diferentes y regímenes laborales completamente diferentes.

En 2010 un reportaje mostraba que en China un buen salario era de 100 dólares por mes y que la jornada de trabajo era de 12 horas diarias 6 días por semana. Acá una persona gana 50 pesos la hora, trabaja 200 horas por mes, mas si le calculas Aguinaldo Salario, todos los derechos se aumenta el 64.5% dándote más o menos un salario mensual de 16,482 pesos uruguayos hoy en día equivalentes a 824 dólares.

A los efectos de diluir el alto costo que tenemos de mano de obra. Uno de los mayores problemas que tenemos con la mano de obra Nacional no solamente que es cara sino que es altamente improductiva. Acá tenemos que tratar de ser productivos y ese es el primer gran desafío que tenemos y estamos afrontando.

Los recursos humanos en Uruguay además de ser caros en relación a la mano de obra china y brasilera, son de difícil acceso, no hay disponibilidad. Con el tema de la capacitación, después de tanto luchar con el conglomerado, logramos fondos para la compra de maquinaria para implementar cursos en UTU para formar escuelas de preparado, cortado y rebajado. Ya acá en Sta. Lucia está preparándose el primer curso y en Montevideo la escuela también está empezando a funcionar. Esto se supone que debería tender a descongestionar un poco el tema de la falta de mano de obra en un tiempo prudencial. UTU paga el costo de los profesores y el resto lo está pagando la cámara. Todo el resto de la capacitación del personal se realiza dentro de la propia empresa.

Yo creo que sería importante traer técnicos del exterior. Hay un tema de consanguinidad, la gente aprende de otra gente que aprendió, por ejemplo lo que se sabe del calzado hoy en el Uruguay, lo enseñaron los inmigrantes que

vinieron, cada uno fue aprendiendo por la suya y formando su empresa, ese operario le enseñaba a otro operario y así sucesivamente con los sistemas de trabajo. Yo lo que creo es que habría que incorporar la venida de técnicos desde el exterior desde Europa a los efectos de renovar un poco la sangre traer algo más oxigenado con sistemas más modernos que por ejemplo eliminen procesos intermedios que sean innecesarios.

Lo que está haciendo la cámara de calzado es traer técnicos de Argentina para que nos asesoren en la parte de calzado, pero de cualquier manera lo que yo creo es tener una formación de profesores con una nueva técnica y tecnología.

Lamentablemente a nivel de estado, de consejos de salario, la productividad no pasa a ser un título. La gente tiene que ganar mucho más pero en función de trabajar. La idea nuestra es justamente implementar, y estamos buscando la tecnología y obviamente cuesta muchísimo dinero, de implementar sistemas que me permitan de una forma mucho más automatizada tener un mayor control de la producción de cada uno con el objeto de poder pagar por unidad producida y que la gente gane mucho mejor sin que a la empresa le cueste más. La gente ganaría más y la empresa también bajaría los costos, ya que la idea es que el empleado sea más productivo.

### **Estrategias competitivas utilizadas**

Además de contar con la mano de obra de menor costo del mundo, los chinos son un pueblo muy aplicados en lo que es la parte de producción. Así que la política, nuestra en particular es diferenciarnos de lo que puede ofrecer China, apostar a la calidad y a la diferenciación, nos orientamos a un pequeño segmento del mercado que compra menos pero mejor calidad. Producimos calzado con buenos cueros y ajustamos el diseño al gusto Uruguayo, y particularmente al calzado de hombre. Nuestra marca es

Lombardino, y con ella hemos logrado un buen posicionamiento en el mercado, que nos permite colocar nuestra producción.

Estamos apostando 100 % al mercado local, a todo el país. Nosotros apuntamos a diferenciarnos y a ser cada vez mas socios de los clientes, tratar de darles un mejor servicio, algo que no puedan obtener con otros proveedores que están situados en el otro lado del mundo. Tenemos claro que competir por precio es imposible. Siempre hay alguien que produce más barato. Mismo dentro del país. El gobierno tiende a fiscalizar cada vez más a las empresas que ya estamos establecidas, en lugar de buscar y fiscalizar a aquellas empresas que trabajan en Negro. Hay una parte del mercado doméstico que está atendida por ese sector que trabaja en la informalidad y por lo tanto también puede ofrecer precios un poco más bajos.

Asique los que estamos en el negocio dentro del sector formal tenemos que apuntar cada vez más a diferenciarnos, como te decía tratar de ser socios del cliente, de brindar un buen servicio que no se pueda encontrar en otro proveedor que este lejos. De qué manera? Tratando de buscar las soluciones productivas que te permitan tener una mayor flexibilidad, menor plazos de entrega. Nuestra idea era apuntar a que tengan un mejor ROI, "Return over investments", que vos puedas brindarle el servicio de reponer la mercadería que se vende con mayor rapidez. Antiguamente los comerciantes Zapateros compraban una vez al inicio de la temporada y se hacían el colchón de inventario para toda la temporada. Hoy la tendencia es a ser cada vez compras menores al inicio de la temporada y tener una mayor reposición de los artículos que son los que verdaderamente se venden. En una colección no todas las líneas funcionan de la misma manera, hay una que se vende mucho y otras que son muy lentas. Bueno la tendencia es justamente es a tener mayor rotación mayor cantidad de pedidos y por ordenes más pequeñas. Ahí tenemos una ventaja respecto a China.

**¿Hay presencia de suficientes proveedores locales para abastecer a la industria tanto para su demanda local como internacional? ¿En cuanto a la materia prima que tanta facilidad tienen las empresas para acceder a ellas?**

En temas de Materias Primas tenemos algún proveedor de Cuero Nacional y sino compramos Cueros en Argentina y Brasil. En Uruguay existen proveedores de cuero, el tema es que el mercado del calzado ya no es tan atractivo para las curtiembres. La mayoría de ellas están volcadas a vender cuero de tapicería, ya que rinde más. Lo que rinde 4 metros para calzado rinde 5 para tapicería y además este último no requiere de tanto tratamiento. Por eso prácticamente para el calzado traemos todo el cuero de Argentina ya que tienen productos mucho más específicos, de mayor calidad.

Con respecto al tema de suelas básicamente se le compran a Argentina o Brasil. Por una cuestión del Euro antes importábamos suelas de Europa pero con la cuestión del tipo de cambio se hicieron extremadamente caras. En Uruguay no tenemos proveedores de suelas. Argentina es el que tiene mayor oferta de suelas, el que está más al día con el diseño y con la moda, es el que más nos está vendiendo.

Nosotros nos manejamos mucho en valores en dólares para la compra de materia prima y vendemos en pesos en el mercado nacional. Tenemos una gran incidencia con lo que sucede con los precios de la materia prima a nivel internacional.

Por ejemplo, la última crisis que vivimos significó una caída del mercado Chino y mercado internacional. Callo el valor del cuero. Estamos muy a expensas de lo que suceda con el tipo de cambio y de los valores internacionales de la materia prima.

El tema de que el Real se haya valorizado tanto en los últimos años nos ha ayudado mucho, ya que implica que el calzado Brasileiro no sea tan competitivo en nuestro país ya que su precio se torna muy elevado para nosotros. Brasil tiene una de las empresas de calzado más poderosas del mundo. Tiene una mano de obra muy barata. Así que el tipo de cambio nos favorece para evitar la inundación del calzado brasileiro en nuestro territorio. Así que tenemos muchos factores externos que inciden en nuestra industria, y que por suerte últimamente nos han favorecido, materia prima a la baja como paso con el cuero, tipo de cambio a la baja. Ahora se está dando exactamente a la inversa. Para q tengan una idea, lo que nosotros compramos a 19 dólares en diciembre, ahora me lo están pidiendo a 26 dólares, el tipo de cambio subió un 10% en el último mes. Bastante complicado el panorama pero bueno, hay que buscar la manera de adaptarse.

**¿Qué papel juega la innovación dentro de esta industria? Y ¿Con que grado de innovación cuentan los fabricantes del calzado en Uruguay, y en especial Taxton?**

Yo creo que la innovación en la mayoría de las empresas no pasa tanto por la parte tecnológica sino por la parte de inventiva en cuanto al desarrollo de modelos de diferenciación en la parte de diseño. Acá en Uruguay somos tomadores de tendencias. Con un país de 3mm de habitantes no podemos ser inventores.

Igualmente nosotros nos especializamos en calzado de hombre que no tiene tanta variación ni cambios de tendencias ni diseños. El hombre compra menor cantidad de calzado y cuando compra, compra de mejor calidad.

Hay muchas empresas q no se rompen mucho la cabeza, nosotros en particular cuando sacamos algún modelo que marca una referencia, tenemos

dos o tres empresas q se dedican a copiar e imitar nuestros modelos e intentar venderlos más baratos.

En línea con lo que les planteaba de tener mayor flexibilidad, tratar de ser mas socio del cliente, la posibilidad de atenderlos lo más rápido posible, nos metimos en una aventura con la implementación de un equipo de sistema de modelaje y corte “cut cam”, que nos va a permitir acortar tiempos que antes demoraban 15 a 20 días a 48 ,72 horas asique tenemos ese desafío por delante. También otro desafío que tenemos es implementar el cambiar algunos sistemas de producción en algunos sectores de la fábrica, que nosotros entendemos hoy en día están siendo altamente improductivos.

Nuestra novedad del sistema de “cut cam” requirió de una inversión muy importante. Esta nos va a permitir realizar un trabajo de desarrollo para el modelaje y cortado en el proceso productivo que implicará una reducción de plazos importante. Lo que antes nos llevaba entre 5 y 20 días se reducirá a 48, 72 horas. En el sistema de modelaje tradicional, se hace el patrón sobre la horma, se sacan las piezas, se corta a mano.

**¿En Argentina y Brasil, casi no entran Zapatos Chinos, como hacen?  
¿Se debe solamente a que el precio de importación de dichos productos en Brasil y Argentina, es entre dos a cuatro veces mayor que en Uruguay?**

En Brasil no entran tantos zapatos Chinos, en Argentina tampoco. El tema es que el calzado es un negocio muy estacional. Si sos importador y te truncan la mercadería, no te sale el papel de permiso durante 45, 60 días. Argentina tiene Valores de referencia, los recargos de valores de referencia están en valores en el torno de 14 dólares y sobre eso le aplican todos los impuestos de tal manera q se ha tornado inviable la importación. Como consecuencia

de esto como el mercado Argentino es muy grande e importante, muchas fábricas internacionales han decidido instalarse dentro de la propia Argentina como forma de estar presente dentro de ese mercado tan importante.

**¿Habría que utilizar un método más eficaz en la Mesa de Valor de Aduanas?**

Nosotros nunca hemos tenido eco con el gobierno en tema de Aduana ni nada. Por ejemplo Chile se maneja con un sistema de valoración en Aduana que lo desarrolló la cámara del calzado de Chile donde es un sistema de computadora, donde se carga que material es, si es cuero, poliuretano, etc., le pones que suela es, que forro tiene, y ese programita tira un valor de referencia mínimo. Acá sin embargo han entrado a un valor de 20 centavos de dólar el par. El único valor de referencia que se usa en Uruguay es el Valor de Factura. Hay unos cuantos métodos de valoración diferentes pero Uruguay el único que aplica es el método de valoración de factura. Esto lleva a que se puedan declarar en esas facturas valores menores, y así entraran, pagaran menos impuestos y entraran al país con un costo menor al que le corresponde.

Por eso creo que ya no existe un fabricante de calzado deportivo acá en el Uruguay. No es que sea porque ya no se puede fabricar, sino que la industria fue destruida. El tema es de que manera defendemos a las empresas que quedan.

**¿Qué tipo de apoyo se le da a las diferentes empresas de la industria por parte del cluster? Qué tipo de instituciones de capacitación hay en el país en cuanto a la mano de obra para este sector?**

El conglomerado lo que ha hecho es apoyar y ayudar a diferentes empresas a implementar proyectos que ellos creen sean de interés general. Por

ejemplo hay empresas que han considerado la posibilidad de meterse en el mercado Chileno, entonces han presentado el proyecto han montado una oficina en Chile han mandado sus productos y están vendiendo en el mercado Chileno, marcando una presencia con marcas y realizando una gestión de venta que de a poco está dando sus frutos. El último año estas empresas han aportado al país algo así como medio millón de dólares el último año.

En ese sentido, el conglomerado los ha ayudado subvencionando un porcentaje de los costos, con los gastos de investigación y la puesta en funcionamiento de todo aquello.

En el caso nuestro en particular, nosotros presentamos el proyecto ante el conglomerado junto con otras empresas para mandar a un técnico a Italia para realizar un curso de modelista, estilista y con la formación en lo que es el sistema “cut-cam”. Ese curso se llevo el año pasado e inmediatamente después nosotros nos pusimos a trabajar con un proyecto ante la ANII para la incorporación de la tecnología, la ANII nos apoyo en forma parcial con ese proyecto y en función de eso es que estamos ahora en la parte de puesta en funcionamiento, ya hemos hecho toda la inversión, ahora estamos con la puesta en funcionamiento del sistema. Nosotros realizamos el 100 % de la inversión y la ANII nos reintegra el porcentaje acordado en función de los resultados obtenidos.

Esto es un ejemplo de en que nos ha apoyado el gobierno.

Parte de nuestro compromiso obviamente es brindar nuestra colaboración a los efectos de la formación y asistencia a quien desee implementar esta tecnología.

## **ANEXO 4**

### **Entrevista al Director Ejecutivo de la Cámara de calzado del Uruguay: Daniel Tournier**

**Usted comento que en el 2006 la industria del calzado uruguayo estaba en el CTI. ¿Cómo definiría la industria en este momento?**

En el intermedio, ha mejorado. Tenés que dividir las cosas, la parte de lo que ingresa, y la parte de lo que propiamente se fabrica acá. Si hacemos toda una mezcla gana la importación.

La industria Nacional de acuerdo al relevamiento que yo pueda hacer, nada oficial, lo que yo puedo ver de los fabricantes, el contacto que tengo con ellos está mejorando la situación, y yo te digo porque lo veo, porque creo que la gente tiene un poquito de mayor poder económico, del 2006 a ahora, con todos los aumentos salariales aún poco más desahogada con los ingresos, y por lo tanto compra mejor, elige mejor lo que tiene que comprar. Entonces veo que la gente como que está comprando, pienso que se podía mejorar un poco más si tuviéramos personal para trabajar en el sector, por eso estamos con los cursos de la UTU. En la última temporada se perdieron de vender unos 30, 40 mil pares de zapatos porque no había gente para trabajar en el sector.

**Hablando de los cursos de la UTU, como vienen funcionando, que tal vienen resultando, han tenido suficiente convocatoria?**

Gente interesada hay. La convocatoria fue buena. Hay cursos en Santa Lucía y en Montevideo. En Santa Lucía son cursos para 12 personas, llegamos a 15. Veíamos que la gente se anota, la muchacha joven más que nada, se anota para ver que es, y después abandona. Ahora el curso termina la semana que viene, y estoy terminando con 7 alumnos. Hay gente que cursa

un mes y medio y no viene más. Los cursos son de tres meses. Da la casualidad que las 7 personas que terminaron en el curso son personas que mandaron de las fabricas de Santa Lucia para que hicieran el curso. Pero en Santa Lucia hay mucha convocatoria, ya tenemos 15 más para el próximo curso.

Apuntamos a esto porque somos conscientes que es una necesidad del sector. Es un proyecto que ya lleva 2 años y medio y recién este año pudimos implementarlo.

Toda la maquinaria que se compro para el curso es nueva, comprada por el Conglomerado, las mesas fueron elaboradas en los talleres de la UTU, y el material lo puso la cámara. La elección de profesores fue hecha mediante llamado a postulación y evaluando y seleccionándolos en base a una prueba que se les tomó.

El empresario invierte, tiene intenciones de colaborar. Les interesa tener personal capacitado, ya que escasea. En los cursos de Santa Lucia, se planteó el caso de que las clases empezaban a las 6 y los operarios también salían a las 6 de trabajar, por lo que no llegaban en hora. Yo el primer día, sin saber quién era quien, quien trabaja en fábrica o no, les exigí puntualidad en la hora de llegada a la clase.

Entonces me plantearon el problema con el que se enfrentaban. Entonces fui a hablar con los dueños de las fábricas, y enseguida me dijeron flaco no hay problema, esos días salen 5 y media y les pago la media hora esa para que no la pierda. Pero eso sí, que no me vengán a faltar al curso porque no les pago la media hora y chau.

Además hay otro tipo de incentivos por parte del empresario, para fomentar la formación de su personal como el que me comentaba Macri de Liderface que incentivó a los operarios que terminaran el curso, con ascensos de categoría y aumentos del sueldo.

**En cuanto a los demás Factores productivos, ¿que nivel de desarrollo de materia prima encontramos en el Uruguay para esta industria?**

Los insumos son prácticamente todos del exterior. Por ejemplo el cuero, luego de mano de obra el mayor insumo. El problema es que con la crisis se cayó todo. Llego un momento en que las curtiembres, las que más abastecían el mercado de calzado era Curtifran y Paycueros. Porque había muchas fabricas de calzado en la época del 70, 80, era impresionante, después siguió una fabrica sola que siguió hasta el 94 y se llamaba Grover y que tenia 500 personas trabajando, consumía mucho cuero, hacia muchos pares por día. Un día se le prendió fuego, y ahí es cuando empezó el lio del dólar, se cayó todo, el tipo cobro el seguro y nunca más nada. Pero que pasa, vos no podes tener una curtiembre cruzada de brazos y que diga voy a ver qué pasa con la industria del calzado la gente de las curtiembres se empezó a movilizar, entonces empezaron a dedicarse más a exportar y a vender otro tipo de cuero. En ese momento Brana que trabajo mucho para tapicería de auto, empezaron a dedicarse a tapicería de auto, a prendas de cuero, a Paycuero no le intereso mas el mercado, se lo paso la distribución a un almacén de cuero. Al proveedor de acá, no le sirve hacer una muestra para vender 2 cueros que un productor quiera, a la curtiembre acá para hacerte algo especializado a tu demanda, le sirve entonces venderte 200 cueros. En Argentina en cambio eso no pasa, porque ya lo tienen pronto, entonces no tienen mínimo para venderte, porque no es que lo tienen que preparar especialmente para vos. Entonces con precios más o menos parecidos, al productor de calzado le conviene comprar en argentina. Acá se empezaron a dedicar a otra cosa.

Por todo esto es que los productores de calzado van a comprar afuera. Ven las exposiciones con diseños y colores que acá no se hacen, y que te venden la cantidad que te sirve.

En cuanto a los demás accesorios, las fábricas que había acá cerraron. Hay que hacer inversiones de matricería, contratar más mano de obra, y para que para producir 1000 pares.

La producción de zapatos es muy variada. No puedes hacer 100 mil pares de un modelo, es imposible porque no lo vendes. Acá tenés que hacer menos cantidades de modelos más variedades. Todo el desarrollo de matricería y la inversión que conlleva, no te sirve. Vas a Brasil que tiene mucha matricería o a Argentina, pedís que te manden 300 pares y ya está. Los fletes en el Mercosur no tienen recargos.

Por todo eso, de que te ahorras un montón de plata en inversión en matricería etc., conviene entonces importarlas a Argentina o Brasil.

### **¿Que efectos tiene la apertura en la década del 90, la creación del Mercosur y la apertura de los mercados?**

Para mí Brasil no es problema. Brasil no es competitivo con nosotros. Para mí el verdadero problema de los mercados extranjeros entrando es China. El 80 % de los zapatos que ingresan son chinos. Un 10 % son Brasil y el resto del resto del mundo.

Con Brasil el problema que puedes tener es con la moneda que sube y baja. Actualmente el real está muy fuerte, por lo que no es problema. El Zapato esta caro con respecto al nuestro.

Yo no lo veo como una amenaza, porque es diferente el zapato, son de cuero, pero usan forros sintéticos, son de peor calidad. La línea de mercadería brasilera no es tan demandada por el mercado Uruguayo, no es competitiva. Yo le tendría más miedo a Argentina que a Brasil.

No es fácil, el pueblo Uruguayo es muy clásico. Encontrás algo de moda pero algo para de vez en cuando. Para todo el día se usan cosas muy clásicas. Lombardino tiene problemas, yo me di cuenta. Yo hablo con gente que no está dentro de sector que me dicen loco, que cambien un poco, ese zapato es espantoso, el modelaje es horrible, no en cuanto a calidad, la calidad es excelente, hablo en tema de diseño. Pero lo hace porque se lo exigen, porque eso es lo que se vende acá. Si un empresario se mata haciendo desarrollo, se mata haciendo diseño, para que después no lo consuman. Un zapato de punta fina, diseño europea acá no se vende bien. El que quiere ese zapato de diseño más fino, que tiene mucha guita, viaja y directamente se lo compra en el mercado europeo.

**Condiciones de la demanda interna y externa:**

En mujer es diferente, hay más competencia, de mercado de afuera. Por ejemplo viene el verano y la mujer se compra las sandalias de plástico, ya que su prioridad es estar a la moda. Parece cuero y que me importa. Los usaste una vez y después no te preocupa. Es competencia y no hay con que darle con el precio. Lo que más vendemos en el sector femenino es la parte de bota.

El hombre por otro lado, compra más industria Nacional desde siempre. El hombre no te compra plástico, te compra un zapato bueno de calidad que te dura dos o tres años, y si es necesario lo manda a arreglar y lo sigue usando. Porque no están a la moda, no usan zapato de moda sino que usan modelos clásicos.

La mujer entonces es más complicada, compra de todo. Pero si le pegas a una línea que se venda, le puede ir bien y competir. Lo que tienen que tratar de hacer los productores son modelos cortos, de temporada y mucha variedad. Sino los Chinos te los copian rapidísimos el mismo modelo pero en

plástico. Entonces no te sirve que en dos meses ya tengas el modelo chino copiado, competiéndote. Por eso las líneas no pueden durar 6 meses tienen que ser cambiantes, cortas. Eso es lo que están haciendo en Europa para mantenerse competitivos.

Después está el niño que compra mucho campeón. Acá prácticamente ya no existen productores de champions. Hay solamente dos fábricas que son muy chicas.

Al niño le crece el pie o lo rompe, por lo que no puedes comprarle cosas muy caras. Entonces para la diaria compran el chino, y compran el calzado de industria Nacional, cuando tiene alguna fiesta, por ejemplo la clásica Guillermina para las nenas.

**En lo que es la calidad, los zapatos de cuero uruguayos, ¿son competitivos a nivel internacional?**

En calidad y construcción podemos andar bien en modelaje estamos atrasados. Hay mucha gente que no trabaja, se mueve con los diseños que nos imponen de Argentina u otro lugar que están más adelantados a lo que es el desarrollo del diseño. Por ejemplo los que van a Chile se dan cuenta. Los que están llevando a exportar a Chile se dan cuenta de esto.

No te pueden criticar calidad porque están muy bien hechos. El problema es que la gente no anticipa. Vos para vender para exportar tenés que estar vendiendo lo del verano, pero no lo del verano que viene, sino lo del verano del otro año q viene. Y acá venimos atrasados, entonces no podemos destacarnos en diseños innovativos. La calidad del producto es muy buena. Hay que mejorar el diseño, pero creo que se puede hacer. Para competir con Europa tenemos que mejorar, los cueros Italianos son lo mejor que hay.

Por ejemplo Molaguero con la maquina que trajo, puede empezar a exportar, lo que necesita es gente. Hay que abrir la cabeza. La fábrica de Molaguero está a nivel de Europa.

**En cuanto al recurso Capital, ¿cómo es el acceso al capital por parte de las empresas dentro del sector?**

Se financia todo con capital propio. El conglomerado lo que te dan son proyectos que tienen que presentar, mínimo entre 3 empresas, pero más que nada para proyectos o realizar exposiciones o viajes para ir a ferias, o eventos del estilo, pero no para comprar maquinaria propia.

**Repasando cifras y datos generales**

14 millones de pares son lo que se consume en nuestro país.

Se fabrican 1 millón doscientos de pares.

Se consumen aproximadamente 5 pares de calzado por persona en un año. Esto se debe mayormente al excesivo consumo de calzado barato y de mala calidad proveniente de China.

Lo que más se exporta son las Alpargatas. La cifra de zapatos de cueros que se exporta es prácticamente insignificante.

El mercado más interesante para exportar es Chile, ya que es un país que está abierto al mundo. Todo lo recibe, y además es un país que consume mucho.

Para mejorar la situación de la industria en el Uruguay, no hay que enfocarse tanto en echarle la culpa a las importaciones. La única solución no es frenar las importaciones. Una de las cosas que haría es un análisis muy profundo sobre el tema de la OMC, que la OMC defienda un poco el tema del mercado interno con precios de valoración justos. Hacer un estudio bien profundo de cómo podemos valorar los productos en la Aduana. Otra cosa sería mejorar

el gerenciamiento en las fábricas. En las fábricas el mismo dueño gerencia, cose, arma, está en la planta. Sería bueno lograr profesionalizar más al gerente de estas empresas.

## ANEXO 5

Tabla de exportaciones e importaciones obtenida de [www.aduanas.gub.uy](http://www.aduanas.gub.uy)

<b>Año</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Exportaciones</b>
1999	34.207	13.930
2000	37.047	12.132
2001	32.067	5.010
2002	17.896	795
2003	18.010	1.467
2004	23.314	1.785
2005	35.502	2.445
2006	40.251	3.929
2007	50.289	3.727
2008	55.959	3.184
2009	61.569	3.205