



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad de la República

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO MONOGRAFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS MEDIANAS
EMPRESAS EN LA EXTRACCIÓN DE
PIEDRAS SEMIPRECIOSAS EN EL
DEPARTAMENTO DE ARTIGAS**

**RODRIGO GÓMEZ PREDEBÓN
DAMIÁN GONNET SUAREZ
ESTEFANIA SANCHIS BRUTTI**

**TUTORA: CRA. LIC. ADRIANA ABRAHAM
COORDINADOR: CR. JORGE KAVIER**

**Montevideo
URUGUAY
2010**



Página de Aprobación

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRACION

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título

.....
.....

Autores

.....
.....
.....

Tutor

.....

Carrera

.....

Cátedra

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar queremos agradecer a nuestro coordinador, el Cr. Jorge Xavier, y a nuestra tutora, la Cra. Lic. Adriana Abraham, por su valorable colaboración y apoyo para la realización del presente trabajo monográfico.

A su vez a la Universidad de la Republica y en especial a la Facultad de Ciencias Económicas y Administración, por habernos brindado la educación y valores necesarios para el desarrollo de nuestra actividad profesional y el permitir formarnos como personas.

Extendemos nuestro agradecimiento a todos los empresarios entrevistados por su gran disposición al brindarnos parte de su tiempo, y por los valiosos aportes realizados para la elaboración de este trabajo.

De la misma forma queremos resaltar la colaboración brindada por Valeria, Ricardo, Javier, y todas aquellas personas que directa o indirectamente hicieron algún aporte.

Finalmente, agradecemos el incondicional apoyo de nuestras familias, quienes pese a estar a mas de 600 km. de distancia, nos acompañaron en este largo camino y siempre estuvieron a nuestro lado, haciendo posible que lleguemos a ser quienes somos hoy.

ABSTRACT

El objetivo del presente trabajo monográfico es proporcionarles a aquellos interesados en el sector de piedras semipreciosas un marco de referencia acerca de las principales características del mismo, así como los aspectos en los cuales deben hacer énfasis para obtener éxito en sus negocios.

Presentamos en el marco teórico las principales estrategias, técnicas y herramientas que se deben tener en cuenta a la hora de desenvolverse en el sector.

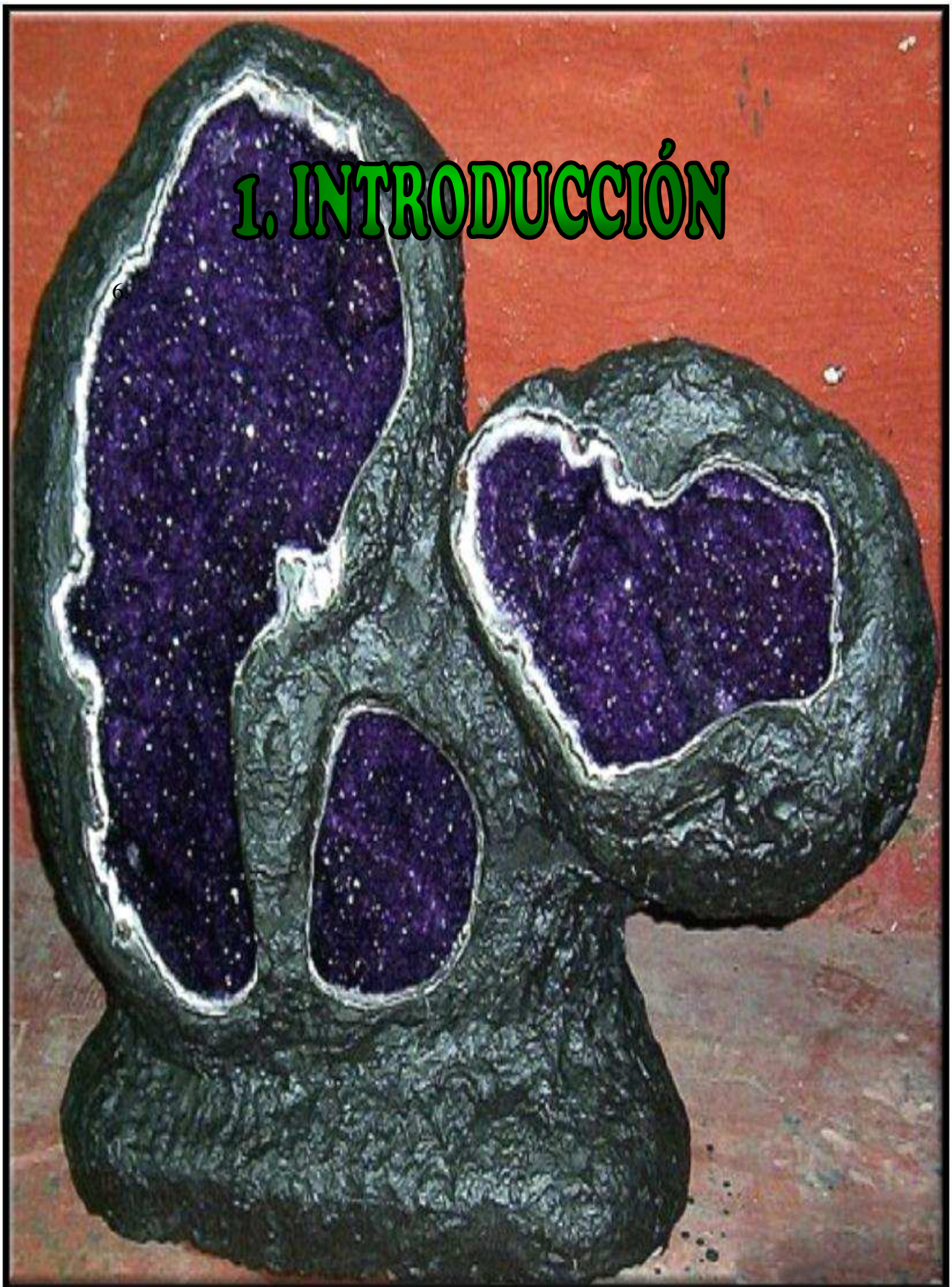
En base a esto realizamos distintas entrevistas a empresarios que realizan la actividad, de forma de identificar los conceptos vertidos en el teórico, observando y analizando la realidad del sector en estudio.

Finalizando, exponemos nuestras conclusiones y recomendaciones que podrían ser de utilidad en un futuro para los interesados en dicho sector.

ÍNDICE

<u>PÁGINA DE APROBACIÓN</u>	2
<u>AGRADECIMIENTOS</u>	3
<u>ABSTRACT</u>	4
1. <u>INTRODUCCIÓN</u>	7
2. <u>ANÁLISIS TEÓRICO</u>	10
2.1 <u>ANÁLISIS DEL SECTOR</u>	11
2.1.1 Descripción general del Departamento de Artigas	11
2.1.2 Definición y clasificación de empresa	11
2.1.3 Características particulares del sector	13
2.2 <u>MARCO CONCEPTUAL</u>	16
2.2.1 Planeación estratégica	16
2.2.2 Análisis estructural de los sectores industriales	17
2.2.3 Análisis estructural por sector industrial	25
2.2.4 Selección de competidores	26
2.2.5 Competencia a nivel global	27
2.2.5.1 Orígenes e impedimentos para la competencia global	28
2.2.5.2 Alternativas estratégicas en los sectores industriales globales	30
2.2.6 Sustitución	31
2.2.7 Estrategia dirigida a clientes	31
2.2.8 Estrategias competitivas genéricas	32
2.2.8.1 Ventaja en costo	36
2.2.8.2 Diferenciación	38
2.2.9 Estrategia defensiva	40
2.2.9.1 Detención	41
2.2.9.2 Respuesta	41
2.2.9.3 Respuesta a cortes en precios	42
2.2.9.4 Trampas en la defensa	42

3. <u>TRABAJO DE CAMPO</u>	43
3.1 <u>DESARROLLO DEL SECTOR EN EL MUNDO COMPETITIVO</u>	44
3.1.1 <u>Reseña histórica</u>	44
3.1.2 <u>Comercialización</u>	48
3.1.3 <u>Lineamientos estratégicos</u>	51
3.2 <u>ELECCIÓN DE LA MUESTRA</u>	52
3.3 <u>TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS</u>	53
3.4 <u>RESÚMEN DE LAS ENTREVISTAS</u>	56
3.5 <u>PRINCIPALES HALLAZGOS</u>	65
4. <u>CONCLUSIONES</u>	70
4.1 <u>RESÚMEN DE LAS TAREAS EFECTUADAS</u>	71
4.2 <u>CONCLUSIONES GENERALES</u>	71
4.3 <u>CONSIDERACIONES FINALES Y RECOMENDACIONES</u>	75
5. <u>ANEXOS</u>	78
5.1 <u>ENTREVISTAS</u>	79
5.1.1 <u>Le Stage S.A.</u>	79
5.1.2 <u>Lomybor S.A.</u>	85
5.1.3 <u>Uruguay Royal Gems</u>	92
5.1.4 <u>Pawer S.A.</u>	96
5.1.5 <u>Blue Stone S.R.L. y Gustavo Riani García</u>	101
5.1.6 <u>Becker Klar Bertram</u>	106
5.2 <u>DECRETO 504/07</u>	111
<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	113



Siendo los autores de la presente monografía oriundos de Artigas, nuestro interés en la realización de la investigación está centrado en efectuar un aporte que contribuya al desarrollo de nuestro Departamento.

Por este motivo decidimos estudiar el sector de las piedras semipreciosas, ya que es una actividad característica del Departamento, que realiza una gran contribución económica y laboral al mismo. A su vez, si bien esta actividad comenzó hace más de 70 años, es un sector que actualmente se encuentra en plena expansión y crecimiento. Dentro del sector la mayoría de las empresas se dedican a la extracción y comercialización de piedras semipreciosas, siendo éste nuestro objeto de estudio.

Objetivo de la investigación

El objetivo del presente trabajo es brindarles a aquellos interesados en el sector, un marco de referencia acerca de las principales características del mismo. Se efectúa un análisis estratégico de la actividad en un mercado competitivo y cada vez más globalizado, considerando las características de las medianas empresas, ya que son éstas las que predominan en la actividad. Se presenta un análisis de los principales factores que inciden en el mercado, las estrategias utilizadas por las empresas para desenvolverse en el mismo, y el relacionamiento que existe entre los distintos actores.

Metodología a utilizar

La metodología utilizada a efectos de elaborar nuestro trabajo consistió en el desarrollo de un marco teórico, donde se presentan las estrategias, posibles técnicas y herramientas que pueden utilizar los distintos actores para desenvolverse en el sector. Con ese marco, se aplicaron estos conceptos a las empresas objeto de estudio, analizando el comportamiento de las distintas variables que intervienen en el mismo. Para ello, se realizaron entrevistas con los principales empresarios que desarrollan la actividad. En función del análisis de esos resultados, se plantean las conclusiones y se exponen las recomendaciones que surgen del análisis del marco teórico y los hallazgos de la investigación de campo.

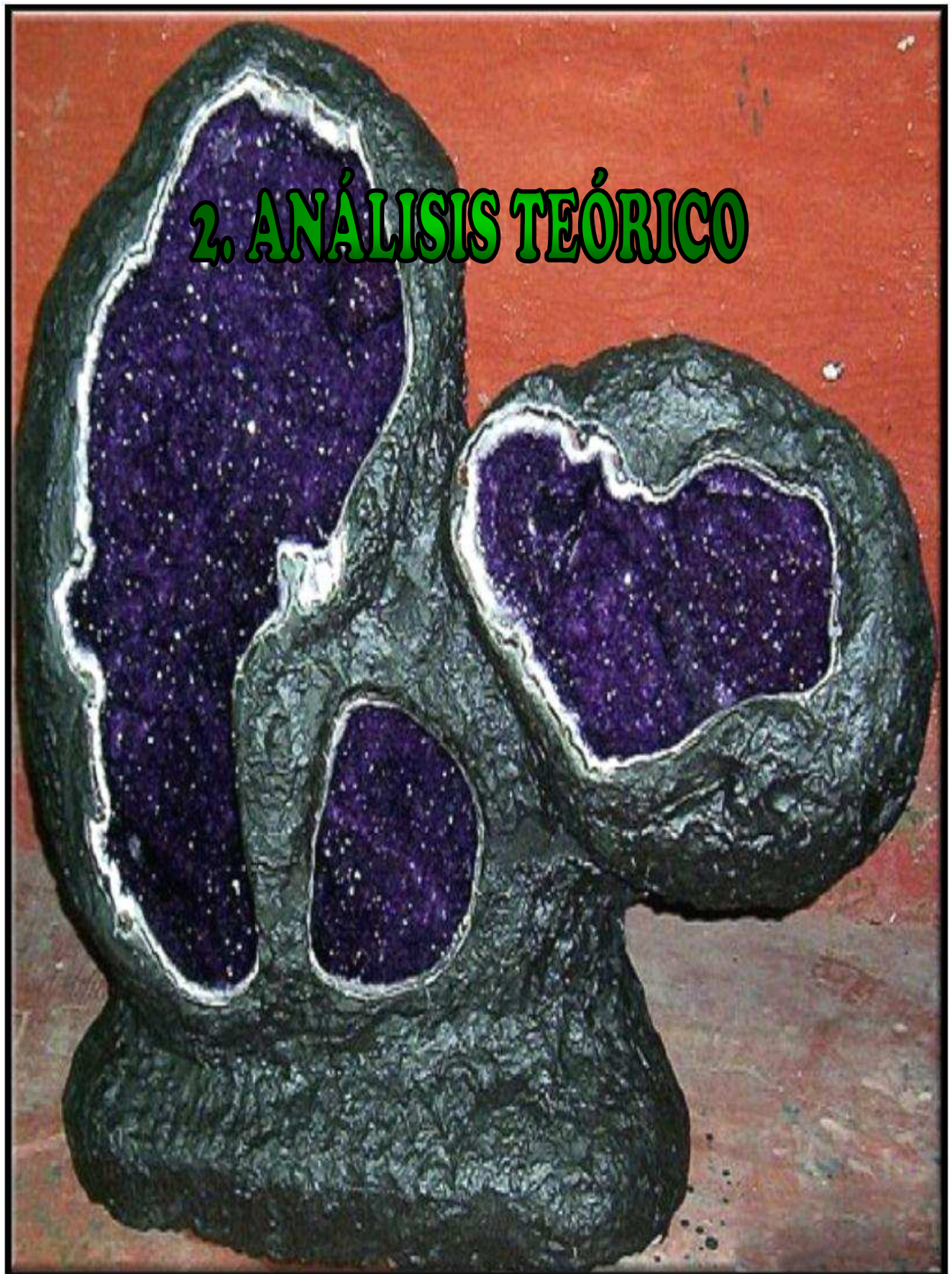
Contenido del trabajo

En el capítulo 2 se realiza un resumen de los aspectos más relevantes del marco conceptual teórico y de las principales características del sector. Para esto nos basaremos en los aportes realizados por Michael Porter en sus libros “Estrategia Competitiva” y “Ventaja Competitiva”, ya que consideramos que es el

que mejor se ajusta a las características estructurales y competitivas del sector seleccionado.

En el capítulo 3 se plasma el trabajo de campo, tratando los distintos temas abarcados en el marco teórico.

Finalmente, en el capítulo 4 se desarrollan las conclusiones a que arribamos, incluyendo algunas consideraciones y recomendaciones.



2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1.1 Descripción general del Departamento de Artigas

El Departamento de Artigas se encuentra al norte del Uruguay, con una superficie de 11.928 km², que representa el 6,8 % del total del país. Según el Censo de Población y Vivienda del 2004 Artigas cuenta con una población de 78.019 habitantes¹. La ciudad capital concentra el 60 % de la población urbana del Departamento, seguida por la otra gran ciudad Bella Unión, situada al noroeste del país, con un 24,7%². Actualmente es el Departamento con mayor desempleo del país, alcanzando el 20%³.

El Departamento no tiene alternativas productivas claras y necesita desarrollar actividades económicas sustentables y competitivas. La ganadería fundamentalmente, es el rubro de mayor explotación en sus dos grandes áreas: lana y carne. En las praderas pardas, negras y arenosas cercanas al Departamento de Salto predomina la actividad agrícola (arroz, trigo, maíz y algunos cítricos), y en Bella Unión se destaca la producción de caña de azúcar¹.

La explotación minera de ágatas y amatistas podría llegar a transformarse en una gran actividad generadora de riqueza y puestos de trabajo, mejorando la realidad laboral y social del Departamento.

2. 1.2 Definición y clasificación de empresas

Según el Diccionario de la Real Academia Española⁴, la empresa es “una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”

A su vez distintos autores han dado su definición acerca de las empresas:

Una empresa es “una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”⁵ (Chiavenato, I.)

¹ Página web oficial del departamento de Artigas <http://www.artigas.gub.uy>

² Instituto Nacional de Estadística <http://www.ine.gub.uy>

³ El Observador <http://www.observa.com.uy>

⁴ Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia Española

⁵ Chiavenato, I. – Iniciación a la Organización y Técnica Administrativa, McGraw Hill, 1993

La empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios"⁶ (Andrade, S.).

La empresa es "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela"⁷ (Romero, R.)

Partiendo de estas definiciones, podemos concluir que una empresa es una organización integrada por personas, bienes materiales y habilidades técnicas y financieras, las cuales interrelacionadas contribuyen a la producción, transformación de productos, y/o la prestación de servicios, con el fin de obtener beneficios o utilidades.

Según estudios económicos, estadísticos, y reglamentos legales, las empresas se clasifican en micro, pequeñas, medianas y grandes, en función de ciertos factores.

Para caracterizar a las pequeñas y medianas empresas se ha recurrido a distintos indicadores cualitativos o cuantitativos. Dentro de los indicadores cualitativos encontramos la cultura empresarial, el grado de formalización de la gestión y la forma de inserción en el sistema económico. Por otro lado, los indicadores cuantitativos comprenden factores como capital invertido, volumen de producción, valor agregado, mano de obra ocupada y tecnología ocupada⁸. (Arocena, J.)

⁶ Andrade, S. – Diccionario de Economía, Editorial Andrade, 2006

⁷ Romero, R. – Marketing, Editorial Palmir, 1997

⁸ Arocena, J. – Teoría de la Administración

Según lo establecido en el decreto 504/07 del 20 de diciembre de 2007 se realiza la siguiente categorización:

Tabla 1 – Clasificación de las PYMES

Tipo de Empresa	Personal Empleado	Ventas Anuales excluido el IVA no deben superar el equivalente a:
Micro Empresa	1 a 4 personas	2.000.000 de UI
Pequeña Empresa	5 a 19 personas	10.000.000 de UI
Mediana Empresa	20 a 99 personas	75.000.000 de UI

Fuente: www.presidencia.gub.uy

En base a esta categorización el Sector PYME representa el 99% de las unidades económicas productivas del sector privado del Uruguay⁹.

Dentro del sector bajo análisis podemos encontrar pequeñas o medianas empresas. Nos enfocaremos en las medianas empresas ya que hacen la mayor contribución económica y laboral al Departamento. Estas no poseen las ventajas de la gran empresa ni de las pequeñas, y sufren los problemas de ambas, o sea, quedan “atrapadas a la mitad”, según terminología usada por M. Porter.

2.1.3 Características particulares del sector

Por tratarse de una actividad que es desarrollada por un conjunto de empresas en una misma zona geográfica, podemos decir que estamos frente a un Conglomerado de Piedras Semipreciosas. La actividad principal de éste consiste en la extracción y exportación de ágatas y amatistas.

Las ventas en lo que va del año 2010 (enero – setiembre) alcanzaron los 6 millones de dólares, viéndose un aumento importante de la exportación de ágata frente a la exportación de amatista. El principal comprador mundial de ágata es China, quien representa alrededor del 94% del mercado de destino de las

⁹ Sitio web <http://www.dinapyme.gub.uy>

exportaciones uruguayas. Respecto al mercado mundial de la amatista se destacan Brasil, Alemania, China, Taiwan y Estados Unidos.¹⁰

Las amatistas se utilizan en los mercados de destino final para ornamentación y piezas de colección. En China les asignan un valor místico y diversas propiedades energéticas a estas piedras. Antiguamente la exportación de picos y gemas de amatistas era el principal negocio del sector, lo que se ha visto afectado por la aparición de piedras sintéticas.

Como negocio de menor relevancia, encontramos el rubro de las artesanías y de la joyería que se realizan en talleres utilizando las piedras semipreciosas. Estos tienen como destino el mercado interno y de turistas. A su vez existen exportaciones de productos industriales que son elaborados a partir de ágatas, como por ejemplo los morteros.

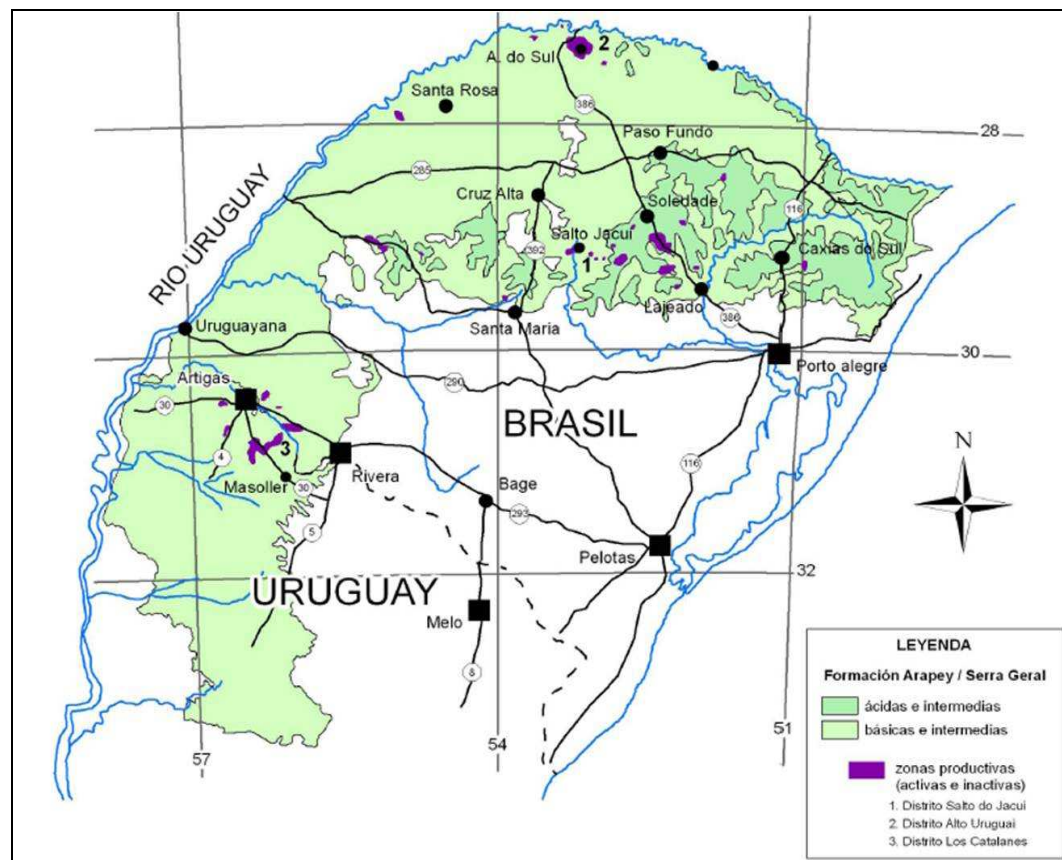
El Estado, a través de la Dirección Nacional de Minería y Geología (DINAMIGE), otorga y revoca los permisos de explotación de los yacimientos. Los mineros deben aportar un 2% del valor de la producción comercializada al Estado uruguayo durante los primeros cinco años y un 3% a partir del sexto.¹¹

Los principales yacimientos de amatistas y de ágatas se encuentran en la zona denominada Catalán, a 50 Km de la ciudad de Artigas, en particular en la cuenca de los arroyos Seco, Tres Cruces y Cuaró, y en las laderas de las cuchillas Yacaré, Cururú, Belén y Catalán. De estos yacimientos se extraen piedras con características muy particulares, las cuales son reconocidas a nivel mundial, y en particular existe una denominación comercial “Amatista Uruguay”, haciendo referencia a las piedras que son de mejor calidad.

¹⁰ URUNET

¹¹ Código de Minería – Sitio web <http://www.dinamige.gub.uy>

Tabla 2 – Provincia gemológica Artigas – Rio Grande do Sul



Fuente: www.dinamige.gub.uy

Integrantes del conglomerado

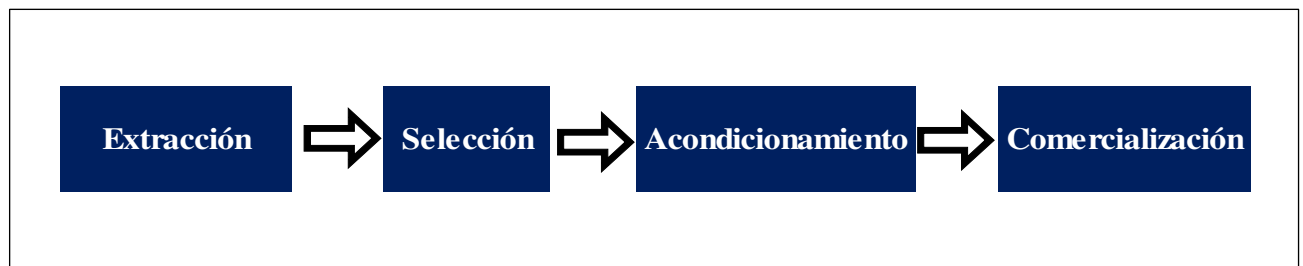
El Conglomerado de Piedras Semipreciosas está integrado por superficiarios, permisarios o canteristas, artesanos y joyeros, y prestadores de servicios y proveedores.

Los superficiarios son los dueños de la superficie, siendo la mina un activo independiente del predio superficial, con lo cual tiene un fin económico y se lo califica según el Código Minero Uruguayo de utilidad pública. Este grupo lo componen los dueños de las tierras en las cuales se desarrolla la explotación a través de los permisarios o canteristas. Es conveniente tener buen relacionamiento con el superficiario, ya que de lo contrario se pueden presentar problemas de acceso y circulación dentro de la propiedad y, por ende, para la exploración y/o explotación de la cantera. La mayoría de los superficiarios dedican el resto del campo a producciones agropecuarias o agrícolas.

Los permisarios o canteristas tienen el derecho de usufructo y de explotar las minas. Una parte de éstos realizan la explotación de las minas y luego venden su producción en el mercado nacional a intermediarios o en mercados internacionales. Otros son, además de canteristas, artesanos. En este grupo de empresas encontramos canteristas que poseen taller para fabricar productos artesanales y son quienes realizan una mayor producción de bienes con valor agregado.

Las actividades que realizan los empresarios consisten en la extracción, selección, acondicionamiento de la piedra (donde se le agrega valor), y su posterior comercialización en Uruguay o en el exterior.

Tabla 3 – Proceso de la actividad minera



Fuente: Elaboración propia

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Planeación Estratégica¹²

Según Porter toda empresa que compite en un sector industrial posee una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Esta estrategia pudo haber sido desarrollada explícitamente mediante un proceso de planeación o pudo haberse originado en forma implícita a través de la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la empresa. Sin embargo, existen beneficios significativos por obtener mediante un proceso explícito de formulación de una estrategia, de forma de asegurar que por lo menos las políticas de los departamentos funcionales estén coordinadas y dirigidas a un grupo de objetivos comunes.

¹² Porter, M. E. – Estrategia Competitiva, Compañía Editorial Continental, 1982, p. 13 a 18

La definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos.



2.2.2 Análisis estructural de los sectores industriales¹³

Porter establece que la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su entorno. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como fuerzas económicas, el aspecto clave del medio ambiente de la empresa es el sector industrial o sectores industriales en los cuales compete.

El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de negocios en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector en donde la empresa puede defenderse mejor contra las fuerzas competitivas o puede influir sobre ellas a su favor. El análisis estructural es la base fundamental para la formulación de la estrategia competitiva.

Dicho autor plantea que dos cuestiones sostienen la elección de la estrategia competitiva. La primera es el atractivo de los sectores industriales para la utilidad

¹³ Porter, M. E. – Estrategia Competitiva, Compañía Editorial Continental, 1982, p. 23 a 51

a largo plazo y los factores que lo determinan. La segunda son los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial.

Determinantes estructurales de la fuerza de la competencia

Para Porter, un sector industrial es un grupo de empresas que producen bienes que no son sustitutos cercanos entre sí. Los clientes, proveedores, sustitutos, y competidores potenciales son todos competidores para las empresas del sector y pueden ser de mayor o menor importancia en función de las circunstancias particulares. La competencia en su sentido más amplio, podría denominarse la “rivalidad amplificada”.

Las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas según Porter (entrada de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores existentes). Estas determinan la intensidad de la competencia y la rentabilidad del sector industrial, y las fuerzas más poderosas son las que dominan y pasan a ser fundamentales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia. Varias características de importancia económica y técnica, son relevantes para fortalecer y determinar cada fuerza competitiva.

Las 5 fuerzas competitivas identificadas por Porter son:

1) Amenaza de ingreso

La formulación de nuevas empresas en un sector industrial aporta capacidad adicional, el deseo de ganar participación en el mercado, y con frecuencia recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios o subir los costos de los fabricantes existentes.

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, junto a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingrese. Si las barreras son altas y / o el recién llegado puede esperar represalias fuertes por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.

Barreras para el ingreso

Hay seis factores principales que actúan como barreras de ingreso según el punto de vista de Porter:

- Economías de escala. Son las reducciones en los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por período. Estas frenan la

entrada, obligando al que pretende hacerlo producir en gran escala, corriendo el peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes, o teniendo que entrar en una escala pequeña y aceptar una desventaja en costos.

- **Diferenciación del producto.** La diferenciación del producto significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de los clientes, que provienen de la publicidad en el pasado, servicio al cliente, diferencias entre los productos, o simplemente ser los primeros en la industria. La diferenciación crea una barrera de entrada al obligar a los nuevos operadores a invertir fuertemente para superar las actuales lealtades de los clientes.

- **Requisitos de capital.** La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso.

- **Costos cambiantes.** Una barrera para el ingreso es la creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor, es decir, los costos que tiene que afrontar el comprador al cambiar de un proveedor a otro.

- **Acceso a los canales de distribución.** Se puede crear una barrera para nuevos ingresos por la necesidad de estos de asegurar la distribución para su producto.

- **Desventajas en costo independientes de las economías de escala.** Las empresas establecidas pueden tener ventajas de costos no igualables por los competidores nuevos, como ser: tecnología de producto patentado, acceso favorable a materias primas, ubicaciones favorables, subsidios gubernamentales, curva de aprendizaje o experiencia.

- **Política gubernamental.** El gobierno puede limitar o excluir la entrada a industrias con controles tales como los requisitos de licencias y limitaciones en cuanto al acceso a materias primas.

Represalias esperadas

Las expectativas de las empresas de nuevo ingreso respecto a la reacción de los competidores existentes también influirán en la amenaza al ingreso. Las condiciones que señalan alta probabilidad de represalias son las siguientes según Porter:

- **Históricamente ha existido una fuerte represalia en el sector a los que ingresan.**

- Empresas establecidas con sustanciales recursos para defenderse.
- Empresas establecidas con gran compromiso en el sector industrial y activos de poca liquidez inmovilizados en ella.
- Crecimiento lento del sector industrial.

Siguiendo a dicho autor las características de las barreras de ingreso son:

- Las barreras de ingreso pueden cambiar en cuanto varían las condiciones anteriormente descritas.
- Las decisiones estratégicas de la empresa también tienen un impacto importante.
- Algunas empresas pueden tener recursos o habilidades que les permitan superar la barrera de ingreso a un sector industrial en forma más barata que las demás empresas.

Experiencia y escala como barreras al ingreso

Porter establece algunas limitaciones a las economías de escala como barreras al ingreso desde el punto de vista estratégico:

- Los grandes volúmenes y por lo tanto costos más bajos pueden ser limitativos generando otras barreras al ingreso.
- El cambio tecnológico puede afectar a la empresa que produce grandes volúmenes, si las instalaciones diseñadas para alcanzar economías de escala, son más especializadas y menos flexibles para adaptarse al cambio tecnológico.
- El compromiso para lograr economías utilizando la tecnología existente puede opacar la percepción de nuevas posibilidades tecnológicas u otras nuevas formas de competir que sean menos dependientes del volumen.

La experiencia es una barrera al ingreso más difusa que la escala, porque la mera presencia de una curva de experiencia no asegura una barrera al ingreso.

2) Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

Como menciona Porter, la rivalidad se produce porque uno o varios competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. La rivalidad intensa es el resultado de una serie de factores estructurales que interactúan:

- Gran número de competidores o igualmente equilibrados. Cuando las empresas son numerosas, la probabilidad de rebeldía es grande y algunas empresas creen que pueden hacer jugadas sin que se noten. Incluso cuando hay pocas empresas se crea inestabilidad, ya que pueden ser propensos a luchar entre sí y a tener los recursos para poder ejercer represalias.

- Lento crecimiento del sector industrial. El lento crecimiento del sector industrial origina que la competencia sea una lucha por mayor participación en el mercado para las empresas en expansión.

- Costos fijos elevados o de almacenamiento. Los elevados costos fijos crean fuertes presiones para que las empresas operen a plena capacidad, lo cual lleva a una escala de precios descendentes cuando existe capacidad en exceso.

- Falta de diferenciación o costos cambiantes. La elección por parte de los compradores está basada principalmente en el precio y el servicio, lo que da como resultado una intensa competencia por los mismos.

- Incrementos importantes de la capacidad. El sector industrial puede enfrentar varios periodos de exceso de capacidad y rebaja de precios.

- Competidores diversos. Los competidores difieren en estrategias, orígenes, personalidades y relaciones con sus compañías matrices, diferentes objetivos y distintas estrategias, y pueden continuamente estar enfrentándose.

- Intereses estratégicos elevados. La rivalidad en un sector industrial se incrementa si varias empresas tienen un gran interés en lograr el éxito.

- Fuertes barreras de salida. Las principales fuentes de barreras de salida son: activos especializados, costos fijos de salida, interrelaciones estratégicas, barreras emocionales, restricciones sociales y gubernamentales.

Barreras de salida y de ingreso

El siguiente cuadro sintetiza la relación ente barreras de salida e ingreso con los rendimientos estables o riesgosos.

Tabla 4 – Las barreras y la rentabilidad

Barreras de Salida		
	Bajas	Altas
Bajas	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos bajos, riesgosos
Altas	Rendimientos elevados, estables	Rendimientos elevados, riesgosos

Fuente: Porter, M. E.; Estrategia Competitiva, p. 42

3) Presión de productos sustitutos

Todas las empresas en el sector industrial están compitiendo con empresas que producen artículos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales del sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente.

Para Porter la identificación de los productos sustitutos consiste en buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial. La posición frente a los productos sustitutos pueden ser acciones colectivas en dicho sector. Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial, y los productos por sectores industriales que tienen elevados rendimientos.

4) Poder negociador de los compradores

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos. Según Porter, un grupo de compradores es poderoso si suceden las siguientes circunstancias:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- Las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador.

- Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados.
- Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.
- Devenga bajas utilidades. Las bajas utilidades presionan fuertemente para disminuir el costo de compra.
- Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás, estando en posición de exigir concesiones en la negociación.
- El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.
- El comprador tiene información total. Si el comprador tiene información completa sobre la demanda, precios de mercado o reales e incluso de los costos del proveedor, esto por lo general proporciona más ventaja negociadora que cuando la información es pobre.

5) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores. Según el autor de referencia, un grupo de proveedores es poderoso si suceden las siguientes circunstancias:

- Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- Que la empresa no sea un cliente importante del grupo proveedor.
- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- Que los productos del grupo proveedor estén diferenciados o requieran costos por cambio de proveedor.

- El grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante.

Debe reconocerse a la mano de obra como proveedor, que ejerce un gran poder en muchos ramos industriales. Los trabajadores escasos, especializados o sindicalizados pueden negociar una parte de las utilidades de una empresa.

Análisis estructural y estrategia competitiva

Una vez que las fuerzas que afectan la competencia en el sector industrial y sus causas fundamentales han sido diagnosticadas, la empresa está en posición de identificar sus fuerzas y debilidades. Una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas. Desde el punto de vista de Porter, esto comprende varios enfoques posibles:

a) Posicionamiento

Este enfoque toma como un hecho la estructura del sector industrial y adecúa los puntos fuertes y débiles de la empresa a dicha estructura. La estrategia puede considerarse como la creación de defensas en función de las fuerzas competitivas o encontrar una posición en el sector industrial en donde las fuerzas sean más débiles.

b) Cambiando el equilibrio

Una empresa puede establecer una estrategia que tome la ofensiva. Esta postura está diseñada no sólo para hacer frente a las fuerzas en sí mismas, sino también para alterar sus orígenes. Puede ser tanto en innovación, inversión o en integración.

c) Tomando ventaja del cambio

La evolución de un sector industrial tiene importancia estratégica debido a que la evolución lleva con ella cambios en las fuerzas estructurales de la competencia.



2.2.3 Análisis estructural por sector industrial¹⁴

Porter establece que el análisis estructural dentro del sector industrial (igual que los sectores industriales en conjunto) es una útil herramienta analítica en la formulación de la estrategia.

Dimensiones de la Estrategia Competitiva

Para dicho autor, las dimensiones estratégicas proporcionan un panorama general de la posición de la empresa, dependiendo del sector industrial al cual pertenezca. Estas están relacionadas y en un sector industrial pueden existir empresas con diferentes dimensiones.

Las dimensiones que capturan las diferencias posibles entre las opciones de estrategia de una empresa en un sector industrial dado son: especialización, identificación de la marca, selección de canal, calidad del producto, liderazgo o seguimiento tecnológico, integración vertical, posición de costo, servicio, política de precios, apalancamiento, relación con la casa matriz, y relación con el gobierno nacional y anfitrión.

Grupos Estratégicos

Según lo define Porter, un grupo estratégico es el conjunto de empresas de un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas. Existe un número pequeño de grupos estratégicos que capturan las diferencias esenciales entre las empresas en el sector industrial.

Los grupos estratégicos no son equivalentes a los segmentos del mercado o a las estrategias de segmentación, sino que están definidos sobre la base de una concepción más amplia de la postura estratégica. Una vez que se han formado los grupos, las empresas que se encuentran en el mismo grupo estratégico tienden a poseer participaciones similares en el mercado y a ser afectadas y a responder en igual forma a los eventos externos o a los movimientos competitivos en el sector industrial debido a sus estrategias similares.

En el caso de que exista sólo un grupo estratégico en un sector industrial, la rentabilidad real de las empresas debe diferir en el grado en que difiera su habilidad para llevar a cabo la estrategia común. Si existen varios grupos estratégicos en un sector industrial, el potencial de utilidades de las empresas es

¹⁴ Porter, M. E. – Estrategia Competitiva, Compañía Editorial Continental, 1982, p. 145 a 156

diferente, debido a que las cinco fuerzas competitivas generales no tendrán un impacto igual sobre diferentes grupos estratégicos.

Los grupos estratégicos y el poder de negociación

Los factores que conducen a la presencia o ausencia de poder negociador se relacionan con la estrategia adoptada por la empresa en particular. Los grupos estratégicos tendrán diferentes posibilidades de poder frente a proveedores y compradores por dos razones: sus estrategias pueden exponerlas a diversos grados de vulnerabilidad ante proveedores o compradores comunes, o sus estrategias pueden implicar el trato con diferentes proveedores o compradores con niveles de negociación distintos.

2.2.4 Selección de competidores

Aunque los competidores pueden ser amenazas, Porter establece que los competidores correctos pueden reforzar en lugar de debilitar la posición competitiva de la empresa. Es deseable para una empresa tener uno o más buenos competidores, más participación en el mercado puede ser peor que menos. Una empresa debe concentrar sus esfuerzos en los malos competidores y mantener una posición relativa frente a los buenos, nunca puede restarle importancia a sus competidores o dejar de buscar formas de lograr la ventaja competitiva. La ventaja competitiva sostenible es la única forma confiable de lograr un desempeño superior.

Los beneficios estratégicos de los competidores¹⁵

La presencia de los competidores puede dar una variedad de beneficios estratégicos, que Porter los ubica dentro de cuatro categorías generales: aumentar la ventaja competitiva, mejorar la estructura del sector industrial presente, ayudar al desarrollo del mercado y bloquear la entrada.

Dentro de estas, la única categoría que consideramos aplica a nuestro trabajo es la ayuda al desarrollo del mercado, la cual desarrollaremos a continuación siguiendo lo que establece Porter.

Los competidores pueden ayudar a desarrollar el mercado en sectores industriales emergentes o en los que está evolucionando la tecnología de productos o proceso. Algunas de las formas de contribuir para este logro son:

¹⁵ Porter, M. E. – Ventaja Competitiva, Compañía Editorial Continental, 1987, p. 226

- Compartir los costos de desarrollo de mercado: implica costos por convencer a los compradores, enfrentar sustitutos, cumplimientos legales, promover el desarrollo de la infraestructura y gastos de I&D.
- Reducir los riesgos de comprador: los compradores son reacios a comprar un nuevo producto si una o dos empresas lo producen.
- Ayudar a estandarizar o legalizar una tecnología: cuando un competidor creíble también empuja la tecnología, el rechazo de los compradores por adquirirla se reduce y puede facilitar el proceso de lograr aprobaciones gubernamentales.
- Promover la imagen del sector industrial: las compañías con prestigio en otros negocios pueden prestar credibilidad al señalar que la industria es legítima.



2.2.5 Competencia a nivel global¹⁶

Según Porter existen muchas diferencias al competir nacionalmente versus internacionalmente, y éstas por lo general se destacan en la creación de una estrategia competitiva internacional:

- Diferencias del factor costo entre países.
- Circunstancias que discrepan en los mercados extranjeros.
- Diferentes acciones de los gobiernos extranjeros.

¹⁶ Porter, M. E. – Estrategia Competitiva, Compañía Editorial Continental, 1982, p. 287 a 298 y 305

- Diferencias en objetivos, recursos y habilidad para monitorear a los competidores extranjeros.

2.2.5.1 Orígenes e impedimentos para la competencia global

Siguiendo el análisis de Porter, las empresas pueden participar en actividades internacionales a través de tres mecanismos básicos: licencias de fabricación de productos patentados, exportación e inversión directa en el extranjero.

Una empresa ingresa a mercados internacionales porque posee ventajas económicas al realizarlo.

Origen de las ventajas competitivas globales

Porter identifica las siguientes causas que originan las ventajas competitivas:

- **Ventaja comparativa:** cuando un país o países tienen ventajas significativas en cuanto al factor costo o al factor de calidad de producción de un producto, estos países serán los lugares de fabricación y las exportaciones fluirán a otras partes del mundo.

- **Economías de escala en la producción:** Si existen economías de escala en la producción que se extiendan más allá de los principales mercados nacionales, la empresa puede alcanzar potencialmente una ventaja de costo mediante la producción centralizada y la competencia global.

- **Experiencia global:** la habilidad para vender variedades similares del producto en muchos mercados nacionales puede aportar beneficios.

- **Economías logísticas de escala:** si un sistema logístico internacional implica costos fijos que pueden distribuirse abasteciendo a muchos mercados nacionales, el competidor global tiene una potencial ventaja de costo.

- **Economías de escala en mercadotecnia:** pueden existir economías de escala potenciales en el área comercial que excedan el tamaño de los mercados nacionales en algunos sectores industriales.

- **Economías de escala en las compras:** cuando logre esto como resultado del poder negociador o del menor costo de los proveedores al producir grandes

cantidades, que superen lo que se necesite para competir en mercados nacionales, la empresa global tendrá una ventaja potencial de costo.

- Diferenciación del producto: en algunos negocios la competencia global puede proporcionar a la empresa un margen de reputación y credibilidad.

- Tecnología patentada del producto.

- Movilidad de la producción: en los sectores industriales en los cuales la producción de un bien o de un servicio es móvil, los costos fijos de crear y mantener una organización y desarrollar tecnología propia, pueden distribuirse con facilidad sobre las operaciones en diferentes mercados nacionales.

Impedimentos para la competencia global

Porter distingue tres tipos de impedimentos para alcanzar las ventajas de la competencia global: impedimentos económicos, administrativos e institucionales.

Dentro de los impedimentos económicos diferencia:

- Costos de transporte y almacenamiento: los elevados costos del transporte traen como consecuencia que deban construirse plantas en cada mercado.

- Necesidades diversas del producto: la competencia global encuentra impedimentos cuando los mercados nacionales exigen diferentes variedades de productos. La necesidad de producir variedades distintas impide alcanzar economías de escala o aprendizaje.

- Canales de distribución establecidos: la necesidad de tener acceso a canales de distribución en cada mercado nacional puede impedir la competencia global.

- Fuerza de ventas: si el producto requiere una fuerza de ventas directa del fabricante local, el competidor internacional se enfrenta a una mayor barrera potencial en cuanto a economía de escala si las fuerzas de ventas de los competidores nacionales venden una amplia línea de productos.

- Servicio de mantenimiento local.

- Sensibilidad al tiempo de entrega: un aspecto muy importante es el tiempo de entrega requerido para el transporte físico global de bienes. Este tiempo de entrega por lo general se traslada al costo, ya que cada artículo podría ser transportado por aire aunque a un precio mucho mayor.

- Falta de demanda mundial: la competencia global no puede existir si no hay una gran demanda mundial.

En cuanto a los impedimentos administrativos encuentra:

- Diversas tareas comerciales: la naturaleza de los canales de distribución, los medios de promoción, y el costo para llegar al comprador pueden variar mucho de país a país, lo que obliga a los competidores globales a tener que conocer todos los mercados.

- Servicios locales intensivos: cuando la actividad comercial se desarrolla de forma intensa a nivel local, aunque la empresa tenga beneficios por competir globalmente, la empresa local puede igualar o superar a la empresa global.

- Cambios rápidos en la tecnología: la empresa puede tener dificultades cuando el cambio rápido de la tecnología requiere un frecuente rediseño del producto y proceso a tono con los mercados locales.

Con respecto a los impedimentos institucionales identifica:

- Impedimentos gubernamentales: existe una amplia variedad de impedimentos, como ser tarifas y derechos; cuotas; adquisiciones preferenciales de las empresas locales por las entidades gubernamentales y paraestatales; insistencia gubernamental en la IyD o la exigencia de usar en el producto componentes producidos localmente; tratamiento preferencial impositivo; leyes contra el soborno, y leyes fiscales que sean desventajosas para sus empresas en operaciones internacionales.

- Impedimentos por percepción o de recursos: percibir la oportunidad de competir globalmente es en sí una innovación. Los costos de información e investigación para establecerse son elevados.

2.2.5.2 Alternativas estratégicas en los sectores industriales globales

Para Porter la elección fundamental que debe hacer una empresa es si debe competir globalmente o si puede encontrar nichos en donde puede construir una estrategia defensiva para competir en uno o varios mercados nacionales. Las alternativas que plantea son:

- Competencia global de línea amplia: esta estrategia está dirigida a competir mundialmente en toda la línea de productos dentro del sector industrial,

aprovechando las fuentes de ventaja competitiva global para lograr la diferenciación o una posición general de bajo costo.

- Enfoque global: esta estrategia tiene como objetivo un segmento en particular del sector industrial con la cual la empresa compite sobre una base mundial. Se elige un segmento en donde los impedimentos para la competencia global sean pocos.

- Enfoque nacional: esta estrategia aprovecha las diferencias del mercado nacional para crear un método enfocado a este mercado que permita a la empresa vencer a las empresas globales.

- Nicho protegido: esta estrategia busca países en donde las restricciones gubernamentales excluyan a los competidores globales, exigiendo una elevada proporción de contenido local en el producto, tarifas elevadas, etc.

2.2.6 Sustitución¹⁷

Porter define la sustitución como el proceso por el cual un producto o servicio suplanta a otro en el desempeño de una función. Es una de las 5 fuerzas competitivas que determinan las utilidades de un sector industrial, ya que la amenaza de sustitución determina la demanda del sector industrial y de la empresa, condicionando el precio. El identificar a los sustitutos requiere la búsqueda de productos o servicios que desempeñan las mismas funciones genéricas que el producto de la empresa, en lugar de los productos que tengan la misma forma.

En la forma más simple de sustitución, un producto sustituye a otro en el desempeño de la misma función en la misma actividad de valor del comprador, siendo importante definir qué hace un producto en lugar de cómo lo hace. En cambio, en las formas más complejas de sustitución, un sustituto desempeña funciones diferentes y afecta las actividades del comprador en forma diferente.

2.2.7 Estrategia dirigida a clientes¹⁸

Siguiendo el análisis de Porter, las empresas venden sus productos y servicios a un grupo de distintos clientes. El poder negociador de este grupo de

¹⁷ Porter, M. E. – Ventaja Competitiva, Compañía Editorial Continental, 1987, p. 289

¹⁸ Porter, M. E. – Estrategia Competitiva, Compañía Editorial Continental, 1982, p. 127 a 129

compradores es una de las fuerzas competitivas claves que determinan la rentabilidad potencial de un sector industrial.

No es común que un grupo de compradores que se enfrenta a un sector industrial sea homogéneo en cuanto a sus necesidades de compra, lo que lleva a que estos tengan diferente poder estructural de negociación. Los clientes también se distinguen en su potencial de crecimiento y en el aumento probable de sus volúmenes de compra, de la misma forma que los costos de servicios a los clientes individuales.

Como resultado de esta heterogeneidad, la selección del cliente se convierte en una importante variable estratégica, debiendo la empresa vender a los clientes más favorables posibles. La selección del cliente puede afectar mucho al índice de crecimiento de la empresa y minimizar el poder de los compradores.

Marco para la selección del cliente y la estrategia

Porter identifica cuatro criterios que determinan la calidad de los clientes desde un punto de vista estratégico, los cuales no se mueven todos necesariamente en la misma dirección. La elección final de los mejores clientes suele ser un proceso de analizar y equilibrar estos factores, medidos contra los objetivos de la empresa. Estos cuatro criterios son:

- 1) Necesidades de compra relativas a las capacidades de la empresa.
- 2) Potencial de crecimiento del cliente.
- 3) Posición estructural (dentro de éste existen dos criterios que son poder de negociación intrínseco de los compradores y propensión a utilizar este poder de negociación para exigir precios bajos).
- 4) Costos del servicio a clientes.

2.2.8 Estrategias competitivas genéricas¹⁹

Aunque una empresa puede tener muchas fuerzas y debilidades en comparación con sus competidores, Porter establece que hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación.

¹⁹ Porter, M. E. – Ventaja Competitiva, Compañía Editorial Continental, 1987, p. 28 a 44

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para los cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas según dicho autor: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes, enfoque de costo y enfoque de diferenciación. Esta última apunta a un segmento estrecho.

Liderazgo de costo: una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial.

Diferenciación: una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Esta puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.

Enfoque:²⁰ descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. Consiste en enfocarse en un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en que la empresa pueda servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general.

Esta estrategia tiene dos variantes: en el enfoque de costo una empresa busca una ventaja de costo en su segmento objetivo, mientras que en el enfoque de diferenciación una empresa busca la diferenciación en su segmento objetivo.

Aún cuando la estrategia del enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

²⁰ Porter, M. E. – Estrategia Competitiva; Compañía Editorial Continental, 1987, p. 59

Tabla 5 – Las tres estrategias genéricas

		VENTAJA ESTRATEGICA	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo
OBJETIVO ESTRATEGICO	Todo un sector industrial	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS
	Sólo a un segmento en particular	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN	

Fuente: Porter, M. E.; Estrategia Competitiva, p. 60

Atrapados a la mitad

Las tres estrategias genéricas son métodos alternativos y viables para enfrentar las fuerzas competitivas. La empresa atrapada a la mitad, según Porter, es cuando ésta se embarca en cada estrategia genérica pero no logra ninguna, no posee ventaja competitiva. Esta tiene casi garantizados beneficios bajos. O bien, pierde los clientes de gran volumen que fijen precios bajos, o debe despedirse de sus utilidades para alejar a su empresa de la competencia de bajo costo. También pierde negocios de grandes ganancias ante empresas que están enfocadas a objetivos de margen elevado o han logrado la diferenciación general.

La empresa posicionada a la mitad debe tomar una decisión estratégica clave, que debe estar basada necesariamente en las capacidades y limitaciones de la empresa. El éxito de la ejecución de cada estrategia genérica implica diferentes recursos, fuerzas, estructuras organizacionales y estilos administrativos.

Seguimiento de más de una estrategia genérica

Si una empresa puede lograr el liderazgo de costo y la diferenciación simultáneamente, las recompensas son grandes porque los beneficios son aditivos.

Porter identifica tres condiciones bajo las cuales se pueden lograr ambos:

1) Los competidores están atrapados a la mitad: mientras esto sucede una empresa puede lograr tanto la diferenciación como los bajos costos (este estado de las cosas es temporal, ya que los competidores que están en esta situación elegirán una estrategia genérica y empezarán a implementarla bien, logrando salir de este estado).

2) El costo está afectado fuertemente por la participación en el mercado o interrelaciones.

3) Una empresa introduce una innovación importante. Esto puede permitir a una empresa bajar el costo y aumentar la diferenciación al mismo tiempo, pero debe ser la única empresa con la nueva innovación.

Sostenimiento

Para Porter el sostenimiento de las tres estrategias genéricas demanda que la ventaja competitiva de una empresa resista el desgaste por el comportamiento de la competencia o la evolución de la industria.

En muchos sectores industriales las tres estrategias genéricas pueden desarrollarse a la vez de buena forma, mientras que las empresas persigan o seleccionen bases diferentes para la diferenciación o enfoque.

Estrategias genéricas y la estructura organizacional

Porter sostiene que cada estrategia genérica implica diferentes habilidades y requisitos para el éxito, que se traducen comúnmente en diferencias de la cultura y la estructura organizacional.

Según él, se implican culturas diferentes para estrategias genéricas diferentes. La diferenciación puede ser facilitada por una cultura que alienta la innovación, la individualidad, y la toma de riesgos, mientras que el liderazgo de costo puede ser facilitado por la prudencia, disciplina y atención al detalle. La cultura es un medio de lograr ventaja competitiva, no un fin por sí misma.

Estrategias genéricas y el proceso de planeación estratégica

La estrategia genérica según Porter, especifica el enfoque fundamental para la ventaja competitiva que persigue una empresa, y proporciona el contexto para las acciones a ser tomadas en cada área funcional.

Otra práctica común en la planeación estratégica es el uso de la participación en el mercado para describir la posición competitiva de la unidad de negocios. El liderazgo en el sector industrial no es una causa, sino un efecto de la ventaja competitiva.

2.2.8.1 Ventaja en costo

La ventaja de costo resulta si la empresa logra un costo acumulado menor por desempeñar las actividades de valor que sus competidores.

Comportamiento del costo²¹

La posición en costo de una empresa es el resultado del comportamiento de los costos de sus actividades de valor. El comportamiento del costo depende de varios factores estructurales que influyen el costo y que Porter llama directrices del costo.

Existen diez directrices del costo principales que determinan el comportamiento de los costos de las actividades de valor: economías de escala, aprendizaje, el patrón de capacidad de utilización, eslabones, interrelaciones, integración, tiempo, políticas discrecionales, ubicación y factores institucionales. Las directrices interactúan con frecuencia para determinar el comportamiento de los costos de una actividad particular, y el impacto relativo de las directrices de costo diferirá ampliamente entre las actividades de valor. Las directrices del costo más importantes desarrolladas por Porter son:

- Economías o deseconomías de escala

Las economías de escala surgen de la capacidad de desempeñar actividades en forma diferente y más eficientes a mayor volumen, o de la capacidad de amortizar el costo de intangibles como I&D.

Las economías de escala implican que una actividad que opera a capacidad completa sea más eficiente a una escala mayor. La creciente complejidad y costos de coordinación pueden llevar a las deseconomías de escala en una actividad de valor al ir aumentando la escala.

- Aprendizaje y errores

El costo de una actividad de valor puede declinar con el tiempo, debido al aprendizaje que aumenta su eficiencia. La medida apropiada de la tasa de aprendizaje es diferente para diferentes actividades de valor.

²¹ Porter, M. E. – Ventaja Competitiva, Compañía Editorial Continental, 1987, p. 84 a 100

- Patrón de utilización de capacidad

Cuando una actividad de valor tiene un costo fijo importante asociado con ella, el costo de la misma se verá afectado por el uso de la capacidad.

- Eslabones

El costo de una actividad de valor se ve afectado frecuentemente por cómo se desarrollan otras actividades. Hay dos amplios tipos de eslabones: eslabones dentro de la cadena de valor y eslabones verticales con las cadenas de valor de proveedores y canales.

Los eslabones dentro de las actividades de valor llenan la cadena de valor. Algunos eslabones más comunes son aquellos entre las actividades directas e indirectas. Por otro lado, los eslabones verticales reflejan las interdependencias entre las actividades de una empresa y las actividades de valor de los proveedores y canales.

- Tiempo

El costo de la actividad de valor con frecuencia refleja el tiempo o la oportunidad. Una empresa puede obtener ventajas del primer movimiento al ser de los primeros en tomar una acción en particular.

- Políticas discrecionales independientes de otras directrices

El costo de una actividad de valor siempre estará afectado por las elecciones de políticas que haga una empresa, independientemente de otras directrices del costo.

Algunas de las elecciones de política que tienden a tener el mayor impacto en el costo incluyen: configuración del producto, desempeño y características, mezcla y variedad de productos ofrecida, nivel de servicio proporcionado, tiempo de entrega, etc.

- Ubicación

La ubicación de la actividad de valor afecta el costo de varias maneras. Estas difieren en costos de mano de obra predominantes, administración, personal científico, materias primas, energía y otros factores. A su vez, los niveles prevalecientes de salarios y las tasas de impuestos varían entre regiones.

- Factores institucionales

La regulación gubernamental, reducción de impuestos y otros incentivos financieros, sindicalismo, tarifas y embargos, y reglas de contenido local, constituyen la directriz del costo principal mayor final.

Ventaja de Costo²²

Una empresa tiene ventaja de costo si su costo acumulado de desempeñar todas las actividades de valor es menor que los costos de sus competidores.

La ventaja de costo lleva a un desempeño superior si la empresa proporciona un nivel aceptable de valor al comprador, de manera que su ventaja de costo no se anule por la necesidad de cargar un precio menor que los competidores.

La posición de costo relativo de una empresa es, según Porter, una función de la composición de su cadena de valor frente a la de sus competidores, y su posición relativa frente a las guías de costo de cada actividad.

Hay dos maneras principales en las que una empresa puede lograr la ventaja de costo según dicho autor:

- Control de las directrices del costo.
- Reconfiguración de la cadena de valor: una empresa puede adoptar una manera diferente y más eficiente de diseñar, producir, distribuir o vender el producto.

2.2.8.2 DIFERENCIACIÓN

Porter sostiene que una empresa se diferencia de sus competidores cuando proporciona algo único que es valioso para los compradores mas allá de simplemente ofrecer un precio bajo. La diferenciación lleva a un desempeño superior si el precio superior logrado excede a cualquier costo agregado por ser único.

La diferenciación de una empresa puede apelar a un amplio grupo de compradores en un sector industrial o a un subconjunto de compradores con necesidades particulares.

²² Porter, M. E. – Ventaja Competitiva, Compañía Editorial Continental, 1987, p. 114 a 116

Diferenciación y la cadena de valor²³

La diferenciación surge de las actividades específicas que la empresa desempeña y de cómo afectan al comprador. Esta proviene de la cadena de valor de la empresa según establece Porter.

Las actividades de desarrollo tecnológico, las actividades de operaciones, el sistema de logística externo, las actividades de mercadotecnia y ventas tienen con frecuencia un impacto en la diferenciación.

Dicho autor distingue algunos otros factores de diferenciación que pueden resultar de un panorama competitivo amplio:

- Capacidad de servir las necesidades del comprador en cualquier lugar.
- Mantenimiento simplificado del comprador si las refacciones y filosofía de diseño son comunes para una línea amplia.
- Punto único en el que puede comprar el comprador.
- Punto único para servicio al cliente.
- Compatibilidad superior entre productos.

Valor de comprador y diferenciación²⁴

Para Porter la exclusividad no lleva a la diferenciación a menos que sea valiosa para el comprador. Un diferenciador exitoso encuentra formas de crear el valor para los compradores que dé un precio superior en exceso sobre el costo extra. El punto de inicio para comprender qué es valioso para el comprador es la cadena de valor del comprador.

Percepción del comprador del valor

Los compradores usan indicadores como publicidad, reputación, empaques, profesionalismo, apariencia y personalidad de los empleados del proveedor, el atractivo de las instalaciones y la información proporcionada en las presentaciones de venta, para inferir el valor que la empresa crea o creará. Porter llama a estos factores, que usan los compradores para inferir el valor que una empresa crea, “señales de valor”.

²³ Porter, M. E. – Ventaja Competitiva, Compañía Editorial Continental, 1987, p. 138 a 141

²⁴ Porter, M. E. – Ventaja Competitiva, Compañía Editorial Continental, 1987, p. 147 a 156

Algunas señales de valor requieren de gastos continuos por parte de la empresa, mientras que otros reflejan la buena voluntad o reputación que la empresa ha construido con el tiempo.

Los compradores no pagarán por un valor que no perciben, sin importar que tan real pueda ser. Así, el precio superior que recibe la empresa reflejará tanto el valor entregado realmente a su comprador como el grado al que el comprador percibe este valor.



2.2.9 ESTRATEGIA DEFENSIVA

La estrategia defensiva, desde la perspectiva de Porter, apunta a reducir la probabilidad de ataque, desviar los mismos a áreas menos vulnerables, o disminuir su intensidad. En lugar de aumentar la ventaja competitiva por sí misma, la estrategia defensiva hace que la ventaja competitiva de la empresa sea más sostenible.

Cada empresa es vulnerable a los ataques de los competidores. Los ataques provienen de dos tipos de competidores, aquellos que están desde hace tiempo, y los nuevos que han entrado al sector.

Tipos de estrategia defensiva²⁵

Combinada con una estrategia ofensiva para aumentar la ventaja competitiva de la empresa, una estrategia defensiva explícita puede ayudar a mantener la ventaja competitiva que posea una empresa. Para Porter, el ideal de la estrategia defensiva es normalmente detener y el otro tipo de estrategia es la respuesta.

2.2.9.1 Detención

El costo de detención, por lo general es menor que enfrentar los ataques luego que ya están establecidos. Una empresa debe determinar que competidores (reales y potenciales) son más peligrosos, y de qué forma se comportarán. Porter establece algunos pasos importantes para la detención:

- Comprender completamente las barreras existentes.
- Anticipar a los que podrían atacar.
- Ver posibles salidas al problema.
- Elegir tácticas defensivas para bloquear los posibles ataques.
- Mostrar a la empresa como un defensor fuerte.

2.2.9.2 Respuesta

Si la detención falla, una empresa debe decidir cómo reaccionar una vez que el ataque está en marcha. Siguiendo la idea de Porter, la detención no puede ni debe tratar de reducir la posibilidad de ataques a cero, ya que sería demasiado costosa y cada ataque casi nunca puede anticiparse.

Una respuesta eficaz debe buscar cambiar la posición del competidor. Los principios más importantes a tener en cuenta a la hora de una respuesta, según este autor son:

- Responder de alguna manera tan pronto como sea posible.
- Tratar de identificar los movimientos reales en forma anticipada.
- Basar la respuesta en las razones del ataque.

²⁵ Porter, M. E. – Ventaja Competitiva, Compañía Editorial Continental, 1987, p. 513 a 522

- Desviar a los retadores además de tratar de detenerlos.
- Considerar a todos los que nos atacan con mucha responsabilidad.
- Ver la respuesta como una forma de lograr posición.

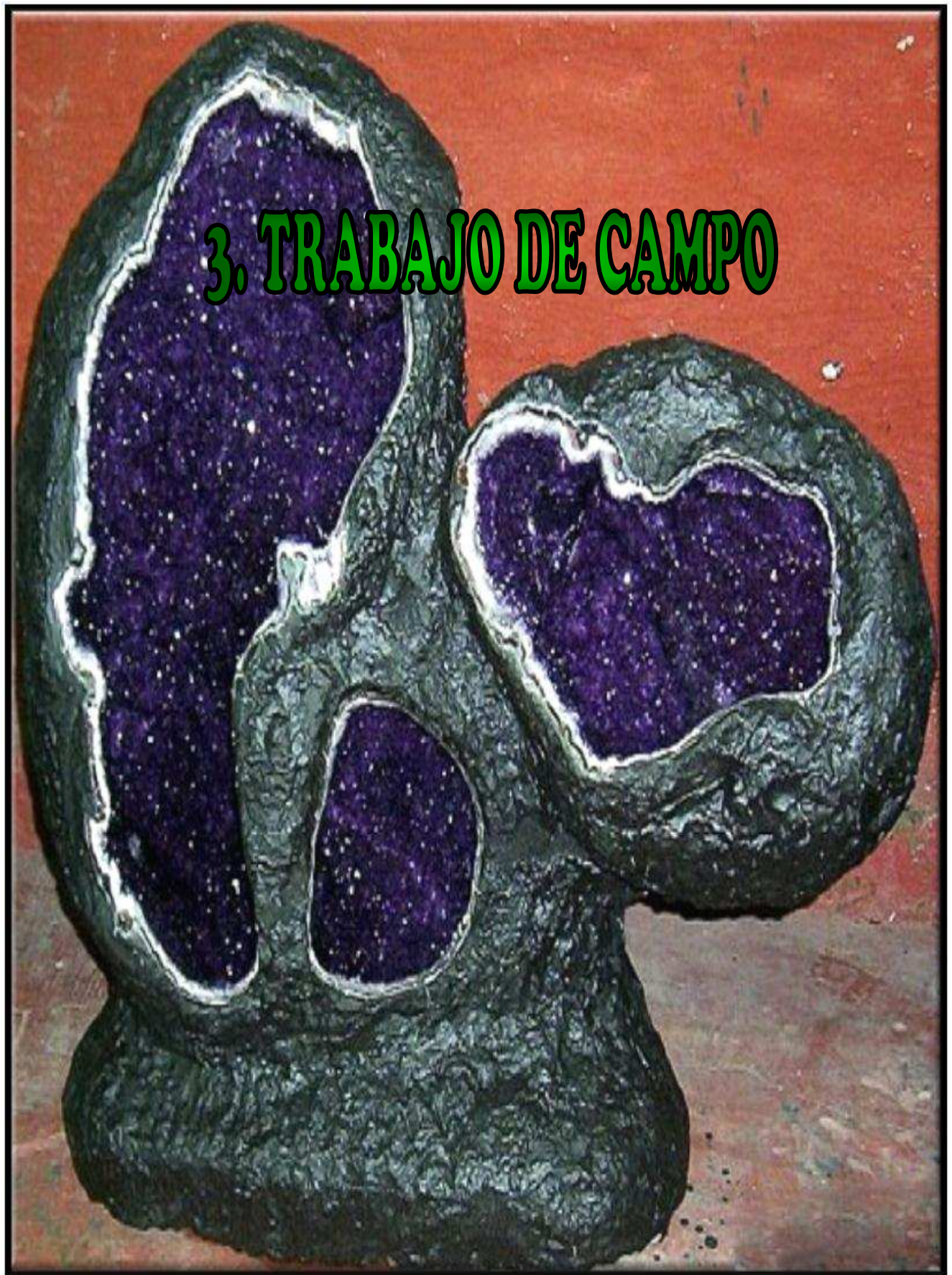
2.2.9.3 Respuesta a cortes en precios

Para Porter el corte de precio es una de las formas más difíciles de ataque para contrarrestar, debido a su rápido efecto en las utilidades y el riesgo de una caída irreversible de los precios. Los aspectos que éste considera útiles en la respuesta a un corte de precios son:

- Razones para que el competidor corte precios.
- Voluntad de dar respuestas.
- Respuesta precisa.
- Responder de la misma forma siendo más agresivo.
- Reducir precio de otras maneras.
- Crear o emplear productos especiales.

2.2.9.4 Trampas en la defensa

Hay muchas trampas al defender la posición. Según Porter, la mayor trampa en la defensa es el poco interés en la utilidad a corto plazo, que se contradice con la realidad de que la defensa requiere de inversiones. La segunda trampa mayor en la estrategia defensiva es dejarse estar sin tomar acciones al respecto. Las empresas generalmente no analizan su ambiente en busca de posibles ataques.



3.1 DESARROLLO DEL SECTOR EN EL MUNDO COMPETITIVO

3.1.1. Reseña histórica²⁶

Si bien ya sobre finales del siglo XVIII algunas personas comenzaban con la extracción de piedras semipreciosas en el Uruguay, recién en la década del 70 se comenzó a gestar esta actividad en forma empresarial.

Para la mayoría de los años la producción de ágata fue superior a la de amatista, estando en una relación promedio ágata/amatista de 70/30.

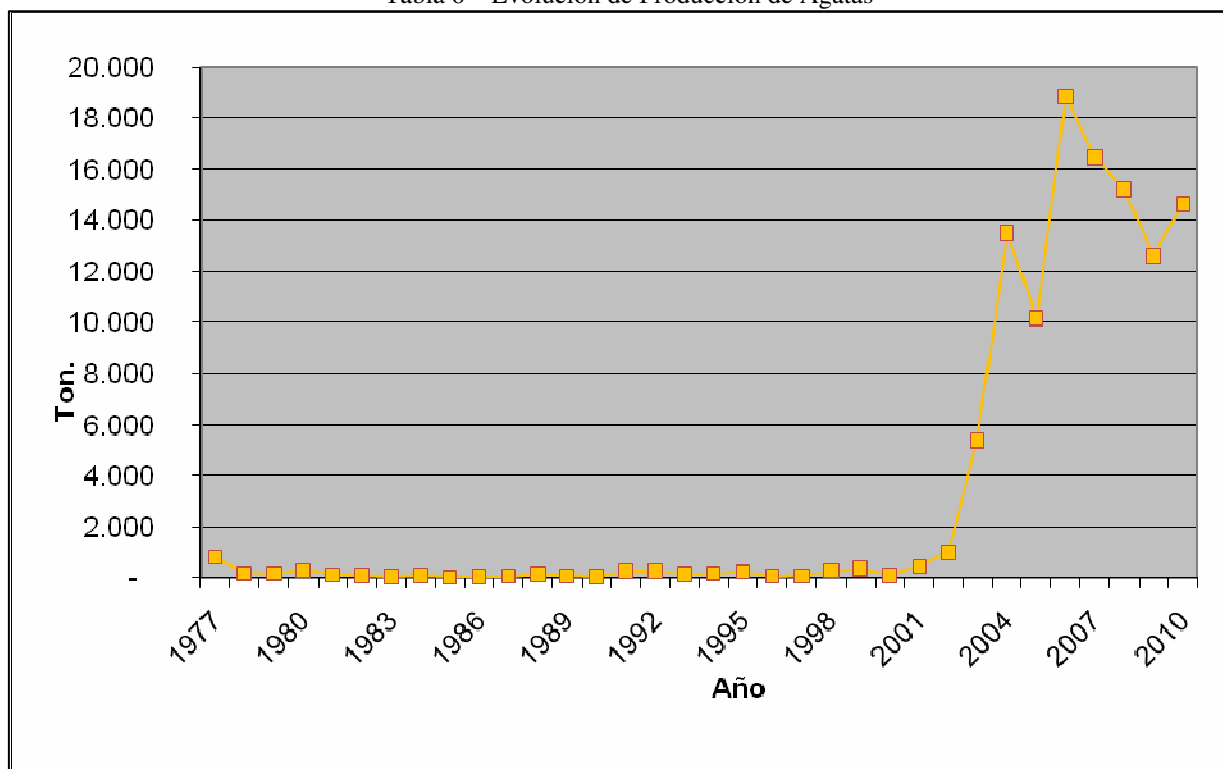
Al principio del 2000, se produce un gran incremento en la extracción, con volúmenes de hasta 70 veces mayor que la producción histórica promedio anual.

Este gran crecimiento de los últimos años se debe principalmente a las ventas al mercado Chino, y en particular de la venta del ágata masa.

La producción de amatista es irregular, presentando períodos de mayor producción, y otros de menor actividad. Se destacan en especial dos períodos, el comprendido entre los años 1991 y 1996, con volúmenes de producción superiores a las 150 toneladas anuales y, particularmente desde el 2003 a la fecha se han alcanzado registros históricos, situándose actualmente alrededor de las 450 toneladas.

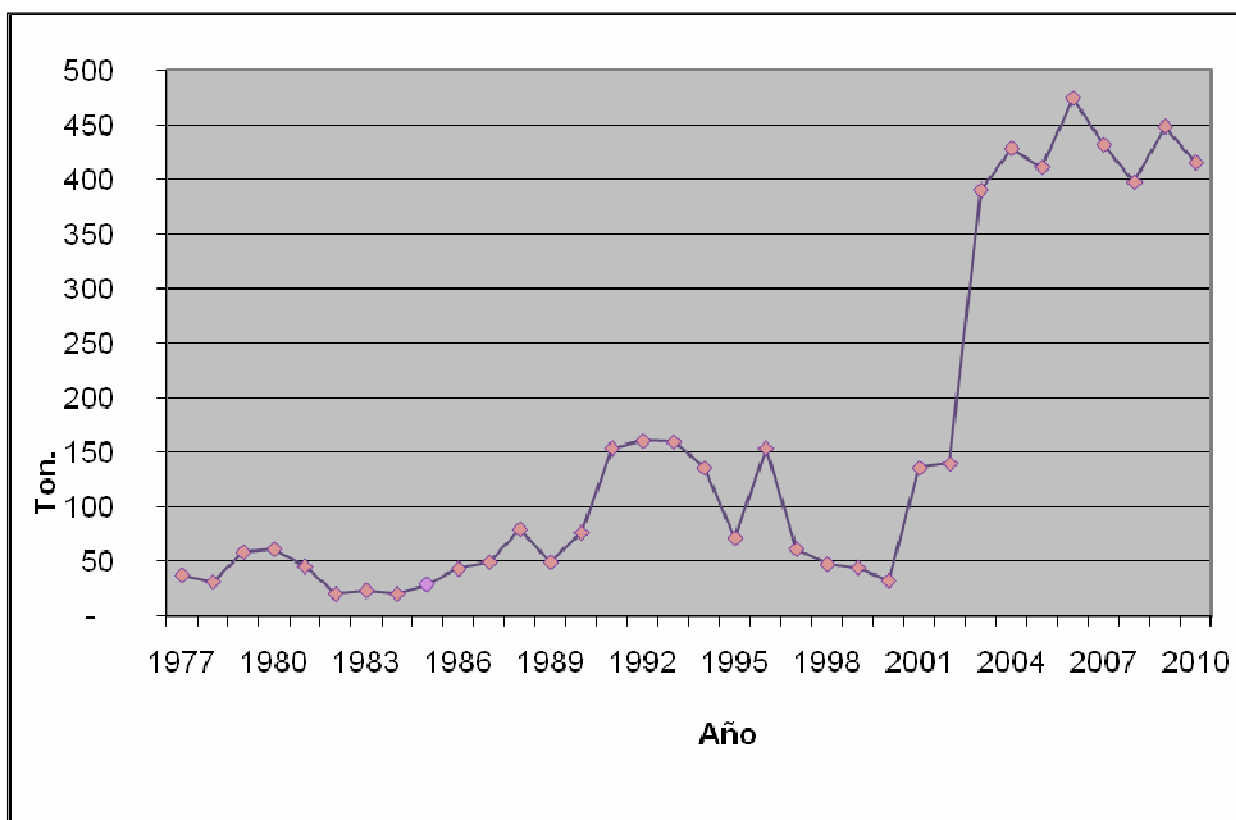
²⁶ Sitio web <http://www.dinamige.gub.uy> e información recopilada de las entrevistas.

Tabla 6 – Evolución de Producción de Ágatas



Fuente: www.dinamige.gub.uy (Nota: debido a que no nos han proporcionado información respecto a los últimos tres años, hemos considerado producción igual a exportaciones, ya que prácticamente se exporta todo lo que se produce)

Tabla 7 – Evolución de Producción de Amatistas



Fuente: www.dinamige.gub.uy (Nota: debido a que no nos han proporcionado información respecto a los últimos tres años, hemos considerado producción igual a exportaciones, ya que prácticamente se exporta todo lo que se produce)

Estas piedras son el producto mineral más conocido del Uruguay y han sido exportadas a más de 40 países diferentes. Además las gemas uruguayas, particularmente las amatistas de primera clase, son consideradas especies minerales únicas en el mundo por su alta calidad.

A lo largo de la historia la producción de amatistas sigue muy de cerca a los valores exportados, o sea todo lo extraído es comercializado y casi todo lo es al exterior. Hasta el año 2000 existió un excedente de producción, luego durante años se exportó más de lo que se producía (lo que se explica por las ventas de material en stock), y actualmente se exporta todo lo que se produce.

Para el ágata la situación es más o menos similar a la presentada para la amatista, es decir, la mayor parte de lo que se produce tiene destino la exportación y hasta fines de la década del noventa hay, para la mayoría de los años, un excedente de producción. Debido al incremento de las exportaciones desde el año

2000, se produce un importante déficit de lo producido con respecto a lo vendido, y actualmente también se exporta todo lo que se produce.

Ágatas

Desde la década del setenta hasta la fecha se han exportado a más de 30 países diferentes, por lo menos en uno de los años de dicho período. Hasta la década del noventa las exportaciones promedio por año fueron 40.000 kg., y valores alrededor de 15.000 dólares anuales.

Para algunos destinos, durante de la década del noventa el volumen físico de exportación se incrementó, promediando los 275.000 kg y U\$S 183 mil por año.

Se destaca el enorme aumento de las exportaciones desde el año 2002 a la fecha, impulsadas especialmente por el mercado Chino, promediando 11.500 ton. y los U\$S 3,5 millones por año en dicho período.

Amatistas

Desde la década del setenta a la fecha se han exportado a más de 30 países diferentes, por lo menos en uno de los años de dicho período. Hasta la década del noventa las exportaciones promedio por año de amatista fueron 28.000 kg., y ventas alrededor de 313.000 dólares anuales.

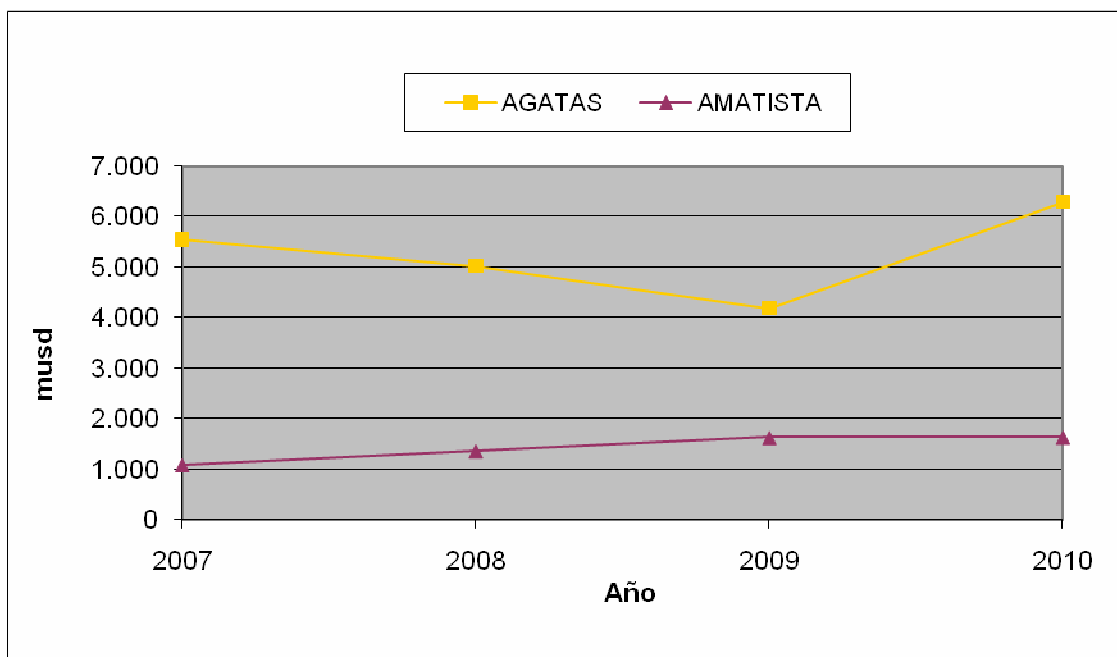
A partir de finales de los ochenta las exportaciones han aumentado notoriamente, promediando en la década del noventa 91 ton. y USD 382.000.

Desde el año 2002 a la fecha el promedio de ventas anuales fue de 360 ton. y USD 991.000, siendo las ventas anuales actuales 500 mil kg y USD 1,8 millones aproximadamente y que tiene como principal comprador a Brasil.

El material exportado como amatista en bruto es principalmente lajas y geodas y marginalmente picos rústicos.

Son curiosas las ventas al mercado brasileño en esta última década, con compras promedio de 200.000 mil kilos por año, siendo este país uno de los mayores productores mundiales de estas piedras. Posiblemente se relacione con el hecho de que se consiga mejores precios en Brasil (Lajeado-Soledad es un centro mundial de venta/exposición de amatistas) y/o que al mezclar las amatistas de buena calidad uruguayas con los lotes de amatistas brasileras se jerarquizan los mismos y se consiguen mejores precios.

Tabla 8 – Exportaciones musd FOB



Fuente: URUNET (Nota: para el año 2010 se consideraron datos reales de ene/set lanualizados)

3.1.2 Comercialización

El sector de las piedras semipreciosas presenta un número pequeño de empresas en actividad en comparación con otros sectores de la economía nacional. Existen alrededor de 25 empresas que se dedican a la extracción de ágatas y amatistas, y un número aproximado de 15 talleres artesanales.

Una de las principales ventajas que tiene el sector, es la existencia de un recurso mineral de alta calidad, prácticamente ilimitado en el caso de amatista y un yacimiento considerable de ágata. Esto permite proyectar un crecimiento importante en términos de desempeño.

Los canteristas venden la piedra en bruto casi completamente con destino a la exportación, sin embargo pocas empresas han desarrollado departamentos de comercio exterior para la búsqueda de nuevas oportunidades comerciales en los mercados de destino.

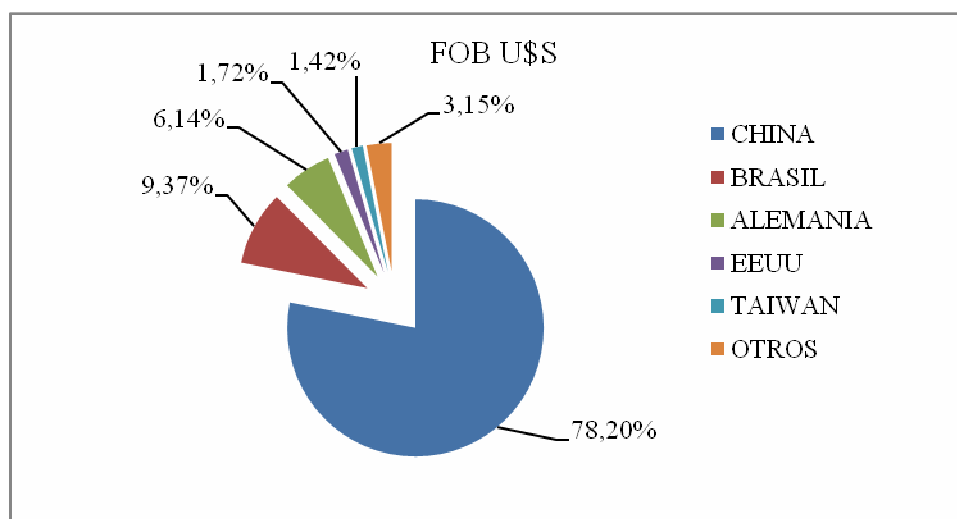
El precio de venta depende de la calidad del producto, la que depende de tres factores: la tonalidad (cuanto más intenso mejor), la dureza (una característica de las piedras uruguayas por excelencia) y el tamaño. Una pequeña proporción se vende a compradores locales (artesanos). Los volúmenes de extracción de piedras

acompañan las fluctuaciones del precio internacional de las piedras y la situación económica de los mercados de destino.

Las piedras se venden a compradores extranjeros (dentro y fuera del Uruguay), a través de ferias internacionales, de publicaciones en páginas Web o de intermediarios. Pocas empresas participan en ferias internacionales o realizan ventas directas en los mercados finales, generándose un importante ingreso de dinero para un reducido grupo de empresas.

La participación mundial de las principales exportaciones de Uruguay se pueden observar en el siguiente gráfico.

Tabla 9 – Exportaciones por destino Año 2010 (Enero – Setiembre)



Fuente: URUNET

Como se observa en el gráfico, las exportaciones de Uruguay están dominadas por China, le siguen en importancia Brasil, Alemania y Estados Unidos.

Los motivos por los cuales en China se consumen las piedras son:

- Motivo tradicional o religioso: basado en la importancia de estas piedras para el budismo, o el “Feng Shui” en la decoración de interiores.

- Motivo sanador: asociado a la teoría de los efectos del campo magnético de los cristales. Esta teoría generalmente se combina con los símbolos de los cristales y así se llega a los diferentes significados sanadores.

- Gustos decorativos: para algunas personas el coleccionar cristales de todos los tipos es un símbolo del honor y de los tesoros.

Beijing, Shanghai o Guanzhou son las ciudades costeras en las que los productos exportados tienen más oportunidades, tanto por el mayor nivel de ingresos de sus habitantes, como por su actitud más abierta ante productos importados.

Las exportaciones mundiales de amatistas y ágatas, están dominadas por Brasil. Es importante destacar las características del clúster minero de Brasil, por el liderazgo que este posee a nivel mundial así como por su proximidad e incidencia en el conglomerado a nivel nacional.

El principal centro minero de amatistas del Brasil se encuentra a 600 kms de Artigas, en las ciudades de Soledade, Lajeado y Amatista do Sul.

Existen dos ciudades en Brasil que se formaron a partir de la promoción de la minería y la posterior llegada de energía eléctrica a la zona de las canteras, estas son Amatista do Sul y Cristal del Sur. En esa zona existen más de 15 mil personas trabajando en forma directa e indirecta en el sector de extracción, industrialización y comercialización de piedras.

En Brasil las industrias relacionadas, principalmente la preparación de piedras para la ornamentación, martillado y lapidado, han tenido un desarrollo importante. Existe un grupo de empresas relativamente grandes, con facturaciones millonarias que inciden en el clúster, ya que establecen estándares que las empresas uruguayas debieran superar para tener éxito en el negocio.

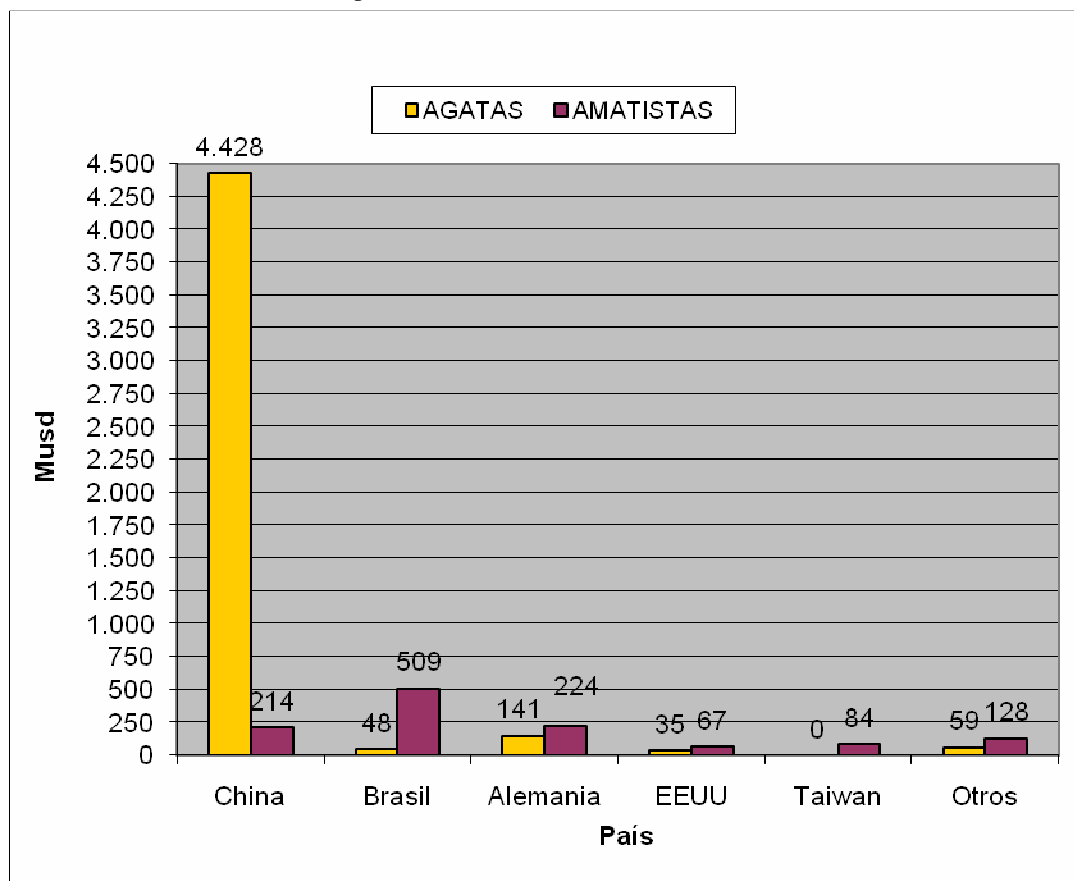
El carácter fronterizo del conglomerado de Artigas hace que existan algunas particularidades, las cuales deben ser consideradas con detenimiento ya que económicamente existe mucho contacto e incidencia de lo que ocurre en Brasil.

Los empresarios brasileños comienzan a tener permisos de explotación, tanto en forma directa como indirecta, a través de acuerdos con permisarios locales.

Existía hasta hace poco una fuerte competencia en el sector, con particular oposición de uruguayos a la instalación de empresarios brasileños. Los

argumentos manejados por los empresarios uruguayos se basan en que los brasileños hacen en Uruguay solamente la extracción de las piedras, y todo el valor adicional se le agrega en Brasil.

Tabla 10 – Exportaciones ene/set 2010 (9 meses) – USD FOB



Fuente: URUNET

3.1.3 Lineamientos estratégicos

El sector de las piedras semipreciosas en Uruguay tiene un alto potencial de crecimiento, debido principalmente a dos factores:

- El país posee una amplia reserva de piedras de calidad, reconocidas a nivel mundial.
- Los principales mercados que demandan el producto se encuentran en plena expansión como es el caso de China.

En cuanto a las amatistas, existen oportunidades para el surgimiento de empresas que agreguen valor a las piedras, no así para las ágatas de las cuales gran parte de la producción es exportada en bruto. Si bien existen algunas empresas que realizan desde la extracción de la piedra hasta su preparación para ser vendida como pieza ornamental, las industrias conexas están por desarrollarse.

3.2 ELECCIÓN DE LA MUESTRA

La metodología empleada para determinar cuáles empresas investigar, fue enfocarnos en aquellas que hacen la mayor contribución económica al sector, y en las que han vivido y permanecido durante las distintas etapas por las cuales atravesó el mismo.

El total de los entrevistados representan el 59% de las ventas de lo que va del año 2010 (Enero – Setiembre).

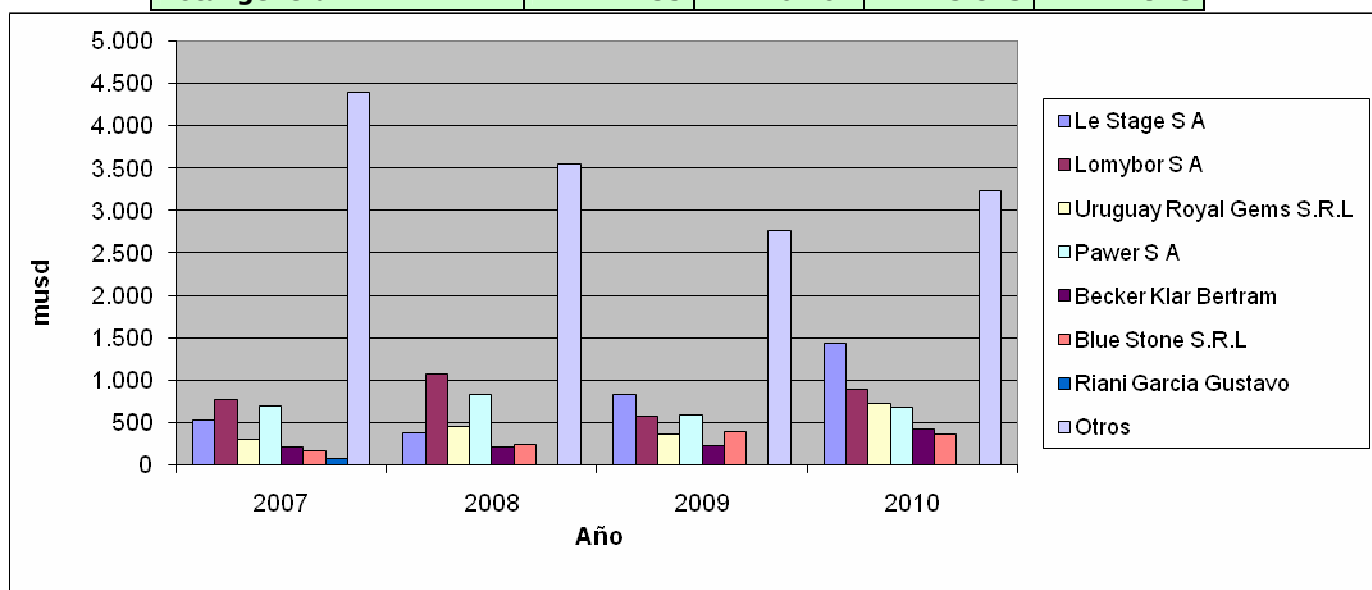
Tabla 11 – Exportaciones por empresa año 2010 (Enero – Setiembre)

Nombre de la empresa	Porcentaje
LE STAGE S A	18%
LOMYBOR S A	11%
URUGUAY ROYAL GEMS S,R,L	9%
PAWER S A	9%
BECKER KLAR BERTRAM	5%
BLUE STONE S,R,L	5%
RIANI GARCIA GUSTAVO	2%
Otros	41%

Fuente: URUNET

Tabla 12 – Evolución de Ventas por empresas

Exportaciones musd FOB	2007	2008	2009	2010
Le Stage S A	534	384	836	1.438
Lomybor S A	769	1.071	570	888
Uruguay Royal Gems S.R.L	302	458	369	726
Pawer S A	702	837	590	676
Becker Klar Bertram	212	211	219	418
Blue Stone S.R.L	159	237	386	369
Riani Garcia Gustavo	83	28	84	163
Otros	4.391	3.542	2.757	3.238
Total general	7.153	6.767	5.813	7.915



Fuente: URUNET (Nota: para el año 2010 se consideraron datos reales de ene/set anualizados)

3.3 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

A efectos de cumplir con el objetivo de nuestro trabajo, de brindarles a aquellos interesados en el sector, un marco de referencia acerca de las principales características del mismo, tomaremos como base la información proporcionada por: DINAMIGE (Dirección Nacional de Minería y Geología), URUNET (datos referentes a las exportaciones), PAOF Artigas (Programa de Fortalecimiento de las artes y oficios), y recopilación de información de las entrevistas realizadas.

La guía utilizada para la realización de las entrevistas es la siguiente:

A. DATOS GENERALES	
1	Nombre de la empresa
2	Fecha de inicio de actividades
3	Nombre y cargo del entrevistado
4	Tipos de productos que vende
5	Cantidad de empleados
6	Ventas anuales
7	Activos totales
B. ENTREVISTA	
Descripción del sector	
1	Breve descripción de su negocio
2	¿Dónde cree que esta la clave del éxito?
3	¿Que factores determinan la ventas de las piedras semipreciosas del uruguay?
4	En base a la anterior pregunta, ¿Qué acciones han realizado para fortalecer dichos factores?
5	¿Qué factores externos afectan su empresa?
Planeación estratégica	
6	¿Cuál es la estrategia que ha utilizado para posicionarse en el mercado?
7	¿A que apuntan a largo plazo?
8	¿En que etapa de desarrollo ubicaria su empresa y al sector?
Clientes	
9	¿Cómo se relaciona con sus clientes?
10	¿Hay distincion entre sus distintos clientes? (precio, condiciones pago)
11	¿Qué medios utiliza para promocionar sus productos?
12	¿Cómo cree que atrae a sus clientes actuales?
13	¿Cuáles son sus ventajas diferenciales?
14	¿Ha tomado medidas para mantener y desarrollar estas ventajas? ¿Cuáles?
15	¿Tiene poder de negociación sobre proveedores y clientes?
Competidores y grupos estratégicos	
16	¿Qué ventaja considera usted que tiene su empresa con relación a sus competidores?
17	¿Podría ponerse de acuerdo o colaborar con otras empresas para negociar con proveedores y/o clientes?
18	¿Qué tipos de informacion comparten usualmente con la competencia?
19	¿Considera a los empresarios locales como competidores o como aliados?
20	¿Cuáles considera que son los competidores mas importantes a nivel mundial?

21	¿Que grado de influencia tiene el cluster brasileño en su negocio?
	Competencia en sectores industriales globales
22	¿De que forma ha logrado insertarse en el mercado internacional?
23	¿Cómo ha afectado la crisis mundial?
24	¿Cómo se ve afectada su empresa por el MERCOSUR?
25	¿A que países exporta?
26	¿Que porcentaje de ventas provienen de la exportación?
27	¿Qué impedimentos o limitaciones encuentra para competir internacionalmente?
28	¿Qué ventajas tiene Uruguay frente a otros países?
	Productos sustitutos
29	¿Que productos sustitutos puede identificar?
30	Actualmente, ¿Qué impacto tiene en sus ventas?
31	¿Ha pensado en la posibilidad de introducir sus productos a nuevos mercados como sustitutos de otros?
32	¿Qué acciones ha tomado para enfrentar la sustitución?
	Estrategias competitivas genéricas
33	¿Cuál considera usted, que es su principal estrategia?
34	¿En que se basa para lograr dicha estrategia?
35	¿Por qué utiliza dicha estrategia y no las otras?
36	¿La diferenciación surge del producto mismo o realizan otras acciones para diferenciar la piedra uruguaya a nivel mundial?
37	¿Cuáles son los mecanismos para mostrarles a los potenciales clientes que nuestras piedras son las mejores?
	Estrategia defensiva
38	En caso de recibir ataques de competidores ¿Qué acciones toma para defenderse de los mismos? (baja de precios, lanzamiento de nuevos productos)
	Perspectivas para el futuro
39	Visión y expectativas del sector y la empresa a largo plazo

En base a esta guía realizamos un resumen de la información recabada, el cual lo desglosamos a continuación siguiendo los temas tratados en el marco teórico.

Es importante aclarar que la información resumida a continuación, los principales hallazgos y conclusiones se limitan únicamente a las empresas entrevistadas, las cuales representan el 59 % del total de las exportaciones.

3.4 RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS

Tabla 13 – Datos generales de empresas entrevistadas

Nombre de la empresa	Inicio de actividades	Nombre del entrevistado	Tipo de productos que vende	Cantidad de empleados	Ventas anuales promedio	Total de activos (aprox.)
Le Stage	Año 2000	Carlos Sanchis	Amatistas y Ágatas	80	> USD 1.000.000	USD 700.000
Lomybor S.A.	Año 1987	Francisco Paulo	Amatistas y Ágatas	44	> USD 1.500.000	USD 1.500.000
Uruguay Royal Gems S.A.	Año 2003	Estela Riani	Ágatas	13	> USD 800.000	USD 500.000
Pawer S.A.	Año 1990	Eduardo Barrios	Amatistas y Ágatas	20	> USD 900.000	USD 250.000
Blue Stone S.R.L.	Año 1983	Gustavo Riani y Marla Pafiadache	Amatistas y Ágatas	16	> USD 700.000	USD 600.000
Gustavo Riani García						
Becker Klar Bertram	Año 1973	Bertram Becker	Amatistas y Ágatas	15	> USD 350.000	USD 200.000

Fuente: Información recabada en las entrevistas

Descripción del sector

Según datos recabados en las entrevistas, la actividad comenzó en Río Grande do Sul, en la ciudad de Amatista do Sul mucho tiempo antes que acá, por lo que Brasil posee gran ventaja en cuanto a conocimientos.

En Uruguay la actividad tiene muchos años, iniciándose alrededor de 1870. Siempre fue en vinculación con Alemania, gente que tenía residencia en Alemania y se venía a buscar las piedras. Los primeros en instalarse en Artigas fue la familia Becker (padre y tío de Bertam Becker, uno de los entrevistados), quienes comenzaron en el año 1933 y todo lo que producían lo mandaban a Alemania, que era donde estaba el centro de la actividad. En 1970 comenzaron a ingresar más empresas al sector adquiriendo la actividad un carácter más empresarial.

En la zona del Catalán se encuentra la mayor concentración de amatistas de calidad. Las piedras tienen una formación de 128 millones de años. En la tierra se encuentran 19 capas de derrames de lavas y en dos de esos derrames se dieron las condiciones geológicas y geotérmicas para que se formen las amatistas. De la conjunción de la bolsa de aire con arena y otros componentes se formaron las amatistas. A 170 metros sobre el nivel del mar se encuentran las piedras amorfas, que son las que predominan. A 230 metros sobre el nivel del mar se encuentran amatistas en forma de catedral y son las que hay en Catalán y en Brasil.

En Artigas la actividad minera se caracteriza por ser familiar, no hay inversiones de afuera. Es una actividad muy difícil, donde se debe realizar tanto la actividad minera, industrial, como comercial, y principalmente ésta última se debe

realizar fuera del país. De las seis empresas entrevistadas, solamente dos (las más grandes) realizan todas las etapas.

Es un sector que puede brindar gran oferta laboral, ya que existen muchas cosas para hacer. Igualmente no todos están convencidos de que lo mejor es desarrollar todas las etapas de la actividad, ya que eso les ha ocasionado muchos problemas (por falta de capacidades técnicas y la mentalidad de los trabajadores) y están pensando en la posibilidad de reducir el personal y dedicarse únicamente a la extracción y su posterior venta.

La amatista prácticamente no se vende en bruto, ya que desde la extracción se le agrega valor. A su vez todos coinciden que es un producto superfluo, existen muchas cosas para comprar antes que éstas.

En todos los casos el ágata se la exporta en bruto ya que se le agrega valor en China. El uso que le dan es para artículos religiosos, collares, pulseras, anillos y por la dureza de la piedra la utilizan para máquinas industriales. La misma tuvo un gran desarrollo alrededor de 10 años atrás, ya que antes sencillamente no se le daba importancia.

Los entrevistados establecen que el sector se caracteriza por poseer mucha incertidumbre, ya que depende mucho de la situación económica de los países a los cuales se les vende las piedras, y de la calidad y cantidad que pueda brindar la cantera.

Un aspecto que todos concuerdan es que se trata de una actividad muy cara. Para comenzar se necesita realizar muchos trámites frente a tres ministerios (Ministerio de Educación y Cultura; Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente; y Ministerio de Industria y Energía, que es del que depende DINAMIGE). Estos trámites llevan muchos años y son muy costosos, por lo que para empezar se debe estar muy seguro que se dispone del dinero para solventar todos estos gastos. A su vez se requiere una gran inversión inicial en activo fijo.

Una de las limitaciones del sector es la capacidad de financiamiento, se necesita mucho capital. El Estado no ha desarrollado créditos específicos para el sector por no tener peso en la economía nacional. Es una minería muy específica por encontrarse solo en esa zona. El obtener mayores financiamientos permitiría retener la piedra y comercializarla en un mejor momento, sin necesidad de mal venderla. A pesar de esto, está apoyando a la actividad en lo que refiere a la electrificación de canteras y mejoras en las caminerías.

Actualmente la mayoría de las empresas se financian a través de la comercialización del ágata, la cual tiene gran rotación y en 2 o 3 meses se recupera el dinero invertido.

La forma de financiamiento es básicamente con fondos propios, tres de los entrevistados se financian solamente con éstos y el resto recurre a algún crédito financiero pero que son insignificantes respecto a los volúmenes manejados en la operativa.

La forma de trabajar en la mayoría de los casos es primero producir y después vender, no se trabaja a demanda.

Todos coinciden que la clave del éxito depende, entre otras cosas, de una buena gestión comercial; reducción de costos por parte del gobierno (impuestos, trámites administrativos, costos salariales y gasoil); control de los negocios en negro, lo que limita el crecimiento de las medianas empresas; y de la situación económica a nivel mundial, en particular de China (principal comprador de las ágatas).

Planeación Estratégica

La estrategia actual de Le Stage, consiste en mantener el nivel de la explotación minera actual, aumentar la inversión en industrialización y comercialización desarrollando nuevos productos, y atacar nuevos mercados, tratando de retener el producto la mayor cantidad de tiempo posible. A su vez uno de sus objetivos es tener menor cantidad de funcionarios y mayor cantidad de socios, haciendo desaparecer el sueldo y tratando de que los empleados ganen un porcentaje de lo que producen.

Lomybor, por su parte, apuesta a innovar y crear cosas nuevas de manera de tener productos de buena calidad y diferenciados, lo que le permitirá diferenciar el precio. Busca aportarle el 100 % del valor agregado a la amatista.

Uruguay Royal Gems sostiene que, como los precios están subiendo tienen que controlarse con la extracción, ya que todo lo que se va no se recupera y deben aprovechar para obtener mayores beneficios. En algún momento se han planteado cerrar la cantera y esperar un tiempo para conseguir mejores precios en el futuro.

La idea de Pauer es seguir trabajando en el ágata debido a que es un mercado que está establecido y consolidado, y empezar a dedicarse con más énfasis en las amatistas. Establece que lo importante no es incrementar las ventas

sino saber cuánto necesitan los clientes, para de esa manera mantener un buen precio y poder negociar mejor.

Al igual que ésta última, Blue Stone (y Gustavo Riani Garcia), piensa que la época buena de la amatista es ahora, siendo su estrategia actual mantener el mismo nivel de ventas de ágatas y expandirse en el mercado de la amatista, pero siempre considerando la viabilidad del negocio. Uno de los factores que siempre tiene presente es el costo de la piedra y el lucro que quiere obtener por la venta de la misma.

Becker Klar Bertram tiene como estrategia tratar de vender todo lo que produce. Sostiene que es mejor vender más barato pero vender todo, en lugar de sólo lo bueno.

Clientes

El principal mercado al cual las empresas entrevistadas exportan sus piedras son China para el ágata, y Brasil para las amatistas, a su vez se exporta algo a Europa y a Estados Unidos.

El ágata se exporta en bruto y los chinos son los que la trabajan. En cambio a las amatistas se les agrega valor (se cortan, se pulen, se las preparan).

Las formas que utilizan para promocionar los productos son a través de páginas web, ir a visitar a los clientes y presentarse en ferias internacionales. La mayor parte de las ventas de las dos empresas más grandes son por medio de éstas últimas, las cuales a su vez les reportan mayores beneficios por vender en este régimen (menos impuestos).

En cuanto al precio del ágata y algunos tipos de amatistas existe un precio estándar a nivel mundial, que depende de la demanda y oferta que haya en su momento. Igualmente el precio final se establece en la negociación con cada cliente, se toman en cuenta muchas variables como volumen, calidad, situación económica mundial, etc. El precio de dichas piedras no ha sufrido variaciones significativas con el paso de los años.

A algunos clientes se les realiza precios diferenciales por su continuidad de trabajo y respuesta en momentos de baja venta (año chino e invierno).

La mayoría de los entrevistados mantienen clientes desde hace mucho tiempo y gran parte de ellos están en la búsqueda continua de nuevos

compradores. Blue Stone tiene un límite de 5 clientes de modo de enfocarse en ellos.

Los motivos por los cuales los clientes compran las piedras uruguayas son por la calidad de las mismas, y cualidades que poseen las empresas como ser credibilidad, lineamiento ético (cumplir con lo pactado), cumplimiento con los plazos y principios y valores que tiene la misma.

Más allá de tener un buen producto lo importante es tener acceso a los mercados donde están los potenciales compradores de las piedras. Hace poco Le Stage se asoció con un cliente inglés que tiene acceso a mercados de gran poder adquisitivo, lo que le permitirá vender mejor sus productos.

En algunos casos las piedras se venden a través de intermediarios. Éstos son necesarios ya que hacen el trabajo que los mineros no pueden hacer. Cobran entre un 3 % y 5 % de las ventas. La mayoría de las empresas entrevistadas realizan sus ventas a través de intermediarios debido a que se dedican a otras actividades y no tienen tiempo de realizar dicha tarea. Le Stage es la única que realiza la mayor parte de sus ventas en forma directa ya que se dedica íntegramente a esta actividad. Por su parte Uruguay Royal Gems realiza todas sus ventas a través de intermediarios uruguayos y la mayoría de las veces no conoce al consumidor final. Los mineros sostienen que los intermediarios han mejorado mucho la facilidad de venta, y han ayudado a que las cosas se hagan de forma más ordenada, vendiendo a los mejores clientes y no al primero que aparece.

Competidores y Grupos Estratégicos

De las entrevistas realizadas se desprende que el conglomerado de piedras semipreciosas de Artigas no posee una estrategia definida y elaborada para actuar como grupo. Cada uno actúa como empresa independiente, debido a que tienen maneras distintas de negociar y diferentes necesidades financieras. Para lo único que entran en contacto es por consultas de precios, o en el caso de que necesiten venderles a los clientes algún producto que no poseen.

Si bien han existido intentos de realizar una asociación de mineros y de tener un lugar donde exponer las piedras de Artigas, esto no ha llegado a buen fin.

De las entrevistas realizadas pudimos constatar que la intención de los mineros está muy lejos de querer actuar como grupo.

Por su parte, Brasil posee un gran centro comercial que es Soledade, donde asisten grandes compradores ya que es un lugar de gran exhibición de todo tipo de piedras por parte de los mineros de esa zona.

Competencia a nivel global

Según los entrevistados, con respecto a la amatista existen muchos competidores internacionales, con quienes se diferencian principalmente por la forma, calidad y color de las piedras, y no tanto por el precio.

El principal competidor del conglomerado de piedras semipreciosas de Artigas es Brasil. En cuanto a la amatista poseen un costo de extracción menor, debido a un factor geológico (tienen amatistas verticales, mientras que las piedras uruguayas son horizontales, lo que encarece más el costo), y la forma de extracción se realiza en base a energía eléctrica, mientras que en Artigas lo hacen con gasoil. A su vez son más eficientes, lo que se traduce en un menor precio. Lo que diferencia las amatistas uruguayas de las brasileras es el color y la calidad que poseen, lo cual es distinguido a nivel mundial. Debido a esto Brasil compra amatistas uruguayas de gran calidad de forma de disponer de todas las calidades, lo que les facilita ingresar a mercados más exigentes y ofrecer sus piedras.

Por otro lado el ágata brasileña es de mejor calidad que la uruguaya pero no tienen cantidad, ni precio para cubrir todo el mercado. El costo de extracción de ellos es superior al uruguayo, ya que sus piedras están a mayor profundidad lo que encarece el mismo. Esto lleva a que Brasil compre parte de lo que Uruguay produce, ya sea para trabajarla o para revenderla.

China ha crecido mucho y lo va a seguir haciendo. Este negocio es para la clase media baja en dicho país por lo cual existen millones de personas para abastecer, siendo un producto totalmente demandado. Según información proporcionada por los entrevistados, este país demanda alrededor de 45 a 55 contenedores de ágatas por mes, de los cuales solamente 2 contenedores los provee Brasil y el resto abastece Uruguay.

Otra ventaja que posee Brasil frente a Uruguay es que tienen un alto consumo interno lo que le da tranquilidad para trabajar. A su vez todos coinciden en que Brasil le saca ventaja a Uruguay respecto a los conocimientos que poseen por estar hace más tiempo en la actividad, lo que les permite conocer más a sus clientes.

La demanda de las piedras semipreciosas es muy sensible a la situación económica de los mercados a los cuales se vende. Según los entrevistados, la

última crisis mundial ha afectado las ventas a Europa y a Estados Unidos, pero a Asia se le siguió vendiendo normalmente, principalmente a China (cuya producción tiene como destino el mercado interno).

Una limitante importante para competir internacionalmente son las trabas arancelarias y administrativas que cada país establece. Brasil, aunque forma parte del MERCOSUR impone muchas barreras para ingresar al mismo, incentivando las ventas de productos nacionales y dificultando el ingreso de las piedras uruguayas.

Otra limitante es que estamos tratando con un recurso finito, por lo que no existe una oferta segura de dichas piedras en un futuro.

Una variable que todos tienen presente es el tipo de cambio, ya que la moneda en que tienen sus ingresos es distinta a la de sus egresos. Hoy en día, el dólar está muy bajo para los altos costos en pesos que se deben afrontar.

Otro país que también tiene amatistas es África, cuyas piedras tienen el mismo color y calidad que las uruguayas. Una desventaja que poseen éstos frente a Uruguay, es que por razones geológicas las piedras se han deteriorado y se encuentran sueltas en el suelo en forma de picos muy pequeños. El color es igual al nuestro, pero el tamaño no, por lo cual compite con Uruguay en la parte de joyería. A su vez por su ubicación geográfica se pueden encontrar ágatas. El gran problema que tiene actualmente es que existen guerrillas lo que dificulta el desarrollo de la actividad.

Los entrevistados exportan prácticamente todo lo que producen, siendo mínimo el mercado interno en el Uruguay.

Productos sustitutos

Actualmente lo que se exporta son productos ornamentales. Las empresas se están enfocando en lo relacionado con la decoración, por lo tanto nuestros competidores no siempre son los minerales sino que muchas veces se compite con maderas, cuadros, etc.

Debido a esto, las piedras han pasado a ser productos sustitutos de otras cosas por ser un producto distinto y tener la cualidad de ser natural (ventaja muy grande). Todos coinciden en que es importante explotar las ventajas que el producto tiene y saber cuáles son las funciones del mismo.

Hace algunos años apareció en Rusia la piedra sintética. Estos lograron obtener la amatista con el mismo color, peso y temperatura, distorsionando el mercado de la joyería. Es por este motivo que casi la totalidad que se vende es ornamental. Según algunos entrevistados, los geólogos afirman que por lo único que se puede desconfiar que una piedra sea sintética es el hecho de que son muy perfectas. Según estos la gran mayoría de las piedras que se vende en las joyerías de Uruguay son sintéticas, por lo que en el resto de los países es muy probable que también lo sea.

En cuanto al ágata, los entrevistados no tienen conocimiento de que exista algún producto que pueda sustituirla. Un factor que contribuye a esto es el carácter religioso que le dan los chinos a las piedras semipreciosas. Sin embargo, gran parte de lo que se les exporta tiene como destino hacer pulseras, por lo que si en algún momento encuentran un producto que sustituya al ágata el negocio se termina.

Estrategias competitivas genéricas

La estrategia en la cual se basan los entrevistados, tanto para la amatista como para el ágata, es la diferenciación.

En el caso de la amatista la diferenciación se basa principalmente en la calidad de la misma, existiendo a nivel mundial una denominación “Amatista Uruguay”, que es sinónimo de excelente calidad y lo mejor que existe en el mercado. Esta mejor calidad se debe a que las amatistas uruguayas poseen un pico de violeta muy intenso, siendo una ventaja natural que las demás piedras no lo pueden alcanzar y que permite hacer la diferencia económica.

Además de la ventaja natural que posee la amatista uruguaya, se puede lograr más diferenciación incorporándole mayor valor agregado, haciendo cosas diferentes e innovando constantemente.

En cuanto al ágata, si bien la calidad es inferior a la brasileña, Uruguay presenta la ventaja de tener costos de extracción menores por la profundidad a que se encuentran, lo que permite diferenciarse en un precio menor y ofrecer mayor cantidad (que es lo que los chinos buscan).

Otro factor importante que se debe tener en cuenta de manera de hacer la diferencia es brindarle comodidades al cliente cuando realiza visitas, de forma que se vaya satisfecho y quiera volver. Principalmente para los chinos, es muy importante brindarles confianza, transparencia, ser leal comercialmente, cumplir

con lo estipulado y respetar los plazos. Muchas veces están dispuestos a pagar un precio mayor si se cumplen estas condiciones.

Estrategias defensivas

Si bien ninguna empresa tiene una estrategia explícita de ataque a competidores, muchas veces se producen bajas de precios con el fin de conquistar nuevos clientes. Ante esta situación, la mayoría opta por mantener su postura priorizando otros factores que los clientes consideran más importantes (lealtad, confianza, cumplimiento con lo pactado, etc.).

Igualmente las empresas entrevistadas consideran que sería una estrategia válida y dependerá de la capacidad financiera de la empresa el poder hacerlo o no, ya que esto podría significar estar vendiendo durante un cierto tiempo a un precio por debajo del costo.

Una de las empresas entrevistadas ha tenido problemas con empresas que mandaban piedras en bolsas utilizando la misma marca que la de ellos. Además de ser un comportamiento desleal por parte del competidor, eso empañaba la imagen de la empresa ya que enviaban piedras de mala calidad. En ese momento se contactaron con la empresa transportadora a efectos de que no permitieran que se utilice dicha marca.

Perspectivas para el futuro

Le Stage pretende dejar el 95 % de sus ganancias girando dentro de la empresa, de forma de seguir creando nuevos productos, incursionando en nuevos mercados e incorporándole mayor valor agregado al producto. A su vez apunta a mejorar financieramente de forma de abastecerse con fondos propios, sin necesidad de recurrir a créditos bancarios. Espera que sus ventas crezcan un 40% anual, y estima que en el 2010 estará cerrando con ventas cercanas a los USD 2 millones.

Por su parte, Lomybor no tiene claro cuál será la tendencia en los próximos años, ya que considera que desarrollar dicha actividad en Artigas es muy difícil. Esto se debe principalmente a que el personal no se concientiza que la empresa es de todos y no se compromete con la causa, por lo que ve como una de las alternativas posibles el exportar las piedras en bruto y que se trabaje la misma en otros lugares. Su filosofía es que todos ganen un porcentaje de la producción ya que considera que es la única forma que mejore la productividad. Siempre está en la búsqueda de nuevos lugares donde vender y de innovar constantemente.

Uruguay Royal Gems espera que el sector continúe creciendo y se mantendrá con la postura de producir lo necesario para conseguir mejores precios, y no ir agotando el recurso.

Por otro lado Pauer, pretende darle una utilidad al resto de la piedra que queda sin utilizarse al trabajarla. Considera que en Artigas podrían hacerse ferias para exhibir las piedras, pero para esto falta infraestructura y brindar una mayor educación en lo que refiere al sector.

Blue Stone (y Gustavo Riani) pretende que en un futuro Artigas sea un lugar de piedras semipreciosas para el mundo, lo que daría mano de obra e infraestructura para la ciudad. Considera que se debe seguir apostando a diseñar y crear nuevos productos.

Finalmente Becker considera que el sector tiene que seguir creciendo, lo cual va a costar mucho pero hay gran cantidad de gente que se dedica a esto. Supone que a la larga la actividad va a ser redituable para el Estado, de quien se necesita mayores inversiones.



3.5 PRINCIPALES HALLAZGOS

De la información recopilada de las entrevistas encontramos varios elementos comunes, los cuales desarrollamos a continuación.

1. Excesiva demora en trámites para concesión de canteras

Los trámites a realizar para obtener la concesión de una cantera son extremadamente lentos y muy costosos. Se deben realizar gestiones frente a tres Ministerios (Ministerio de Educación y Cultura; Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente; y Ministerio de Industria y Energía, que es del que depende DINAMIGE) y sin la aprobación de uno no se puede iniciar los trámites en otro. Esto lleva años (y muchas veces cuando culminan los mismos la cantera ya está agotada), lo que trae como consecuencia que algunas personas desistan de iniciar la actividad. Por todo esto, se debe estar muy seguro que se dispone del dinero necesario para solventar estos gastos. Esto es una de las grandes desventajas que Uruguay presenta frente a los demás países que realizan la actividad, siendo necesario que se revise esta situación de manera de hacerlo al sector más competitivo.

2. Incertidumbre en el éxito de la extracción

Si bien existen estudios de la localización de las piedras, al momento éstos no brindan certeza absoluta de la calidad y cantidad de piedras que se pueda obtener de una cantera. Por este motivo decimos que se trata de una actividad con mucha incertidumbre, donde se debe realizar una gran inversión inicial principalmente en trámites para la concesión de la cantera y una gran inversión en activo fijo. Debido a esto todas las personas que quieren desarrollar esta actividad, deben evaluar si quieren correr este riesgo, y en caso de que lo hagan es importante que tengan un gran respaldo económico para cubrir los altos costos iniciales si la producción no es buena.

3. Poca eficiencia y compromiso por parte de los empleados

Según pudimos constatar en las entrevistas realizadas, todos coinciden que en el sector falta personal capacitado, lo que se debe a que no hay cursos específicos para la actividad y principalmente a la falta de voluntad de aprender por parte de los mismos.

Según nos comentaron algunos mineros existe un gran cambio respecto a la producción cuando se pasa de retribuir en base a un sueldo a un porcentaje de producción, llegando en algunos casos a ser tres veces más una respecto a la otra. De esta forma podemos ver la falta de compromiso del personal con la empresa.

4. Necesidad de mayor financiamiento para la actividad

Todas las empresas entrevistadas financian toda o gran parte de su operativa con fondos propios, ya que no existen créditos específicos para el sector. Muchas veces cuando quieren obtener créditos tienen problemas con la garantía, ya que lo que pueden ofrecer son las canteras, y éstas no son aceptadas por no brindar certeza de liquidez.

Las empresas necesitan financiamiento para poder retener las piedras, de modo de comercializarlas en un mejor momento y no tener la necesidad de venderlas a un menor precio para continuar con el negocio.

5. Factores de diferenciación ajenos a la piedra

De las entrevistas realizadas pudimos constatar que un factor muy valorado por los clientes ajeno al producto, es el trato brindado por la empresa al momento de la comercialización. Los clientes buscan en las empresas confianza, lealtad, ética, cumplimiento de lo pactado y de los plazos, además de la buena calidad del producto.

Es por esto que las empresas hacen hincapié en estos factores, ya que los clientes por lo general priorizan estas cualidades y están dispuestos muchas veces a pagar un precio mayor por las mismas.

6. Mayor parte de la comercialización mediante intermediarios

Los intermediarios son considerados muy importantes por la mayoría de las empresas, ya que realizan una función que demanda mucho tiempo y conocimiento del mercado y a estas les es imposible llevarla a cabo. Esto se da fundamentalmente en los casos en que las empresas se dedican a otras actividades, quienes están muy conformes con el servicio brindado por dichos intermediarios y pagan con gusto la comisión.

Sin embargo la única empresa que se dedica exclusivamente a la minería, y quien a su vez realiza las mayores ventas del sector (Le Stage), concreta la mayor parte de sus ventas en forma directa y constantemente está intentando ingresar a nuevos mercados.

Por lo cual cada empresario deberá evaluar las ventajas y desventajas de comercializar mediante intermediarios ya que son diversas las variables que entran en juego.

7. Inexistencia de consumo interno

Más del 99 % de lo que se extrae en las canteras uruguayas tiene como destino el mercado externo, siendo insignificante el consumo interno. Esto es una desventaja frente a otros países, como Brasil, quien además del mercado externo tiene asegurado un importante mercado interno.

A su vez, la mayor parte de lo que se comercializa dentro del Uruguay tiene origen brasileño, ya que a los empresarios locales no les es redituable enfocarse en nuestro mercado.

8. Gran dependencia de la situación económica mundial

Debido a que prácticamente la totalidad de las ventas son realizadas al exterior y que se trata de un producto superfluo, existe gran dependencia de la situación económica que este atravesando cada mercado de destino.

Si bien es una variable que no se puede controlar, es muy importante tenerla en cuenta, ya que un cambio en dicha situación tiene incidencia inmediata en la viabilidad del negocio. China actualmente representa el 78 % de las ventas totales, por lo que si este país llega a atravesar una crisis sería muy probable que muchas de las empresas cierren.

9. Trabas impuestas por Brasil para la exportación

A pesar de que Brasil es uno de los integrantes del MERCOSUR, según los entrevistados actualmente es uno de los países que más trabas arancelarias y administrativas impone frente al ingreso de piedras uruguayas. Igualmente es el principal destino que tienen las amatistas uruguayas, aunque sea más fácil exportar a otros países.

Brasil se caracteriza por incentivar las ventas de productos nacionales, dificultando la importación salvo que sea un bien que realmente necesiten.

10. Inexistencia de grupos estratégicos

Las empresas del conglomerado de piedras semipreciosas de Artigas se caracterizan por desenvolverse en forma individual, y no actúan como grupo al momento de establecer lazos comerciales. El principal motivo de esto es que cada uno tiene formas distintas para negociar y diferentes necesidades financieras.

Si bien entendemos que no es fácil funcionar como grupo, podría ser beneficioso para todos actuar en forma conjunta, de forma de brindar una mayor oferta y tener mayor poder de negociación ante los clientes.

11. Piedra sintética como producto sustituto

La aparición de la piedra sintética ha hecho que las amatistas prácticamente no tengan como destino el rubro de la joyería. Esto se debe principalmente a que tiene un costo menor, y son tan perfectas que es muy difícil distinguir entre éstas y la piedra natural.

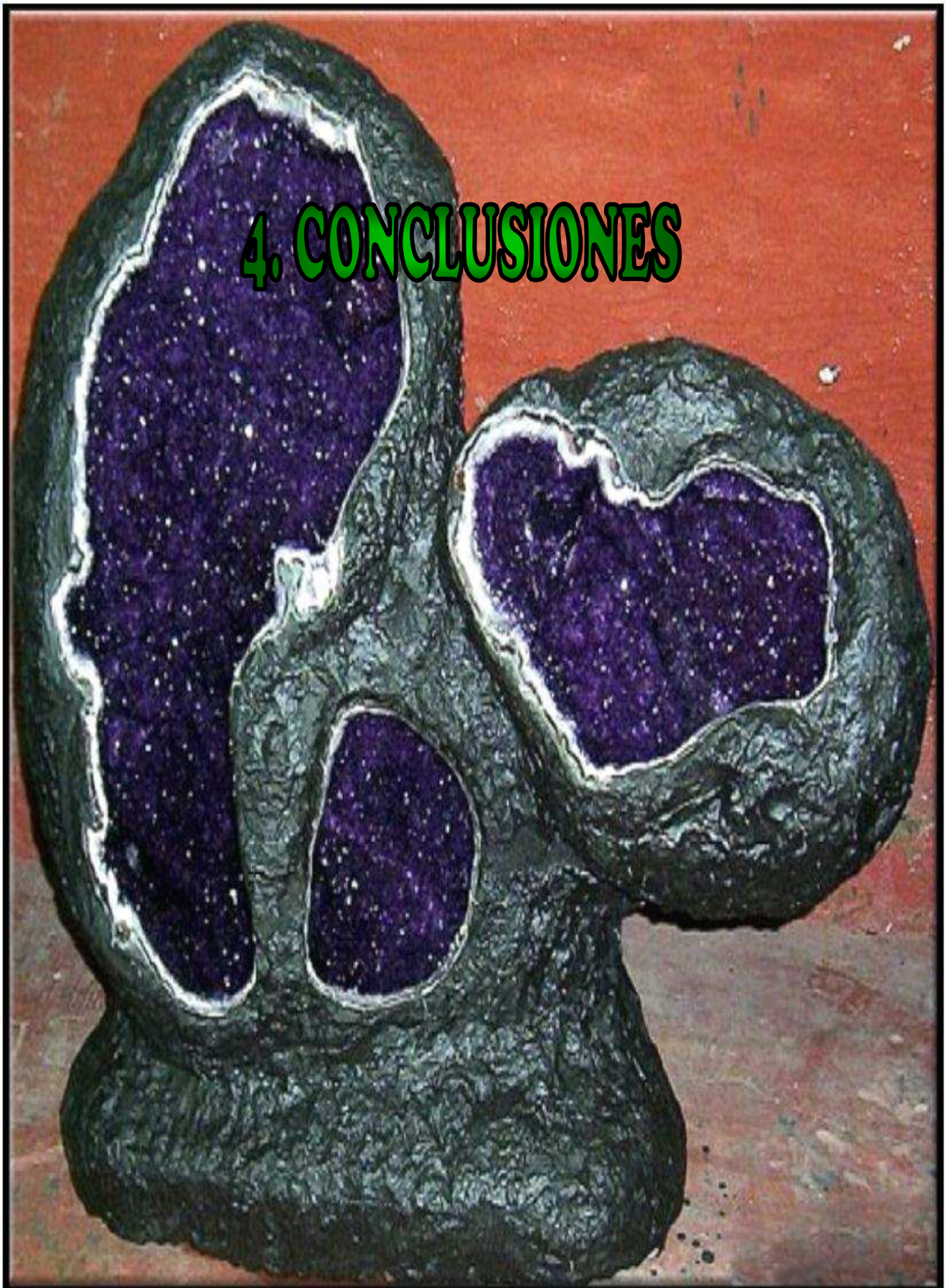
Esto ha significado un gran cambio en el sector, dejando de enfocarse en los picos lapidables y concentrándose más en el mercado de la ornamentación.

12. Inexistencia de estrategia defensiva

Los entrevistados sostienen que no aplican estrategias defensivas debido a que casi no existen ataques de competidores.

Lo que sucede en ciertas ocasiones es que algunos empresarios fijan precios bajos, con el fin de obtener nuevos clientes y poder vender mayor cantidad. Ante esto los demás competidores optan por mantener su postura y priorizar otros factores como ser calidad, cumplimiento con lo pactado, lealtad, etc. Muchos consideran importante conocer bien el costo de la piedra de forma de no caer en tentaciones y vender a un precio por debajo del mismo.





4.1 RESÚMEN DE LAS TAREAS EFECTUADAS

Al iniciar el presente trabajo monográfico nos propusimos como objetivo brindarles a los actuales integrantes y posibles interesados en el sector, un marco de referencia que sirva de apoyo para el desarrollo de la actividad y principalmente los aspectos que deben tener presentes y hacer énfasis para obtener éxito en sus negocios.

Para poder cumplir con dicho objetivo hemos decidido brindarle al lector un marco teórico de los principales conceptos, estrategias, técnicas y herramientas que deben tener en cuenta a la hora de desenvolverse en el sector. Para realizar este desarrollo tomamos como referencia los aportes realizados por Michael Porter en sus libros “Estrategia Competitiva” y “Ventaja Competitiva”.

En base a los conceptos vertidos en el teórico, realizamos el trabajo de campo investigando, observando y analizando la realidad de las empresas uruguayas extractoras de piedras semipreciosas. El mismo consistió en la realización de 6 entrevistas considerando a los que mayor contribución económica hacen al sector y aquellos que poseen un amplio conocimiento del negocio por estar hace muchos años en el mismo.

A continuación expondremos las principales conclusiones obtenidas a partir del análisis teórico y de lo investigado en el trabajo de campo. También aportaremos algunas recomendaciones que podrían ser de utilidad en un futuro para los interesados en el sector.

Finalmente en los anexos incluiremos la transcripción de las 6 entrevistas realizadas, así como el decreto 504/07 el cual trata sobre la clasificación de las empresas.

4.2 CONCLUSIONES GENERALES

De los tópicos incluidos en el teórico, encontramos algunos que tienen aplicación y son de gran importancia para el desarrollo de la actividad, y otros que no aplican o no son relevantes para la misma.

Si bien no existen en el sector estrategias claras y definidas por parte de los empresarios, constatamos que cada empresario tiene claro cuáles son sus objetivos y que debe hacer para lograr los mismos. La estrategia seguida por los mismos no surge de un proceso de planeación (estrategia explícita), sino que se origina en forma implícita a través de las actitudes y acciones que cada empresario adopta.

En el sector de las piedras semipreciosas es de gran importancia la forma en que cada empresa se desenvuelve en el mismo, teniendo gran influencia las cinco fuerzas competitivas que Porter establece: amenaza de ingreso, intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, presión de productos sustitutos, poder negociador de los compradores y poder de negociación de los proveedores.

El sector se caracteriza por tener algunas barreras para el ingreso señaladas por Porter. Estas son: diferenciación del producto, debido a la identificación de marca que tienen las empresas establecidas y la lealtad y confianza de los clientes; altos requisitos de capital; y políticas gubernamentales, como son los engorrosos trámites administrativos para la concesión de las canteras. Todo esto lleva a que la amenaza de ingreso sea baja.

En cuanto a la segunda fuerza competitiva - intensidad de la rivalidad -, no encontramos que tenga gran aplicación en el sector de piedras semipreciosas. Esto se debe a que no se visualizan en el sector los factores estructurales que establece Porter, para que estemos frente a una intensa rivalidad entre los competidores existentes. A su vez una de las principales causas para que no haya una competencia notoria entre los integrantes del sector es que casi la totalidad de lo que se produce se está vendiendo.

El producto sustituto es un factor que siempre se debe tener en cuenta, ya que estos afectan o podrían influir en el desarrollo de la empresa. En el sector en cuestión, no existe gran diversidad de productos sustitutos por tratarse de un recurso natural y de características particulares. Sin embargo un hecho que ha tenido un gran impacto en el mercado es la aparición de la piedra sintética, lo que prácticamente ha eliminado el mercado de la joyería como destino en lo que respecta a la amatista.

El sector posee un alto poder de negociación de los compradores, influido por la relación de oferta y demanda que exista en el mercado. Por tratarse de ventas de grandes volúmenes, una pequeña diferencia en el precio del bien tiene un gran impacto en los beneficios totales que puedan obtener los empresarios, por lo que existe gran disputa en la fijación del precio final. Si bien existen precios establecidos a nivel mundial, China por ser el principal comprador, ejerce mayor poder de negociación que los demás clientes.

Por último en lo que respecta al poder de negociación de los proveedores, es un factor que no tiene incidencia en el desarrollo de la actividad, ya que los insumos necesarios para realizar la misma no son de gran importancia.

En base a las cinco fuerzas analizadas, las empresas entrevistadas se caracterizan por seguir el enfoque que Porter denomina “Cambiando el equilibrio”. Esto se debe a que las empresas están constantemente innovando en nuevos productos e ingresando a nuevos mercados, de forma de elevar la identificación de la marca o diferenciar de otra manera el producto.

El conglomerado de piedras semipreciosas del Departamento de Artigas no actúa como un grupo estratégico, sino que cada empresario realiza la actividad individualmente. Igualmente la competencia existente entre los integrantes del mismo puede ser visto como algo positiva o negativa. Hablamos de competidores malos cuando hacemos referencia a aquellos que intentan lograr mayor participación sin importar los medios. Por otro lado también encontramos buenos competidores, quienes pueden servir de apoyo en el caso de querer brindar una mayor y variada oferta, compartir costos de desarrollo de mercado y promover la imagen del sector industrial.

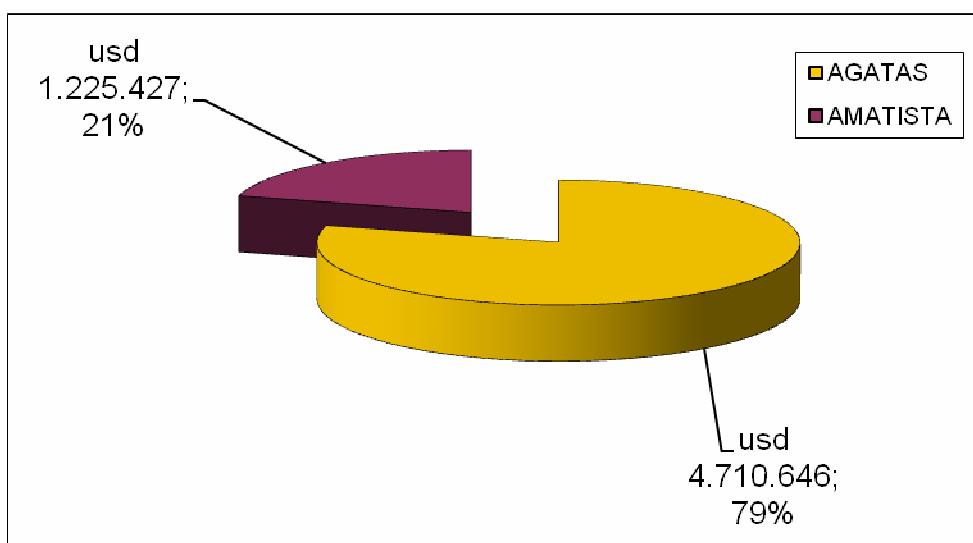
Tratándose de una actividad que se desarrolla a nivel internacional, se deben tener presentes ciertas diferencias que existen entre los países, como ser el costo de producción y las posturas que toman los gobiernos extranjeros. La principal ventaja que Uruguay presenta ante otros países es la calidad del producto y la imagen de buena reputación y calidad. Por otro lado, la desventaja más notoria es la experiencia y el conocimiento adquirido por parte de los competidores internacionales, principalmente Brasil que lleva mucho más años en la actividad.

Algunos de los impedimentos para competir internacionalmente que identificamos en el sector son la sensibilidad al tiempo de entrega (aspecto que los cliente consideran muy importante), realización de diversas tareas comerciales (lo que obliga a conocer todos los mercados), e impedimentos gubernamentales (trabas al ingreso de los productos por parte de los distintos países).

Tomando en cuenta todos estos aspectos mencionados y siguiendo las alternativas estratégicas que plantea Porter, la elección que realizan a nuestro entender las empresas entrevistadas es la “Competencia global de línea amplia”, ya que compite mundialmente con toda la línea de producto dentro del sector industrial.

Si bien no existe por parte de los entrevistados una estrategia explícita de selección de clientes, la mayoría prioriza a aquellos compradores que les aseguran cierta demanda en un determinado periodo. A su vez, algunos trabajan con determinada cantidad de clientes y prefieren no expandir su cartera con el fin de brindarles un mejor servicio.

Tabla 14 – Exportaciones ene/set 2010 (9 meses)



Fuente: URUNET

La dotación de factores que Uruguay posee en términos de calidad de sus amatistas es reconocida a nivel mundial, siendo la característica principal en la cual se basan los mineros para diferenciar y comercializar sus productos. En lo que respecta al ágata, si bien no es la mejor en cuanto a calidad, la ventaja que tiene Uruguay respecto a los demás países es que posee una gran reserva y los costos de extracción son menores, lo que lleva a ofrecer mejores precios. Como pudimos constatar en las distintas entrevistas realizadas, los factores más valorados por los clientes (principalmente por los chinos) al momento de concretar un negocio son confianza, lealtad, ética, cumplimiento con lo pactado y con los plazos, y transparencia.

Por lo mencionado anteriormente, concluimos que la estrategia utilizada por los distintos empresarios en lo que refiere a la amatista es claramente la diferenciación en calidad, y en lo que respecta al ágata es diferenciación en precio y trato con el cliente. Esta estrategia es lo que se ha mantenido a lo largo de la historia y se estima que es la que seguirá reinando en el conglomerado de piedras semipreciosas de Artigas, debido a las características distintivas que presenta el mismo. De la mano de esta estrategia va ligado la cultura de la organización, fomentando la innovación, la individualidad, y la toma de riesgos, aspecto que la mayoría de las empresas pretenden desarrollar con mayor profundidad.



Las áreas claves donde se puede establecer la diferenciación son en la extracción de las piedras (obteniendo un producto de gran calidad), y en la comercialización de la misma (llegando a los mejores mercados). Tan importante como esto va a ser la percepción de valor que tenga el comprador, ya que considera importante otros factores adicionales al producto en sí.

En cuanto a estrategias defensivas constatamos que prácticamente no existen ataques de competidores. Lo que puede suceder en algunas ocasiones es que algunos competidores fijen precios bajos, pero esto se debe más bien a un tema de necesidad coyuntural que por la aplicación de una estrategia de largo plazo.

4.3 CONSIDERACIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

En primer lugar, consideramos que para viabilizar el potencial de crecimiento del sector se deberán desarrollar y consolidar canales comerciales directos con los principales mercados de destino, incorporando herramientas de promoción adecuadas a cada mercado objetivo. Igualmente vemos que para algunas empresas es necesario el trabajo de los intermediarios, ya que no tienen las capacidades para realizar dicha función con los niveles de eficacia requeridos.

A su vez, se destaca la necesidad de desarrollar alternativas de financiamiento adecuadas que permitan alcanzar los mercados objetivos sin necesidad de “mal vender” la producción.

Dentro de las limitaciones al sector que pudimos observar, encontramos en primer lugar que se trata de un recurso limitado y que posee una gran incertidumbre en el éxito de la extracción. A su vez, todos los entrevistados coincidieron en que los trámites para la concesión de las canteras son muy burocráticos y costosos, lo que dificulta el desarrollo de la actividad y es un aspecto a mejorar si se pretende que el sector continúe creciendo.

Al ser una actividad volcada totalmente al mercado internacional, y no siendo un artículo de primera necesidad (es lo último que se compra y lo primero que se deja de comprar), un factor que tiene gran incidencia en la actividad es la situación económica de los posibles mercados de destino. Aunque sea una variable que no se puede controlar, es importante estar informado de lo que está sucediendo en el mundo, de manera de tomar acciones inmediatas.

A nivel internacional no existen mayores trabas para la comercialización de las piedras semipreciosas. Algo sorprendente es que muchas veces es más difícil realizar la exportación a Brasil (siendo un integrante del MERCOSUR) que a otros países del mundo, por los altos requisitos que imponen con el fin de priorizar el mercado local. Igualmente Brasil ocupa el primer lugar en el destino de las exportaciones de amatistas.

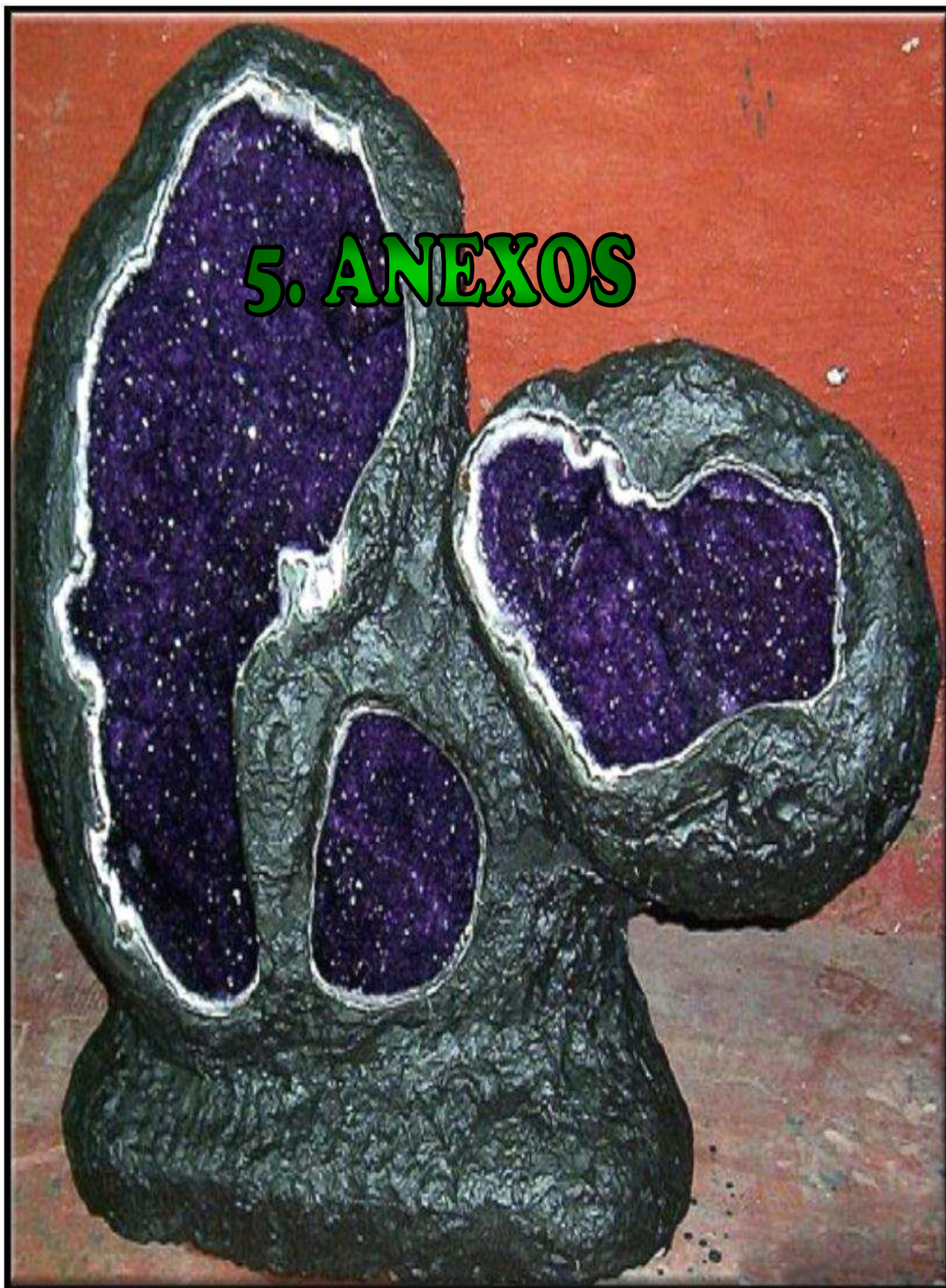
Con la aparición de la piedra sintética como producto sustituto, el mercado de las amatistas se ha visto muy afectado en lo que refiere al área de joyería, pasando a tener mayor relevancia la venta de amatistas como productos ornamentales. A su vez, las piedras semipreciosas han ingresado al mercado de la ornamentación como producto sustituto de otros (cuadros, maderas, etc). Igualmente en el mundo tan dinámico y competitivo que vivimos hoy, siempre se debe estar alerta a posibles apariciones de nuevos productos o a los nuevos mercados que se puede ingresar.

Algo característico de la actividad en nuestro Departamento es que todos los empresarios se manejan en forma independiente, y en muy pocas oportunidades han actuado en grupo con el fin de vender sus productos en el mundo entero. Esto se debe principalmente a que cada empresario tiene formas diferentes de desenvolverse en el mercado, y se encuentran en situaciones financieras distintas. Algunas empresas, si bien han recibido ataques por parte de los competidores locales, encuentran que no es una decisión estratégica, sino que muchas veces lo hacen por necesidad (como ser baja de precios). A pesar de que todos muestran buena disposición para trabajar en forma conjunta, deberían establecerse mayores lazos entre los mineros locales, de forma de ofrecerles a los clientes mejores posibilidades sin la necesidad de que estos deban concurrir a otros mercados, haciendo que Artigas sea un destino preferido.

Partiendo de lo ya logrado hasta el momento, la estrategia a seguir por los mineros para el ágata consiste en controlar más la producción, de forma de ir obteniendo mejores precios. En cuanto a la amatista la estrategia a aplicar es desarrollar nuevos productos, de forma de ir adicionándole cada vez más valor agregado y así incursionar en nuevos mercados.

Considerando lo expuesto anteriormente, concluimos que estamos ante la presencia de medianas empresas que han venido creciendo a un ritmo muy importante en los últimos años, pero que actualmente no están dadas las condiciones para que lleguen a ser grandes. Esto se debe principalmente a que se trata de una actividad que posee gran incertidumbre y la mayoría de los mineros no la tienen como actividad principal en el desarrollo de sus negocios. A su vez, estamos tratando con un recurso limitado y de demanda acotada, con lo cual no sería buena decisión producir grandes cantidades ya que impactaría en el precio final del producto y no sería viable el desarrollo de la actividad en el futuro.





5.1 ENTREVISTAS

5.1.1 Le Stage

Fecha de inicio de actividades: Año 2000

Nombre y cargo del entrevistado: Carlos Sanchis (propietario)

Tipo de productos que vende: Amatistas y ágatas

Cantidad de empleados: 80

Ventas anuales promedio: mayores a USD 1 millón

Total de activos: aproximadamente USD 700.000

Descripción del sector

En Artigas la actividad minera se caracteriza por ser familiar, no hay inversiones de afuera. Actualmente nosotros nos encontramos maduros, con los conocimientos necesarios para dar el salto que el sector necesita. Hay mucho para seguir creciendo. Todos los que están ahora van a ser los pioneros de un gran desarrollo.

Hace 9 años que estoy en el sector, al cual ingresé por necesidad ya que a mi padre no le estaba yendo bien (quien empezó hace más de 30 años). Hoy en día somos la primera empresa del Departamento tanto en ágata como en amatista.

Es una actividad muy difícil, donde tenés que realizar la actividad minera, industrial y comercial, y ésta última la debes realizar fuera del país. De estas actividades realizamos todas.

La amatista no se vende en bruto, siempre tiene valor agregado, desde la extracción ya se le agrega valor. Por ejemplo la mayoría de las veces depende de la forma de extracción de la piedra, cuanto explosivo uses y el cuidado que tengas en sacarla.

Es un sector que puede brindar gran oferta laboral, ya que hay muchas cosas para hacer. Actualmente tengo 80 empleados, por cada trabajador en la mina tenemos 3 en el taller.

Una de las limitaciones del sector es la capacidad de financiamiento, se necesita mucho capital. El Estado no ha desarrollado créditos específicos para el

sector. En sí no tienen ni idea en qué consiste la actividad. Es una minería muy específica por encontrarse solo en esta zona.

Es un campo que el Departamento no debería descuidar, para la cantidad de dinero que tenemos es enorme la cantidad de gente que se ocupa.

Nuestra forma de trabajar no es a demanda, sino que hacemos y después vendemos. Todo depende de la inversión y riesgo que estés dispuesto a asumir, hoy cuidamos mucho la parte financiera.

En mi opinión, la clave del éxito depende de una buena gestión comercial (como en todo negocio) y ser eficientes en tres aspectos primordiales:

En relación a la minería debemos reducir costos (aspecto en que todos coinciden) y para lo cual se están haciendo inversiones.

El segundo aspecto clave es obtener financiamiento para poder retener la piedra y vender al consumidor final y no a intermediarios. Los que han vendido a éstos últimos han fracasado en el 90% de los casos.

La venta del ágata permite lograr el financiamiento necesario para retener la amatista y poder venderla en el mejor momento. El ágata tiene gran rotación, y en 2 o 3 meses recuperas el dinero invertido.

Por otro lado, el tiempo promedio de venta de amatista ideal sería de 1 año, pero eso va a depender de la situación económica en que se encuentre cada empresario y los compromisos que tenga que afrontar.

Nuestro dinero es limitado, lo destinamos totalmente a las piedras, dejando de lado la parte de infraestructura de nuestros locales.

En la minería no tenés que hacer lo que debes hacer, sino hacer lo que puedes hacer. Nosotros tratamos de ser buenos y parejos en todo, si descuidas ciertos aspectos corres alto riesgo de que te vaya mal.

El tercer factor es lograr una buena comercialización.

Planeación Estratégica

Al ser un sector muy dinámico y con distintas variables que nos afectan, tenemos una estrategia muy cambiante, basándonos en los resultados que vamos obteniendo.

Actualmente nuestra estrategia consiste en mantener el nivel de la explotación minera actual, aumentar la inversión en industrialización y comercialización desarrollando nuevos productos y atacar nuevos mercados, tratando de retener el producto la mayor cantidad de tiempo posible.

En cuanto al personal, mi objetivo es tener menor cantidad de funcionarios y mayor cantidad de socios. Quiero hacer desaparecer el sueldo, que todos tengan capacidad de hacer su diferencia; o sea cuanto mejor le vaya a la empresa mejor le va a ir al funcionario. Hay que tratar de ganar con el cliente, funcionarios y la gente en general, y no de ellos.

Cientes

Nuestros principales mercados son Estados Unidos, Europa, México, Brasil y China. A éste último se le exporta el 95% de la extracción de ágata.

Tenemos un cliente inglés que vive en Bangkok, de mucho poder económico que se mueve en distintos giros vinculados a personas con gran nivel adquisitivo. Es muy hábil comercialmente comprando solamente cosas excepcionales. Se dedica a la venta de equipos de televisión y sonido de altísimo nivel, es el número 1 en cerámicas antiguas, es fotógrafo corresponsal para Asia de la revista más importante del mundo y es el actual decorador de una de las más grandes cadenas hoteleras del mundo.

Debido a que a través de él podremos llegar a lugares que solos no lograríamos, decidimos asociarnos. Sin poner dinero, la mitad de las piedras pasaron a ser de él.

Nuestro socio, que ya es como un amigo, abrió un local en Dubai donde ofrecerá nuestras piedras, o sea será quien hará la gestión comercial. Para que vean la importancia que tiene en nuestra actividad la comercialización, de nada sirve extraer la mejor piedra si luego no tenés acceso a los mejores clientes.

Llegamos a nuestros clientes a través de páginas web, de ir a visitarlos y de conocerlos en Soledad. Durante unos años tuvimos un local ahí, con lo cual conocimos muchos clientes chinos. También nos presentamos en ferias internacionales, la más importante es la de Tucson.

En cuanto al precio, lo negocias con cada cliente, vas hasta donde pienses que es un buen negocio. En el ágata y en algunos tipos de amatista existe un precio estándar a nivel mundial. Nosotros tratamos de vender otros tipos de productos para hacer la diferencia.

Existen muchas variables al momento de determinar el precio (volumen, calidad, cliente, situación económica mundial, etc). A veces a clientes nuevos, podemos establecerles un precio menor para lograr conquistarlos.

Si bien siempre estamos tratando de conquistar nuevos clientes, tenemos algunos desde hace mucho tiempo. Cuando llega un cliente, todos saben que es el jefe máximo del negocio.

Atraemos a los clientes por tener el producto, la calidad del mismo, credibilidad, tener un lineamiento ético (cumplir con lo pactado), y principios y valores que tiene la empresa. El cliente insatisfecho vale por diez, y el satisfecho vale solo por él.

Tenés que tener poder de negociación con el cliente, cuando lo pierdas ya no te sirve el negocio.

Competidores y Grupos Estratégicos

Acá cerca en Brasil tenemos un gran centro comercial que es Soledade, donde se mueve más de 20 millones de dólares por año. Para que tengan una idea el lugar de exhibición es más grande que el Geant de Montevideo. La ventaja que tienen es que es una ciudad industrial y comercial, que son las etapas que faltan lograr conjuntamente acá. Ya adquirimos conocimiento suficiente pero sin dinero no se puede.

Hoy en día estamos muy contentos, las posibilidades son enormes para seguir creando valor agregado. El gran problema que tenemos los uruguayos es que no puedes pensar en grande.

Cuando nos visitan clientes de afuera, nosotros los llevamos también a otros lugares para que compren, porque si no tenemos la piedra igualmente queremos que el cliente se vaya satisfecho.

A efectos de asociarnos con competidores locales para ingresar a nuevos mercados, no contamos con una estrategia tan definida y elaborada. Cada uno actúa como empresa independiente, y en caso que no tengas el producto o no están dadas las condiciones para vendérselo, se lo presentas a otro competidor local.

Competencia a nivel global

En el sector, con respecto a la amatista, existen muchos competidores con los cuales nos diferenciamos principalmente por el formato y la calidad de las piedras, y no tanto en el precio.

Nuestro principal competidor a nivel mundial es Brasil. Con respecto a éste nuestro costo país es mucho más alto, el costo por kilo es tres veces más caro que el de ellos. Esto se da por distintos factores: uno de ellos es un factor geológico, ellos obtienen amatistas verticales, mientras que las nuestras son horizontales, encareciendo más nuestro costo. Otro factor es la forma de extracción, acá se utilizan motores a gas oil mientras que allá usa la energía eléctrica (desde hace 40 años), lo que les abarata enormemente sus costos. Actualmente se está realizando acá en Artigas una inversión grande para llevar a las canteras la electrificación.

Este país tiene un alto consumo interno lo que le da tranquilidad para trabajar, y a su vez tiene todo el mercado externo. Los brasileros se caracterizan por ser muy diplomáticos, ven siempre el lado positivo y no se pelean entre ellos como nosotros.

En Brasil existen dos ciudades que se crearon por las piedras: Amatista do Sul y Cristal do Sul. Lo que caracteriza a éstas es la gran participación de trabajadores independientes y la flexibilidad de emigrar de una cantera a otra. Con una inversión muy chica ya tienen herramientas para ser empresa. Esto beneficia en que se comprometan más con la causa. Sería bueno estudiar estos casos para poder implementarlos en un futuro.

La crisis mundial nos ha afectado en Europa y Estados Unidos, lugares donde se sintió un poco la venta, pero a Asia se le siguió vendiendo normalmente. A veces se les brinda una ayuda a los clientes que están pasando por una situación económica no tan buena.

Como limitaciones para competir internacionalmente, encontramos la situación económica de cada país y las trabas arancelarias y administrativas que los mismos establecen. La mayoría de los países incentivan la venta de productos nacionales, dificultando el ingreso de nuestras piedras.

Brasil, aunque forma parte del MERCOSUR nos impone muchas barreras para ingresar al mismo. De allá para acá es muy fácil el ingreso, pero de acá para allá es todo mucho más lento y costoso. El MERCOSUR no existe.

Productos sustitutos

A nivel internacional vendemos productos ornamentales. Queremos enfocarnos mucho más en lo relacionado con decoración, por lo tanto nuestros competidores no siempre son los minerales, sino que muchas veces competimos con maderas, cuadros, etc. Los competidores son todos aquellos que puedan tener un producto parecido.

En realidad, las piedras han pasado a ser productos sustitutos de otras cosas, por ser un producto distinto y tener la cualidad de ser natural (ventaja muy grande). Tenemos que ser conscientes de las ventajas que tiene el producto y lo que podemos hacer con él.

Estrategias competitivas genéricas

La ventaja más grande nuestra es la conjunción Amatista – Uruguay, que es sinónimo de excelente calidad y es lo mejor que existe a nivel mundial.

Nos diferenciamos ya que tenemos un pico de violeta muy intenso, que las piedras de Brasil no lo pueden alcanzar. No significa que ellos no tengan piedras hermosas, pero si el mundo quiere calidad y distinción tiene que comprar en Uruguay.

Nosotros vendemos todas las calidades aunque tenemos una punta de mercado que disfrutamos y con eso hacemos la diferencia económica. Aunque el costo por kilo acá es más elevado, contamos con una ventaja natural que es la piedra. Tenemos un producto naturalmente diferenciado, no somos viables en tema costo.

Acá bajamos costo gastando, o sea creando más valor agregado para hacer cosas diferentes. Debemos transformar el producto para hacerlo más excepcional todavía. Tenemos una piedra enorme que pasamos 11 meses y medio en sacarla, era más fácil romperla toda, pero si lo hacíamos la piedra perdía mucho valor ya que le sacábamos lo diferente.

La minería a nivel mundial son coladas horizontales que se han ido moviendo con el paso de los años. Nuestra minería es totalmente horizontal, lo que es una gran ventaja ya que hacemos galerías y entramos horizontalmente a la mina.

Otro factor importante a tener en cuenta es el de brindarle las comodidades al cliente cuando nos visita, de forma que se vaya satisfecho y quiera volver.

Estrategias defensivas

Por lo general, no recibimos ataques de competidores porque las condiciones para hacerlo no son fáciles.

Igualmente considero que sería una estrategia válida e interesante bajar los precios para atraer nuevos clientes, y espero en un futuro tener los recursos para poder hacerlo.

Perspectivas para el futuro

Ni nosotros sabemos dónde vamos a estar en unos años porque son muchas las posibilidades. Lo que si pensamos es dejar el 95 % del dinero que ganemos girando dentro de la empresa. Las expectativas son enormes, con nuevos productos, nuevos mercados, crear mayor valor agregado. No hay techo pero hay que buscar el equilibrio. A su vez, apuntamos a mejorar financieramente con miras en lograr abastecernos con fondos propios. Actualmente trabajamos con fondos propios y con créditos bancarios.

El mercado es muy grande por ser global. El 99 % de las ventas son al exterior, el mercado interno es mínimo. Nuestra perspectiva es que nuestras ventas crezcan un 40% anual. Estimamos que en el 2010 estaremos cerrando con ventas cercanas a los USD 2 millones.

5.1.2 Lomybor S.A.

Fecha de inicio de actividades: Año 1987

Nombre y cargo del entrevistado: Francisco Paulo (propietario)

Tipo de productos que vende: Amatistas y ágatas

Cantidad de empleados: 44

Ventas anuales promedio: mayores a USD 1.500.000

Total de activos: aproximadamente USD 1.500.000

Descripción del sector

En la zona del Catalán podemos encontrar la mayor concentración de amatistas de calidad. Las piedras tienen una formación de 128 millones de años.

En la tierra podemos encontrar 19 capas de derrames de lavas, en dos de esos derrames se dieron las condiciones geológicas y geotérmicas para que se formen las amatistas. De la conjunción de la bolsa de aire con arena y otros componentes se formaron las amatistas. A 170 metros sobre el nivel del mar encontramos piedras amorfas, con distintas formas (las encontramos en la zona de catalán y son las que predominan). A 230 metros sobre el nivel del mar encontramos amatistas en forma de catedral y son las que hay acá y en el Brasil.

La piedra es algo muy pasional, no sabes si vas a perder o a ganar, pero la tendencia es que pierdas más de lo que ganes.

El 80 % de la gente que trabaja solo con piedras se ha fundido. Existe mucha incertidumbre respecto al negocio. En Artigas el que ha hecho dinero no fue con las piedras, sino en otras actividades. Nadie se ha enriquecido con las mismas, hay gente que ha ido sobreviviendo pero no ganando mucho dinero. Por ejemplo, yo en determinado tiempo decidí apartarme del negocio ya que la situación económica mundial no era la mejor, eso fue luego de la Crisis del Golfo.

Vendemos ágatas y amatistas, hoy todo lo que pueden ver de amatistas subsiste gracias al ágata, todos somos ágatas dependientes. Si se termina el negocio del ágata no subsistirían las empresas.

La amatista es un producto superfluo, hay muchas cosas para comprar antes que esto. En el mundo es para un grupo selecto que entiende y sepa de esto.

Si bien el agregarle valor al producto es lo que te genera mayores ganancias, a su vez es lo que más complicaciones te trae (un 80 % de los problemas son por causa de esto). Cuando sos joven siempre tratas de ir creciendo, pero llega un momento en que tenés que poner todo en la balanza y ver si realmente es redituable tanto esfuerzo.

Hace un tiempo en una época llegué a tener 43 personas trabajando en el taller y hoy cuento solo con 13. La idea es formar un grupo de trabajadores eficientes y que se pongan la camiseta de la empresa.

En el sector falta gente capacitada, pero es un problema de mentalidad, la gente no quiere aprender. El medio te limita bastante.

Nuestra forma de financiamiento es con fondos propios salvo algún crédito especial en determinada circunstancia, lo que no es significativo para la operativa (no se cubre más de 15 días de trabajo).

Nuestra empresa está saneada, no tenemos pasivo. Trato de ser ordenado y arriesgar lo justo y necesario para que no nos sorprenda nada en cualquier momento y nos agarre mal parados.

La clave del éxito va a depender de:

- Concientización del gobierno con respecto a los altos impuestos existentes y más teniendo en cuenta que estamos con un dólar bajo, lo que encarece los costos locales.

- Control de los negocios en negro por parte del gobierno. No lo hacen porque no es simpático, y a su vez muchas empresas están en esa situación por necesidad, pero esto limita y mucho el crecimiento de las empresas medianas.

- Recuperación de la situación económica a nivel mundial, ya que no hay nada para convencer a la gente de que gasten en esto. O sea, servicio no se brinda en el sector y marketing muy poco. Estas siempre pendiente de lo que pasa en el mundo. Si mañana cae China yo tendría que cerrar pero tampoco es que esté programado para que pase esto.

El sector crece con la demanda mundial y las bonanzas de las demás economías, no hay otra forma.

Las canteras son nuestro activo más importante, pero a su vez es algo muy intangible porque no sabes cuánto vas a poder sacar de las mismas. En DINAMIGE se ha ordenado el tema de trámites para obtener la concesión de las mismas pero a la vez se triplico los gastos.

Planeación Estratégica

Nosotros tratamos siempre de innovar y crear cosas nuevas. En un momento contratamos 6 de los mejores pintores que existen en el Uruguay realizando un proyecto donde pintaban sobre las piedras, pero esto no anduvo ya que Uruguay no tiene buen consumo interno. Luego hicimos mesas y bases niqueladas para las piedras.

Cuando llegas a Tucson tenés 6 o 7 locales con piedras uruguayas que ofrecen lo mismo. Para poder diferenciarte tenés que hacer cosas distintas que llamen la atención.

Nosotros apostamos a la calidad (que es excelente) y a lo nuevo. Cuando llevas algo nuevo a las ferias, al otro año todos tienen lo mismo, por lo que constantemente tenés que ir innovando e ideando cosas nuevas. Si tenés producto diferenciado podés diferenciar el precio.

Tratamos que el 100 % del valor agregado de la amatista sea aportado por nosotros.

Clientes

Además de China, tenemos como principales clientes a Europa (coleccionistas mas entendidos sobre el tema) y Estados Unidos (gran consumidor de todo).

El gran mercado a nivel mundial es Asia (principalmente China), porque creen mucho en las energías de las piedras. También para ellos es muy importante el tema de status, ya que demuestran su poder a través de las cosas valiosas que tienen. Estos compran el ágata para hacer brazaletes de mujer, son muy eficientes en el momento de trabajar la piedra y usan mucha tecnología.

Solo el 1 % del total de ágatas se lo exportamos a otro mercado distinto al chino que es Alemania. A estos se le exporta piedras muy especiales (muy elegidas ya que la utilizan para morteros).

Antes cuando se sacaba picos, se le vendía a Brasil y no se le agregaba nada de valor. Luego nosotros empezamos a agregarle valor a la piedra y fuimos pioneros en hacer ferias para promocionar el producto por todo el mundo. Al tiempo pusimos un local en Soledade, que es el centro comercial del mundo de piedras. Con lo cual empezamos a vender allá y a hacer clientes de los cuales ahora nos están visitando.

A partir de ahí todos las demás empresas del sector empezaron a hacer ferias, y con éstas se mejoran las expectativas del ágata y las amatistas.

Los clientes de amatistas cambian constantemente porque es un negocio muy pasional. Alguien hace algo y todos van atrás de eso. En cambio, en cuanto al ágata hace años que tenemos los mismos clientes, porque es como un commodity.

Tenemos clientes que realizamos precios diferenciales por su continuidad de trabajo y respuesta en momentos de baja venta (año chino e invierno). Tenemos 8 meses de alta temporada y 4 de baja temporada.

El 90 % de nuestras ventas son a través de las ferias. Por internet se vende poco, y más bien son los que lo hacen por intermediarios con los que entran en confianza.

En las ferias obtenemos el 80 % de nuestras ganancias, que a su vez se ve incrementada por el beneficio fiscal que tenemos al vender en régimen de ferias.

Los clientes buenos son pocos (alrededor de 10) por lo que no puedes hacer mal las cosas.

El ágata se la venda a través de intermediarios y en el caso de la amatista debe existir un contacto personal con el cliente para que éstos compren. Los intermediarios son necesarios ya que hacen el trabajo que los mineros no lo pueden hacer. Cobran entre un 3 % y 5 % de las ventas.

Competidores y Grupos Estratégicos

Se ha actuado poco como grupo al salir, por ser un sector donde ha existido muchos fracasos y muchos piensan que se hace la plata fácil. A su vez es un grupo heterogéneo.

Los problemas ya se inician con el personal que, la mayoría de nuestros empleados buenos son los que se vinieron de Brasil pero no de buena forma. También existen muchos problemas internos entre los mineros, siendo un grupo chico de no más de 10 empresas.

Por estos motivos el grupo no es muy unido, sin embargo hemos combinado subir el precio del ágata y tratamos de concientizar principalmente a los más viejos de que somos un grupo y debemos actuar como tal, dejando de lado problemas que existieron en su momento.

Si bien existe competencia por cliente, éste no es el motivo de que no se actué en grupo.

Tampoco es que existan mercado para todos ya que si todos nos ponemos a producir seria mucha la oferta, lo que bajaría los precios.

Competencia a nivel global

Nuestro gran competidor a nivel mundial es Brasil, estos nos llevan 80 años de ventaja como competidores. Mientras ellos llegaron a producir 400 toneladas de amatistas por mes, nuestro récord fue de 50 toneladas por mes.

La amatista en Brasil es mucho más barata ya que hace años que están, si bien los costos fríos son más o menos los mismos, ellos son mucho más eficientes porque gastan menos por grandes cantidades.

Además de Brasil y Uruguay, el país que también tiene amatistas es África, quienes tienen el mismo color y calidad que nosotros. Las piedras que éstos poseen, se deterioraron por razones geológicas y se encuentran sueltas en el suelo

en forma de picos muy pequeños. O sea el color es igual al nuestro, pero el tamaño no (no son piedras grandes). Es por éste motivo que compiten con nosotros en la parte de joyería. A su vez por su ubicación geográfica se pueden encontrar ágatas. El gran problema que tiene actualmente es que existen guerrillas, lo que dificulta el desarrollo de la actividad.

China demanda 45 a 55 contenedores de ágatas por mes, de éstos solo 2 contenedores los provee Brasil, el resto abastecemos nosotros.

El ágata brasilera es de mejor calidad que la nuestra pero no tienen cantidad, ni precio para abastecerlos.

Nuestro gran problema es que hoy nos está quedando un 35 o 40 % del total de ágatas que teníamos, o por lo menos de lo que esta fácil de sacar. El recurso es finito. Estimo que eso nos durará entre 4 o 5 años, no así en las amatistas que se extrajeron un 3 o 4 % del total, por lo que tendremos por más de 500 años.

Como vamos a seguir extrayendo ágatas, ya que la demanda es creciente, lo que tenemos que lograr es ir aumentando el precio. Esto es lógico ya que a menos oferta y más demanda el precio sube.

China ha crecido mucho y lo va a seguir haciendo. Este negocio es para la clase media baja en dicho país, por lo cual tenemos millones de personas para abastecer. Es un producto totalmente demandado.

En el sector existe una alta dependencia de la economía mundial. Con la crisis del 2001 y 2002 paró el mercado pero lo que nos salvo fue China con la compra del ágata, esto nos permitió sobrevivir. La amatista es lo primero que se deja de comprar y lo último que se vuelve a comprar.

Una de las grandes limitantes para competir internacionalmente es la inexistencia de créditos especiales para el sector, lo que nos permitiría vender mejor la piedra y no tener que venderla apresuradamente para poder cubrir los gastos.

De lo que vendemos de amatistas un 25 % se le exporta a Brasil a un precio menor, quienes la industrializan o simplemente la revenden. Estos nos ponen muchas trabas, siendo más fácil exportar a otros países del resto del mundo que al MERCOSUR.

Productos sustitutos

Hace unos años atrás en Rusia, apareció la piedra sintética. Estos lograron obtener la amatista con el mismo color, peso y temperatura de forma que no la puedes identificar con nada, si es verdadera o sintética. Esto nos perjudico mucho en el mercado ya que la venden a un 10 % del precio de la amatista real. Es por este motivo que hoy el 98 % que vendemos es ornamental.

Los geólogos dicen que, por lo único que podrías desconfiar que sea una piedra sintética es el hecho de que son piedras muy perfectas. Para que vean hoy en el Uruguay el 80 % de las piedras que se venden en las joyerías son sintéticas, imagínense en el resto del mundo lo que es.

Estrategias competitivas genéricas

Nuestro factor diferenciador es que tenemos amatistas con excelente calidad. Si tomamos un rango del 1 al 10, nosotros tenemos un 10 y los brasileños llegan a un 8,5.

Nosotros subsistimos gracias a un 15 % del total de las piedras que tenemos, las cuales poseen un mejor color que la de los demás países. Sin lugar a dudas el factor diferenciador es ése.

Estrategia defensiva

Constantemente existen ataques de competidores, bajando los precios. Nosotros consideramos que es una estrategia valida, no tomamos represalias contra los mismos ya que no es el único factor por el cual nuestros clientes nos compran.

A los chinos también les importa que les brindes confianza, lealtad y mantener un buen vínculo comercial, siendo importante tener una oferta suficiente cuando ello lo requiera.

Perspectivas para el futuro

No sé bien cuál va a ser la tendencia en los próximos años, desarrollar el sector en Artigas es difícil. De repente convendría trabajar las piedras en otro lugar y dedicarnos solamente a exportar la piedra en bruto. La gran diferencia que tenemos con Brasil es que ellos son mucho más eficientes que nosotros.

La misma gente trabaja diferente si produce para sí mismo que si lo hace para la empresa. No se concientizan que la empresa es de todos, y si le va bien a esta nos va a ir bien a todos.

Por eso no se bien a donde vamos, cada vez hay más beneficios y menos obligaciones para los trabajadores. Mi filosofía es que todos ganen a porcentaje junto con la empresa, o sea un sueldo base y la otra parte a resultados. Es la única forma en que mejoren la productividad. Cuando hemos hecho este cambio se ha llegado a triplicar la producción.

A largo plazo es de esperar que haya una recuperación económica mundial, lo que nos facilitaría la venta de amatista e incrementaría la demanda de ágata, que es a lo que apuntamos.

Siempre estamos buscando nuevos lugares donde vender y siempre te quedas con la misma sensación de que no es un negocio fácil.

5.1.3 Uruguay Royal Gems S.A.

Fecha de inicio de actividades: Año 2003, hace 35 años que su padre se encontraba en el negocio

Nombre y cargo del entrevistado: Estela Riani (propietaria)

Tipo de productos que vende: Ágatas

Cantidad de empleados: 13

Ventas anuales promedio: superiores a USD 800.000

Total de activos: aproximadamente USD 500.000

Descripción del sector

Desde un principio nos dedicamos a la extracción de ágatas ya que se realiza a cielo abierto, siendo menos complejo y riesgoso que trabajar con túneles y explosivos (como se hace con la amatista).

Las piedras se trabajan básicamente en China, ya que son los maestros en esto. Éstos usan las piedras para artículos religiosos, hacen collares, pulseras, anillos y por la dureza de la piedra la utilizan para máquinas industriales.

Es una actividad muy cara. Para comenzar la actividad necesitas realizar muchos trámites frente a tres ministerios (Ministerio de Educación y Cultura; Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente; y Ministerio de Industria y Energía, que es del que depende DINAMIGE). Estos trámites te llevan muchos años y son muy costosos, por lo que para empezar debes estar muy seguro que dispones del dinero para solventar todos estos gastos.

A su vez requerís de una gran inversión inicial en activo fijo. Al momento contamos con 3 retro-excavadoras, una máquina de carga, camiones y autos.

También tenemos un costo de capital de giro muy alto (gasoil, mano de obra, etc.). Es más caro el transporte de Artigas a Montevideo que de Montevideo a China. En la cantera actualmente tenemos 13 empleados que dependen nuestro directamente. Todo lo demás los tercerizamos, ya sea clasificación, transporte, etc.

Con respecto a los aportes del personal que debemos realizar no todos pagamos por igual y cada vez son mayores, obteniendo una ventaja aquellos que no lo hacen.

Nuestra forma de financiamiento es con fondos propios, no existiendo un financiamiento especial por parte del gobierno.

La demanda del ágata ha venido aumentando pero la producción no es pareja porque depende de lo que puedas sacar de cada cantera. A su vez una gran desventaja que tenemos es que es un recurso finito y no tenemos certeza cuánto hay todavía por sacar. Seguramente nos va a pasar lo mismo que Brasil, vamos a tener que ir más abajo para extraer.

Una vez que tenés un buen producto, la clave del éxito está en la honestidad.

Planeación estratégica

Tenemos la teoría de que como los precios están subiendo tenemos que tranquilizarnos con la extracción, ya que todo lo que se va no se recupera y tenemos que aprovechar para obtener mejores precios.

En algún momento hemos pensado en cerrar la cantera y esperar un tiempo para conseguir mejores precios en el futuro.

Clientes

Abastecemos principalmente a China y algo a Brasil. Nuestras ventas se hacen todas a través de intermediarios. Les vendemos a éstos porque no tenemos

tiempo para buscar clientes, y a su vez tenemos otros negocios que atender. Estamos muy conformes con el servicio que nos brindan, cobrándonos una comisión que varía de 3% a 5%, que con mucho gusto la pagamos.

Los brasileros vienen a comprar a través de sus intermediarios a nuestras canteras, y son ellos mismos quienes se encargan de ingresar la piedra a Brasil. No les realizamos exportaciones directas.

En cuanto a las ventas a China las hacemos a través de intermediarios uruguayos, con quienes trabajamos desde hace tiempo. Nuestra política de venta consiste en extraer la piedra, y luego de clasificada traerla a Montevideo donde se les oferta a los intermediarios, vendiéndosela al mejor postor. Este sistema es transparente y todos saben cómo nos manejamos.

Si bien no tenemos contactos directos con los clientes, sabemos que por lo general son fluctuantes, pero los intermediarios los conocen a la perfección y saben quiénes son y dónde están.

No usamos medios para promocionar el producto ya que no nos dedicamos a la comercialización.

Debido a la gran demanda que existe actualmente los precios han ido mejorando pero no son de variar mucho.

Competidores y Grupos Estratégicos

Hace un tiempo hicimos una asociación de mineros pero no funcionó, cada uno se manejaba por separado y cuidaba sus intereses. Es muy difícil el negocio para compartir, si tenés un cliente que paga bien no vas a decir al resto, ya que agotas tu mercado. A su vez no todos tienen las mismas necesidades financieras.

Hubo un intento de tener un lugar donde exponer las piedras de Artigas pero no se llegó a buen fin.

Competencia a nivel global

Brasil nos compra debido a que está escaseando el ágata en este país y lo que extraen está a mucha más profundidad, elevando más los precios de extracción. Aunque la calidad de ellos es mejor que la nuestra, nos compran a nosotros y luego revenden a otros países como si fueran propias.

Si bien la última crisis no ha influido en nuestras ventas ya que China no se vio afectada por la misma, a principios de la crisis del 2002 hubo un gran parate en el mercado.

No tenemos mercado interno y por lo que tengo entendido la mayoría de los mineros exportan prácticamente toda su mercadería.

Si bien no tenés la seguridad de que en un futuro el mercado seguirá funcionando con normalidad, no existen grandes riesgos ya que todo lo que producimos lo vendemos inmediatamente.

Productos sustitutos

Al momento no tengo conocimiento que exista algún producto que pueda sustituir al ágata. Un factor que contribuye a esto es el carácter religioso que le dan los chinos a las piedras semipreciosas.

Estrategias competitivas genéricas

Nos caracterizamos por vender lo que nos comprometemos, brindándoles a nuestros clientes confianza y transparencia. Tenemos una marca registrada (URG) y ellos saben que lo que llevan es lo que nos compraron.

Le damos mucha importancia a la clasificación, somos bastante líderes en el mercado, los demás nos siguen en eso.

Por todo esto los compradores piden nuestras piedras y muchas veces pagan un poco más.

Si bien la calidad de nuestras ágatas es inferior a la brasilera, tenemos la ventaja de tener costos de extracción menores, lo que nos permite diferenciarnos en el precio.

Estrategias defensivas

Algunos mineros han desprestigiado el sector enviando piedras distintas a las que se habían comprometido. Ante esta situación no podemos tomar mayores medidas, y lo que tratamos de hacer es mantener nuestra postura y brindarles la certeza a nuestros clientes de que el producto vendido es el acordado.

También hemos tenido problemas con empresas que mandaban las piedras en bolsas con la misma marca que mandamos nosotros (con la letra E). En China buscan las piedras de nuestra marca por el tipo de piedras que vendemos. Además

de ser un comportamiento desleal por parte del competidor, esto empaña la imagen de la empresa ya que enviaban piedras de mala calidad. En ese momento nos contactamos con la empresa transportadora para que no permitieran que se utilice esa marca.

Perspectivas para el futuro

Esperamos que el sector continúe creciendo y nos mantendremos con nuestra postura de producir lo necesario para ir consiguiendo mejores precios, y no ir agotando el recurso.

5.1.4 Pawer S.A.

Fecha de inicio de actividades: Año 1990

Nombre y cargo del entrevistado: Eduardo Barrios (Director técnico de la empresa)

Tipo de productos que vende: Ágatas y amatistas

Cantidad de empleados: 20

Ventas anuales promedio: mayores a USD 900.000

Total de activos: aproximadamente 250.000 USD

Descripción del sector

La actividad comenzó en Río Grande do Sul, en la ciudad de Amatista do Sul mucho tiempo antes que acá, por lo que Brasil nos lleva gran ventaja. Los hallazgos de piedras en nuestro Departamento se dieron a raíz de excursiones que hicieron los brasileños, quienes desarrollaban la actividad con mucho más fuerza y gran apoyo del gobierno. Acá se caracterizó por ser familiar, y al principio era más manual y con escasa maquinaria.

Cuando se inició la actividad, nuestros compradores eran brasileños, y el mundo pensaba que las piedras eran de ellos y no uruguayas.

La actividad extractiva se caracteriza por poseer gran incertidumbre, estás buscando un material que no sabes dónde está (a diferencia de otros minerales como el granito, oro, mármol, etc.) y si vas a tener suceso económico de

antemano. Hay un factor riesgo muy importante, hay algunos que dicen que es como una timba.

Una cantera puede determinar el suceso de la actividad, así como la gente que la trabaja. El obtener buenos rendimientos no va a depender solamente de que tan buena sea la cantera, sino de la eficiencia con la que trabajes. En una misma zona puede haber canteras muy buenas o muy malas, es el capricho de la naturaleza.

Hay dos grandes causas por lo cual las piedras semipreciosas ocupan un lugar secundario: la primera es que los brasileños no nos dejaron desarrollarnos, y la segunda es que el sector no tenía importancia para la economía nacional, por lo que el gobierno no invertía.

Es un sector muy débil que depende de muchos factores. Las piedras semipreciosas no son un artículo de primera necesidad. Si hay una crisis que afecte la economía de los países, también nos veremos afectados (ocurrió con la Guerra del Golfo que estuvimos 7 o 8 meses sin vender).

El sector tiene dos rubros destacados: ágatas y amatistas.

El ágata tuvo un desarrollo importante hace 8 o 10 años. Antes no se vendía ágata, cuando se encontraba se la tiraba ya que los brasileños decían que no servían y no la usábamos para nada. Ésta era una estrategia que utilizaban para favorecerse, ya que la vendían y la valorizaban muy bien.

Hace 8 años mandamos de regalo dos contenedores de ágatas a China y desde ahí empezó el negocio del ágata, vendiendo entre 10 y 15 contenedores por mes. Esto fue un punto de inflexión en la actividad permitiendo financiarse a las empresas debido a su gran rotatividad. Lo que producís de ágata está asegurada su venta, pero la amatista es muy irregular.

Debido a que se me está terminando la tierra para poder sacar ágatas, debo comenzar a dedicarme mucho más a las amatistas, aspecto que descuidé durante tiempo, y la mayoría me ha sacado ventaja en esto.

El sector puede crecer mucho (haciendo referencia al ágata), pero depende de distintos factores. Los costos han venido aumentando (sobre todo el combustible), el atraso cambiario hace que las empresas queden con rentabilidad reducida, hay aumento de cargas impositivas, y el precio del valor de la piedra viene masticado desde el exterior.

El Estado nos está dando un apoyo en la electrificación de canteras, mejoras en las caminerías, han hecho puentes uniendo zonas aisladas y la comunicación ha mejorado mucho. El gobierno se ha mostrado abierto pero nos faltan otros pasos antes para lograr el apoyo de éste.

Actualmente tenemos 20 empleados, pero hace 5 años llegamos a tener 100 cuando inventamos un negocio donde pusimos a trabajar a familiares de empleados, pero luego este negocio dejó de ser rentable.

En cuanto el financiamiento, con la venta de ágata nosotros nos autofinanciamos debido a la gran rotatividad de esta. A su vez la gente que trabaja con la amatista utiliza el ágata como forma de financiamiento.

Planeación estratégica

Pensamos seguir trabajando en el ágata ya que es un mercado que está establecido y consolidado, y empezar a dedicarnos con más énfasis en las amatistas.

La idea no es incrementar las ventas sino saber cuánto es que necesitan nuestros clientes, para de esa manera mantener un buen precio y poder negociar mejor.

Clientes

El ágata no necesita promocionarse, se promociona sola, lo que tengas por producir el mes que viene ya está vendido.

Una amenaza que puede influir en las ventas es que suceda algún problema en la economía china. Por ejemplo cuando fueron las olimpiadas en China las ventas bajaron ya que el estado y la gente gastaron en otras cosas, por eso te digo que es un sector muy sensible y débil. Otra posible amenaza es un problema climático como una inundación o nevada.

Desde que empezamos tenemos los mismos clientes, los chinos son personas que hay que cumplirles con lo pactado, ser serios y relativamente puntuales con los plazos.

Los intermediarios son los que más plata hacen porque no tienen que invertir y no corren riesgo. Nosotros no podemos llegar al consumo final por un tema de tiempo, por lo que debemos recurrir a éstos.

Las mayores exportaciones van desde mayo a noviembre, disminuyen en verano porque en esos meses en la ciudad en donde se trabaja la piedra hay 40 grados bajo cero y en enero es el año chino.

Para determinar el precio al cual vendemos la amatista, nos basamos en el precio promedio que rige en el momento en el mercado. No hay precio preferencial. En el ágata si trabajas la piedra no puedes competir, a su vez el ingreso de la mercadería semi elaborada paga más impuestos.

Competidores y Grupos Estratégicos

La alianza con competidores es un problema que tenemos con la gente de Artigas, hay mucha envidia que a uno le vaya bien. Ojala que cambie, acá hay lugar para todos, debemos trabajar todos juntos, pero la gente siempre quiere sacar ventaja.

En Brasil actúan mucho mas organizado y siempre se aprovecharon de nuestra situación. Actualmente no existimos como corporación pero mi impresión es que esta nueva generación que está apareciendo va a lograr que mejore, son más abiertos.

Hay enormes posibilidades de crecer en el sector, el tema es organizarse y hacer una actividad rentable. Pienso que va a llegar el momento en que se junten todas las empresas, formando una oferta importante, de manera que Artigas sea un paso obligatorio y los chinos no vayan solo a Soledad. El miedo que tengo es que se instalen los brasileros y que se exporten a ellos mismos.

Empezamos por competir entre nosotros, cosa que no podemos hacer y más teniendo en cuenta que lo que producimos al lado de otros es mínimo.

Competencia a nivel global

Nuestras ventas son en su totalidad hacia el exterior, no existe el mercado interno.

En cuanto a las exportaciones de ágatas tienen como destino China, al cual se le vende ágata masa. Para las mismas no hay competidores. El ágata brasilera se vende en menor cantidad y vale cuatro veces más. Los chinos las siguen comprando pero para hacer cosas de excelencia ya que tiene mucha mejor calidad.

El ágata brasilera se diferencia de la nuestra por su calidad, siendo más clara y porosa lo que permite mayor absorción de cualquier color. La desventaja que tiene Brasil con nosotros es el costo de extracción, éste es mucho mayor y

poseen problemas con respecto al medio ambiente por estar ubicados en cerros muy empinados.

Además de la buena calidad del producto los brasileros son muy buenos vendedores y nos llevan 80 años de ventaja, lo que les permite conocer mejor a los clientes.

El motivo por el cual nuestro producto se vende es porque los chinos buscan precio y cantidad, y nosotros se lo podemos brindar.

La clave es poder vender en el punto que hay consumo, lo que te asegura una continuidad del trabajo. Hay que viajar, conocer las costumbres de la gente, lo más importante es la venta no la producción.

Con respecto a las amatistas, China se está perfilando como gran mercado luego de la crisis. Esto se debe a dos causas: la economía china está en alza y poseen una enorme población.

Los chinos creen mucho en la energía de las piedras, lo que nos posibilita seguir con la actividad.

Es importante tratarlo bien al cliente cuando nos visita y brindarle las mejores comodidades, siendo un factor clave al momento de la venta. En eso Brasil está mucho más avanzado, pero poco a poco vamos mejorando.

Productos sustitutos

El 80% del ágata uruguaya que se exporta a China tiene como destino hacer pulseras. Si por algún motivo, los chinos encuentran un producto que sustituya al ágata, el negocio se termina. Por lo cual siempre tenemos una amenaza latente de que surja algún producto sustituto que cumpla las mismas funciones.

Estrategias competitivas genéricas

Lo más importante para diferenciarnos de nuestros competidores es: ser leal comercialmente, cumplir con lo estipulado y respetar los plazos.

En cuanto al ágata nos diferenciamos por el precio y por la cantidad que podamos ofrecer, en lo que tiene que ver con la amatista nos diferenciamos por la gran calidad del producto, aspecto que es reconocido mundialmente.

Estrategia defensiva

Bajas de precios por parte de nuestros competidores, recibimos constantemente.

Siempre los brasileros actuaban en forma organizada y se aprovechaban de nuestra situación comprándonos a precios bajos y luego revendiendo las piedras a mejores precios al resto del mundo. Debido a esto, en una oportunidad, tomamos como estrategia no venderle más a éstos. Los únicos que terminamos sin venderles a los mismos fuimos nosotros, ya que los demás mineros continuaban haciéndolo incumpliendo lo pactado.

Perspectivas para el futuro

De cada 5 kg que extraemos de la tierra, 4 kg quedan de refugo en la explanada. El gran desafío que tengo es darle una utilidad a esto. Los artesanos lo utilizan pero es mínima la cantidad demandada.

En si a lo largo del tiempo se ha mejorado mucho aprovechando mejor la piedra extraída. Hoy hay cosas que se les vende que antes no.

Esta ciudad puede transformarse en la mejor ciudad del país con trabajo para toda la gente, pero para eso hay que seguir trabajando. Hay que educar a la gente, enseñarle, porque hay gente con muy poca cultura.

Ojala algún día se pueda hacer ferias en Artigas, pero para eso nos falta infraestructura como ser hoteles en condiciones, aeropuerto, etc.

5.1.5 Blue Stone S.R.L y Gustavo Riani García

Fecha de inicio de actividades: Año 1983

Nombre y cargo del entrevistado: Gustavo Riani y Marla Pafiadache
(propietarios)

Tipo de productos que vende: Amatistas y ágatas

Cantidad de empleados: 16

Ventas anuales promedio: mayores a USD 700.000

Total de activos: aproximadamente USD 600.000

Descripción del sector

Nosotros arrancamos en el año 83 y en un principio vendíamos solo amatistas. Luego en 1989 comenzamos a exportar ágatas.

Al principio no existía el mercado de China, se exportaba todo a Alemania y a Estados Unidos.

En cuanto al ágata se le exporta en bruto, ya que ellos la trabajan allá porque la mano de obra es más barata.

La amatista es un producto superfluo, es lo primero que se deja comprar en una crisis. Nuestro mercado es muy sensible.

En este momento estamos exportando mas ágatas que amatistas, y de Artigas se exporta entre 800.000 y 900.000 dólares por mes.

En cuanto al financiamiento no existen créditos especiales para el sector, ya que el Estado lo considera como cualquier otra actividad. Igualmente considero que no podemos estar dependiendo siempre del mismo. En cuanto a nosotros, nos financiamos con fondos propios. La ayuda que tenemos es que podemos comprar maquinaria sin impuestos.

La inversión mínima para iniciar la extracción de ágata es de 250.000 dólares y la de amatista es de 300.000 dólares.

El tema no pasa por un tema impositivo sino que nos faciliten el desarrollo de la actividad en cuanto a trámites y demás. A su vez no tenemos técnicos especializados en el área.

Planeación estratégica

Para que el negocio tenga éxito debemos calcular muy bien el costo de la piedra y el lucro que queremos obtener con la venta de la misma. A su vez es muy importante tener un buen vinculo con el cliente, tener alguien seguro a quien vender.

En la amatista la época buena es ahora, antes la habíamos dejado de lado. Nuestra idea es mantener el mismo nivel de ventas de ágatas (3 a 4 contenedores por mes) y crecer en amatistas en cuanto al mercado. Pero siempre estudiando la viabilidad del negocio.

Cientes

Actualmente le vendemos ágata a China y amatista a Estados Unidos y Brasil. Lo mejor de la amatista va a Europa por el nivel económico y la cultura que tienen. Estados Unidos es más consumista, si bien le vendemos piedras de buena calidad, no demanda tanta excelencia como Europa.

Ahora se han incorporado los mercados de Asia, principalmente Medio Oriente. Hace dos o tres años empezó a exportarse la amatista a China ya que el status económico de estos ha mejorado, pero se les exporta de menor calidad.

Los precios se fijan en la negociación con los clientes, muchos veces peleamos una diferencia por un centavo de dólar. Antiguamente el regulador de stock y precio era Alemania, éste nos compraba a nosotros e iba mandando de a poco a China. Cuando los chinos se dieron cuenta de tal situación comenzaron a comprarnos directamente a nosotros distorsionando el mercado y haciendo que los precios se desplomen, desde ahí los precios nunca volvieron a recuperarse.

La variación de precio de 20 años hacia acá no fue mucho y sin embargo el costo se ha triplicado.

Antes los precios del ágata eran muy buenos, pero un competidor mezcló la mercadería al exportar para beneficiarse y con eso estropeamos el mercado.

Hoy no usamos ningún medio para promocionar nuestros productos porque ya estamos en el mercado. Además ellos vienen a ver nuestras piedras.

Hicimos algunas ferias internacionales pero a los clientes no les gusta que vayamos, ya que nosotros somos los mineros y ellos los que la comercializan, es como meternos en el negocio de ellos.

Siempre usamos intermediarios, quienes realizan el 80 % de la comercialización de la piedra. Se llevan por las amatistas un 5 % y por las ágatas un 3 %, es un abuso, pero tenés que morir en eso.

La forma de relacionarse con los clientes es a través de internet en un 99 % de los casos. Hoy día nos pusimos un límite de tener cinco clientes, de modo de enfocarnos en ellos ya que el costo de producción es altísimo.

En cuanto a la amatista tenemos precios diferenciales para algunos clientes. Esto depende de la cantidad y calidad que requieran, si es selectivo el precio sube.

Competidores y Grupos Estratégicos

Cada empresa tiene costos distintos, hay empresas que no lo saben calcular. Por causa de esto encontramos a nivel local empresas que trabajan bien, otros más o menos y otros que dentro de poco desaparecerán.

Debemos tratar de innovar y mantener un precio bueno. Nosotros tratamos de no fijar precios por debajo del costo. En realidad no hay mucha variación de precio, lo que existe son aprovechadores de situaciones especiales de mineros que necesitan dinero para pagar sus gastos, estos a la larga pierden plata.

A nivel local normalmente cada uno se mueve por su lado. Cuando traen compradores del exterior no les proponen visitar otras empresas, sino únicamente la propia. Algunas empresas intentaron unirse pero los resultados fueron malos, ya que la clasificación de las piedras es diferente y la parte financiera también difiere. Lo que si hacemos es consultarnos precios.

Competencia a nivel global

A nivel mundial se pueden encontrar ágatas en Brasil, Rusia y Uruguay.

Nuestra ágata es inferior en calidad a la brasilera, a ellos se les pagan en promedio más de 2 dólares el kilo y a nosotros 0,60 dólares por kilo. Por este motivo los chinos vienen a comprar acá, ya que para ellos lo principal es el precio.

A su vez en África existen muchas canteras de Amatistas, el tema es que tienen muchos conflictos internos (guerrillas) y no lo han sabido explotar.

Las limitantes que se plantean hoy en día respecto al negocio son que estamos tratando con un recurso limitado, agravándose más aun hoy con la maquinaria nueva las cuales rompen rápidamente la piedra. La incertidumbre del mercado externo es un factor a tener en cuenta, si no le tengo a quien vender no me sirve. También debemos tener presente los impuestos que le están agregando a la actividad últimamente, lo que hace incrementar los costos y no se lo ve reflejado en los precios. Otra variable a considerar que incide rotundamente en el negocio es el tipo de cambio, ya que la moneda en que tenés tus ingresos es distinta a la de tus egresos.

Para invertir no le tengo miedo a la cantera, sino al mercado externo ya que en cualquier momento se puede cortar todo por algún problema en particular, por ejemplo en la Guerra del Golfo se paró todo.

Se le vende a Brasil amatistas a un precio 10 % menor que al resto de los países, debido a que se le vende mucho más volumen y no son selectivos en la calidad. Brasil también tiene un importante mercado interno debido al turismo.

Los brasileros cuentan con amatistas muy buenas pero de menor calidad que acá. A veces ellos hacen un frente con la amatista uruguaya para poder vender el resto de las calidades.

La crisis mundial nos ha afectado la venta de amatistas a Europa, ésta se ha estancado. En cuanto a la venta de ágatas a China no paró, ya que este país no se vio afectado por la crisis y la mayor parte que se produce es para el mercado interno.

El 99 % de nuestra producción se destina al mercado externo, quedando un 1 % al mercado interno. A su vez el 90 % de lo vendido en Uruguay es proveniente de Brasil.

Productos sustitutos

Una parte de la amatista se vende para decoración. La otra parte se vende para joyería. En cuanto a esta última hace siete u ocho años apareció la piedra sintética, la cual se ha transformado en un producto sustituto, quitándonos gran parte del mercado.

Estrategias competitivas genéricas

Desde que comenzamos a trabajar con los chinos, siempre hicimos el mismo trabajo, lo importante es brindarle confianza, enviarle lo que está pactado y cumplir con los plazos.

La naturaleza ha sido buena con nosotros ya que es fácil la extracción en Uruguay. A su vez tenemos un banco muy importante de ágatas y estimo que al momento llevamos consumido el 10 % del total.

En cuanto a desventajas tenemos costos elevados y los trámites administrativos para poder trabajar una cantera son muy malos, mucha burocracia en Dinamige.

Estrategia defensiva

Ante ataques de competidores de bajas de precios, hemos mantenido nuestra postura, siguiendo el criterio de la empresa en cuanto a calidad, precio y confianza.

Tenés que saber tu costo y a menos de eso no lo puedes vender.

Perspectivas para el futuro

Espero que en un futuro Artigas sea un lugar de piedras semipreciosas para el mundo, lo que daría mano de obra e infraestructura para la ciudad.

Todo lo que se vende queda en Artigas, dependiendo directamente de las canteras aproximadamente 1000 personas.

Lo que si debemos hacer es diseñar y crear nuevos productos.

5.1.6 Becker Klar Bertram

Fecha de inicio de actividades: Año 1973, continuación de empresa familiar (1933)

Nombre y cargo del entrevistado: Bertram Becker (propietario)

Tipo de productos que vende: Amatistas y ágatas

Cantidad de empleados: 15

Ventas anuales promedio: superiores a USD 350.000

Total de activos: aproximadamente USD 200.000

Descripción del sector

La actividad tiene muchos años, iniciándose en el siglo XIX, allá por 1870. Siempre fue en vinculación con Alemania. Fue una comercialización más bien familiar, gente que tenía residencia en Alemania y se venía acá a comprar los materiales. No había como hay ahora una cantidad de exigencias comerciales. En aquella época era todo muy libre.

En el caso de mi familia ya venían de Europa con la actividad. Cuando empezó la escasez de materia prima, y en Europa empezó a correr el comentario de que acá en Sudamérica había piedras, empezaron a venir, primero a Brasil y después acá.

Mi padre junto al hermano, fueron los primeros que se establecieron acá, en el año 33. Todo se mandaba a Alemania, que era donde estaba el centro de la

actividad. Compraban en pequeñas cantidades e industrializaban la piedra allá. Ahora es mucho más fácil, vienen y compran directamente acá. Se exportaba 50.000 kilos de ágatas al año.

Desde un principio se vendían ágatas y amatistas, estas últimas básicamente para joyería. Ahora la amatista se usa mucho como ornamental, porque a la gente le gusta tener una piedra así, como decoración.

Allá por 1970, empezaron a ingresar muchas otras personas acá a la ciudad de Artigas. Siempre a la parte extractiva. Y después, hubo un período de tiempo en el que se incentivó la industrialización, se cerró la exportación de piedras en bruto con la consecuencia que todos contrabandeaban.

Luego de un tiempo se liberó la venta del producto desapareciendo prácticamente la industrialización.

Uno de los factores más importantes para que te vaya bien es encontrar piedras buenas.

En relación a la forma de financiarme, trato de ajustarme a lo que es la empresa. Pero en algún momento se puede sacar algún crédito, en ciertas circunstancias, pero no como sistema. Me consta que no es fácil, porque la garantía no existe. Se va al Banco y el Banco le dice, ¿cuál es la garantía? Una cantera de piedras, entonces dicen que no, toman siempre de garantía otras cosas.

Planeación estratégica

Yo no soy de una mentalidad muy aventurera. Uno siempre apunta a crecer, pero yo de una manera más precavida.

Tenemos como estrategia tratar de vender todo lo que producimos. A veces es mejor vender más barato pero vender todo, que vender sólo lo bueno. Después lo otro es más difícil venderlo. Pero eso hay que verlo en el momento.

Clientes

Hoy el gran mercado es Asia, tanto de ágatas como amatistas (piedras grandes), principalmente China.

El ágata se exporta en bruto y los chinos son los que la trabajan. Pero a las amatistas se les agrega valor (se cortan, se pulen, se las preparan), y las piedras mismo ya tienen valor.

Actualmente, además de China, se está vendiendo ágata a Alemania. Lo que normalmente se vende a China 0,5 USD / kilo, a Alemania se le vende a 2 USD / kilo.

En cuanto al precio de las piedras, por lo general este viene fijado a nivel internacional. Aún no hemos logrado tener un poder de negociación para influir sobre los clientes, ya que la cantidad que se produce acá es muy poca. Ni juntándonos todos, podríamos abastecer a ciertos clientes, debido a que las canteras no son uniformes y se obtienen piedras diferentes. Es un material muy diverso en sus calidades y en sus características.

En cuanto a la amatista, vendemos a Alemania, pero me consta que la mayoría de la gente vende a China también. En Europa compran bastante pero no en grandes cantidades. China compra cantidades mucho más importantes.

Los clientes que tengo son bastante permanentes. Cambian también, lógicamente, el cliente siempre va buscando los precios. A medida que aumenta la oferta, van a aparecer siempre ofertas de pronto más convenientes, en ese caso se prueba con otro. Pero tengo clientes que tienen siete u ocho años de antigüedad.

Cuando se vende por cantidades, el precio para el cliente es más conveniente, más bajo. Siempre existe una cantidad de mercadería que no se vende o que cuesta mucho vender. Lo bueno se vende enseguida, aunque sea caro. Los chinos compran más de menos calidad.

La forma de relacionamiento con los clientes es a través de nuestra página web y por correo electrónico, pero a los más importantes los conozco personalmente. No estoy yendo a ferias internacionales, fui un par de veces nomás. La feria tiene la ventaja de la venta al público directo.

La forma de venta habitual es a través de intermediarios, sobre todo los más importantes. Si bien es un costo que tenés considero que está bien ya que son personas que están en eso, se mueven, viajan, han mejorado mucho la facilidad de venta. A su vez, han ayudado a que las cosas se hagan de forma más ordenada, vendiendo a los mejores clientes y no al primero que aparece.

Competidores y Grupos Estratégicos

En algunos casos nos hemos aliado con competidores locales para ingresar a nuevos mercados y negociar con los clientes, pero es difícil. Cada uno tiene una manera distinta de negociar, justamente ése es el problema.

Competencia a nivel global

El competidor de Uruguay a nivel internacional es Brasil. Muchas veces los compradores no vienen hasta acá, sino que van a Brasil y compran la piedra uruguaya que nosotros le vendemos.

En realidad yo creo que la cantidad de dificultades administrativas y pretendidos controles que se quieren hacer en Uruguay, es lo que ha llevado a que sea todo más complicado para la gente, afectando la competitividad a nivel mundial. A veces pasas hasta 5 años para obtener los permisos para explotar la cantera. Hay veces que antes de terminar el trámite, la cantera ya está agotada, es increíble.

El mercado interno es muy escaso, vendemos algo para joyería pero muy poco, un 1% de las ventas totales.

Para la empresa es mucho más importante un cambio del valor de la moneda que todo lo que usted pueda inventar para tecnificar o mejorar el valor del producto. Lamentablemente es así. Hoy en día el tipo de cambio nos está jugando en contra, los costos suben y el dólar se mantiene.

Al principio pensé que la crisis mundial iba a afectarnos las ventas a Alemania, porque es lo primero que la gente deja de comprar. Pero por suerte no fue así ya que la economía alemana está muy recuperada.

No existe un beneficio directo en exportarles a los integrantes del MERCOSUR. Actualmente es muy fácil realizar exportaciones a nivel mundial, cuando yo empecé a trabajar era una aventura.

Productos sustitutos

La aparición de la piedra sintética ha desvalorizado mucho la amatista, principalmente la piedra chica que es la que tenemos nosotros. La única forma de descubrir si es sintética es haciendo un análisis geológico. Cuando es una joya importante, o una pieza importante, justifica pagar de pronto cien dólares para que le hagan una constancia que la certifique. Cuando son piedras pequeñas no se hace nada.

Ante la aparición de la piedra sintética (hecho que distorsionó el mercado), se ha comenzado a sacar piedras grandes aunque tengan alguna falla, ya que con lo sintético no lo pueden lograr. Antes si una piedra grande estaba fallada se la rompía y se la vendía en piedras chicas.

Estrategias competitivas genéricas

Nosotros nos diferenciamos con respecto a otros países por la calidad y forma de nuestra piedra. En Brasil hay piedras buenas, pero no en la misma proporción que acá. Hace cincuenta años que los chinos le compran ágata a Brasil, pero ésta empezó a escasear encareciendo el precio, por lo que comenzaron a comprarnos a nosotros. Acá se está dando el mismo proceso que se dio en Brasil con el ágata, se está explotando lo que es más fácil sacar pero va a llegar un momento que los costos van a aumentar y vamos a tener que aumentar el precio.

Nuestra ágata es inferior en calidad a la brasilera y la amatista es mucho mejor.

Estrategia defensiva

Muchas veces en el sector encontramos ataques de competidores, quienes establecen un precio por debajo de lo habitual. Pero es algo a que estamos todos acostumbrados. Los clientes llegan y recorren todas las canteras y optan por el mejor.

Perspectivas para el futuro

El sector tiene que seguir creciendo, va a costar mucho pero hay gran cantidad de gente que se dedica a esto.

Supongo que a la larga la actividad va a ser redituable para el Estado, que es de quien necesitamos mayores inversiones.

5.2 DECRETO 504/07



1 E / 525

REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY
MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGIA Y MINERIA

MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y MINERÍA
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA
MINISTERIO DE GANADERÍA, AGRICULTURA Y PESCA

Montevideo, **20 DIC. 2007**

SECRETARIA DE ESTADO

SIRVASE CITAR

VISTO: lo dispuesto en el artículo 8 del Decreto Nº 54/992, de 7 de febrero de 1992.-----

RESULTANDO: I) que en virtud de lo dispuesto en el artículo 5 de la Ley Nº 16.201, de 13 de agosto de 1991, el artículo 8 del decreto citado en el VISTO, categorizó a las unidades económicas en micro, pequeñas y medianas empresas (en adelante, denominadas en conjunto MPyMES), en función de su adecuación a determinados requisitos cuantitativos, estableciendo que la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas del Ministerio de Industria, Energía y Minería sería el órgano competente a los fines de su comprobación;-----

II) que por el artículo 1º del Decreto Nº 266/95, de 19 de julio de 1995, se modificaron los criterios establecidos en el Decreto Nº 54/992.-----

CONSIDERANDO: que la realidad económica nacional impone reformular la categorización, a cuyos efectos se considera que la misma debe establecerse en función de criterios cuantitativos acerca del personal que las MPyMES ocupen en forma directa y su facturación anual, así como en función de criterios cualitativos, a fin de excluir la posibilidad de categorización de aquellas unidades económicas que sean controladas por una empresa que supere los límites cuantitativos o de aquellas unidades económicas que pertenezcan a un grupo económico que en su conjunto supere dichos límites.-----

ATENTO: a lo expuesto y lo dispuesto en el artículo 5º de la Ley Nº 16.201.-----





REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY
MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGIA Y MINERIA

vez que constate, de la documentación y declaraciones juradas que requiera, el cumplimiento de los requisitos establecidos.

c) Para la comprobación del límite relativo al personal se tendrá en consideración la fecha de solicitud. Para la comprobación del límite de ventas anuales se tendrá en consideración las efectuadas al cierre del último balance de la empresa, o al 31 de diciembre del último año si la empresa no estuviese obligada a balance, o al mes anterior a la fecha de solicitud en caso de que la empresa no hubiese cumplido el año desde su constitución, siempre que en el período mencionado no corresponda cierre de balance. En todos los casos el valor de la unidad indexada que se tomará en consideración será el vigente al fin del período de ventas tomado en cuenta.

d) No se considerarán a los efectos del presente decreto como micro, pequeñas o medianas empresas a aquellas que cumpliendo las condiciones establecidas de Ventas y Personal Ocupado estén controladas por otra empresa que supere los límites establecidos en el literal a) o pertenezcan a un grupo económico que, en su conjunto, supere dichos límites.”.

Artículo 2º.- Comuníquese, publíquese, etc.-----

[Firmas manuscritas]

[Firma manuscrita]
Dr. Tabaré Vázquez
Presidente de la República



SECRETARIA DE ESTADO

SIRVASE CITAR



Libros

- Porter, M. E. – Estrategia Competitiva, Compañía Editorial Continental, 1982
- Porter, M. E. – Ventaja Competitiva, Compañía Editorial Continental, 1987
- Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia Española
- Chiavenato, I. – Iniciación a la Organización y Técnica Administrativa, Mcgraw Hill, 1993
- Andrade, S. – Diccionario de Economía, Editorial Andrade, 2006
- Romero, R. – Marketing, Editorial Palmir, 1997
- Arocena, J. – Teoría de la Administración

Revistas, documentos y otras publicaciones

- Código de Minería – Sitio web <http://www.dinamige.gub.uy>
- El Observador <http://www.observa.com.uy>

Páginas Web

- URUNET
- Sitio web oficial del Departamento de Artigas <http://www.artigas.gub.uy>
- Instituto Nacional de Estadística <http://www.ine.gub.uy>
- Sitio web <http://www.dinapyme.gub.uy>