



UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN



EVALUACION SOCIO-ECONOMÍA DE LA EMPRESA URUTRANSFOR S.A.

TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO

Autores:

MARIA JESÚS LEMA

EVELIN GUILLÉN

DIEGO TOBÍAS

Coordinador:

CR. CARLOS VIERA

Montevideo

URUGUAY

Marzo 2010

INDICE

<u>INTRODUCCIÓN</u>	1
<u>CAPÍTULO 1 – DESCRIPCION DEL BIEN FABRICADO POR LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.</u>	8
1.1 BIENES DE CAPITAL	8
1.2 EL TRANSFORMADOR COMO BIEN DE CAPITAL	10
<u>CAPITULO 2 - MERCADO DE LA EMPRESA</u>	13
2.1 MERCADO DE BIENES DE CAPITAL.	13
2.2 EL MERCADO DE TRANSFORMADORES	18
2.2-1 El mercado internacional de transformadores	18
2.2-2 El mercado nacional de transformadores.	25
2.2-2 A Demanda de UTE.	29
2.2-2 B Aspectos regulatorios de las compras de UTE	36
<u>CAPITULO 3 – DATOS ESTRUCTURALES DE LA EMPRESA</u>	38
3.1 DIMENSION	38
3.2 INGRESOS	39
3.3 PRECIO DE VENTA	41
3.4 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	42
3.5 COSTO DE VENTAS	45
3.6 FINANCIAMIENTO	46
3.7 INTERESES	49
<u>CAPITULO 4 - MARCO TEORICO Y ANALISIS</u>	51
4.1 ESTRUCTURA DE MERCADO	51
4.1-1 COMPETENCIA PERFECTA	51
4.1-2 COMPETENCIA IMPERFECTA	52
4.1-2 A Oligopolio	52
4.1-2 B Competencia monopolística	53
4.1-2 C Empresa dominante y segmento competitivo	53
4.1-2 D Monopsonio	53
4.1-2 E Monopolio	55
4.2 MONOPOLIO NATURAL EN EL SECTOR ENERGETICO URUGUAYO	57
4.3 FUERZAS COMPETITIVAS DE MERCADO	63
<u>CAPITULO 5 - EL PAPEL DE LA CND</u>	80
5.1 COMETIDOS Y ALCANCE DE LA CND	80
5.2 INCIDENCIA DE CND EN URUTRANSFOR	83
<u>CAPITULO 6: CONCLUSIONES</u>	87

RESUMEN

En el presente trabajo, se expone la situación social y económica de la empresa Urutransfor S.A. (industria Uruguaya de fabricación de transformadores eléctricos) analizando su evolución entre los años 1999 y 2009. En este período la empresa vivió varias situaciones, desde la quiebra, su recuperación por parte de los trabajadores, la falta de financiamiento y el crecimiento exponencial vivido en el último año principalmente.

Este análisis, lo haremos atendiendo al papel fundamental “jugado” por la Corporación Nacional para el Desarrollo en la recuperación de la empresa, a través de su apoyo económico y logístico.

En esta investigación ahondaremos en la empresa, estudiando sus antecedentes, su mercado, sus fuerzas competitivas, su estructura, analizando su relación con la demanda de UTE (su principal cliente), su condición de “empresa recuperada” y el hecho de que la totalidad del capital accionario esté en manos de sus trabajadores.

Posteriormente a éste análisis, que realizaremos en base a la información recabada, y a la luz de las teorías de Porter, Dornbusch y Carlton, arribamos a ciertas conclusiones que nos permiten afirmar que la demanda de UTE se relaciona positivamente con la demanda de Urutransfor, que la mejor estructura de mercado que se adapta a la empresa es la de monopsonio, y que las condiciones en que se encuentra la empresa actualmente, producto del apoyo de la Corporación Nacional para el Desarrollo y del esfuerzo de los propios trabajadores, permiten augurar un próspero futuro de continuar por el camino que se ha venido marcando en el último tiempo.

INTRODUCCION

Es interesante observar cómo desde su creación, las actividades que lleva a cabo la Corporación Nacional para el Desarrollo (en adelante CND) en los emprendimientos, nuevos proyectos y empresas nacionales, a través de inyecciones de capital, asesoramiento, prestación de servicios y demás, lleva a obtener grandes resultados con beneficios que repercuten en la sociedad toda.

Es extensa la lista de casos que podríamos enumerar, en los que la intervención de la CND ha traído aparejado grandes consecuencias.

Es por esto, que el presente trabajo pretende abordar el estudio de la empresa URUTRANSFOR S.A. (industria uruguaya de transformadores eléctricos), como uno de los casos mencionados, analizando su evolución tanto económica como social, y particularmente, la influencia que en la empresa ha tenido la intervención de la CND en su gestión.

Estamos ante una unidad productiva reflatada por sus trabajadores que poseía una fuerte carencia de capital de trabajo y que para resolverse en su totalidad y poder así asumir una marcha regular, requeriría alrededor de 3 millones de dólares.

Es la única empresa existente en el mercado nacional, bien capacitada según ingenieros y clientes de la misma, para producir transformadores de mediano y gran porte que en el mundo se fabrican a medida.

Por lo tanto, hubiese sido una importante pérdida que cayera un emprendimiento donde existen trabajadores interesados en salir a flote, que han logrado mantener en funcionamiento una unidad productiva de las pocas en que parece, existen competitividades genuinas.

Los orígenes de Urutransfor se remontan al año 1932 cuando, como empresa familiar, se establece la empresa MAK S.A., cuyo giro de actividades era en el ramo eléctrico, más concretamente, en la fabricación de motores y bobinados.

Teniendo como metas principales el mejoramiento de la calidad y la ampliación de la gama de sus productos, es que en el transcurso de la década del '60 se comienza la fabricación de los primeros transformadores de distribución, y con ello la apertura del mercado local, pasando a ser desde 1965 proveedora de UTE, ente estatal.

La empresa, inicialmente ubicada en la calle J. Herrera y Obes con un predio de aproximadamente 1200 m², se traslada en diciembre de 1977 a lo que es hoy su actual ubicación en la calle Burgues. En ese entonces el predio contaba con unos 3500 m², pero con el transcurso del tiempo ha ido adquiriendo padrones vecinos llegando hoy día a los 6000 m².

En el año 1986 MAK S.A. se abre al mercado internacional gracias al respaldo tecnológico de la firma PAUWELS TRAFU BELGIUM N.V. de Bélgica, lo que la dotó de tecnología de punta, con permanente actualización y capacitación de sus funcionarios.

En 1990, comienza la fabricación de transformadores de potencia, participando muy activamente en las licitaciones abiertas de UTE con resultados satisfactorios.

A partir del año 1992, se comienzan a exportar transformadores de distribución. Los mercados en los que se concentraron las exportaciones fueron Argentina, Brasil, Paraguay y América Central.

Hasta 1994 la producción fue en ascenso y las exportaciones se mantuvieron activas. En este mismo año la quiebra de la empresa competidora local, CRUL S.A., provocó inconvenientes con el recupero de la asistencia que UTE hacía a los proveedores nacionales y como consecuencia de ello, se termina el pre-

financiamiento de las compras y esto comienza a afectar el esquema financiero de MAK S.A.

Una de las características fundamentales de la industria de bienes de capital, es la permanente necesidad de financiamiento externo para solventar los altos niveles de capital de trabajo necesarios para producir. MAK S.A., empresa perteneciente a ésta rama, no era ajena a ello, y al carecer del pre financiamiento directo de su cliente, debió buscar nuevas fuentes en la banca privada.

Una serie de malas decisiones de la gerencia del momento, comprometieron a la empresa con altos montos de deuda a los que fue imposible enfrentar.

Hacia 1998, la situación de Brasil en materia cambiaria generó en la región una situación más endeble que acentuó este alto endeudamiento, el cual alcanzó a finales de ese año los 7 millones de dólares.

Como único proveedor de transformadores en el país en ese entonces, una posible solución para paliar este endeudamiento hubiera sido el aumento de sus precios de venta, pero el atraso cambiario existente en la región provocó que los productos se abaraten en términos de dólares y que a UTE le fuera más conveniente comprar en el exterior. Es decir, Urutransfor tenía un “techo” para fijar sus precios que era la mejor oferta que UTE podría conseguir en otro proveedor del exterior, por lo cual el aumento de los mismos no era una herramienta factible.

Ante esta situación se realizaron varios intentos de venta a empresas extranjeras pero todas fracasaron, hasta que en setiembre de 1999 MAK S.A. dio quiebra.

Inmediatamente ocurrida la quiebra, se reconocen ante el Ministerio de Trabajo los créditos laborales de todo el personal, se traba embargo preventivo contra MAK S.A. y los empleados ocupan la planta.

En ese momento se empezó a negociar a nivel político, tratando de demostrar que la empresa era de interés nacional, beneficiosa para el país y con un importante ingreso real de capitales al Uruguay, lográndose el amparo de los trabajadores al seguro de desempleo hasta finales de 2001.

Durante ese periodo de ocupación (1999-2001), los empleados se encargaron de realizar el mantenimiento, limpieza y lubricación de las máquinas, conservando la fábrica en condiciones para comenzar a trabajar nuevamente.

Paralelamente, se hicieron las gestiones para que se llevaran a cabo únicamente dos remates: el primero a favor del BROU, quien era el beneficiario de una prenda sobre el local y las principales máquinas, y el segundo, sobre el resto de la maquinaria.

Se acordó con el BROU que éste comprara la parte que estaba reclamando y cediera luego los derechos a Urutransfor, quien se comprometía a pagar la deuda en el plazo de 8 años. Con respecto al resto de la maquinaria, los trabajadores lograron hacerse de las mismas ofreciendo a cambio los créditos laborales que poseían.

De esta manera nace la nueva sociedad, Urutransfor S.A., cuyo capital accionario se componía en ese momento de un 49% de acciones en manos de los trabajadores y el restante 51% en manos de un empresario privado, como mínimo necesario establecido por la normativa del momento.

Es así que la empresa retoma la producción en el año 2002, e inmediatamente se ve truncada a causa de la crisis regional vivida en ese entonces. Frente a esto, se mantiene la empresa produciendo a un nivel mínimo, consumiendo las materias primas en stock, esperando a que el mercado se recuperara. En aquel momento, la empresa carecía de capital de trabajo y de fuentes de financiamiento para conseguirlo.

Fue entonces, a través del asesoramiento y apoyo económico de la CND, que en diciembre de 2007, se logra salir a flote y consolidar una empresa que en el último año ha obtenido importantes ganancias.

Es por todo esto, que nos parece sumamente interesante observar el hecho de cómo una empresa puede verse incentivada en su desarrollo a través del apoyo de la CND y otros organismos, así como también tras un gran esfuerzo de trabajadores por mantener sus fuentes de trabajo.

En esta investigación nos proponemos indagar principalmente 3 puntos: el análisis de las fuerzas competitivas de la empresa, la relación existente entre la demanda de UTE y la demanda de Urutransfor, y por último, la incidencia de la CND en la empresa a través de su apoyo económico y logístico.

Para realizar dicho estudio, la metodología a utilizar estará basada principalmente en el relevamiento de información, sistematización de la misma, y posterior análisis de los datos, a la luz de las teorías de Michael Porter, Dornbusch y Carlton.

El alcance espacial de nuestro trabajo de investigación se ubica en el Uruguay, particularmente la empresa de transformadores Urutransfor S.A., en el periodo comprendido entre los años 1999 y 2009.

Para ello aplicaremos el siguiente esquema de capítulos:

En el capítulo 1, realizaremos una descripción de los bienes de capital y del transformador como un ejemplo de ellos.

En el capítulo 2, nos introduciremos en el mercado de la empresa, analizando para ello el mercado de los bienes de capital, el mercado de los transformadores, y por último la relación existente entre la demanda de UTE, como principal comprador de este tipo de bienes en el país, y la demanda de la empresa.

En el capítulo 3, expondremos la estructura de costos e ingresos de la empresa para entender así su funcionamiento.

En el capítulo 4, analizaremos las distintas estructuras de mercado que existen como forma de introducirnos en el estudio del monopolio natural de UTE, respondiendo a la interrogante de si éste genera o no un monopolio natural en Urutransfor. En este mismo capítulo, estudiamos las fortalezas y debilidades de la empresa a través de las fuerzas competitivas descritas por Porter.

En el capítulo 5, describiremos en forma detallada lo que es la CND, cuáles son sus cometidos legales y los roles que cumple al ser una persona pública de derecho no estatal. Luego nos centraremos más específicamente en la influencia que la CND ha tenido sobre la empresa Urutransfor S.A

Finalmente en el capítulo 6, planteamos las conclusiones a las cuales arribamos después de todo el estudio anteriormente planteado.

CAPÍTULO 1 – DESCRIPCION DEL BIEN FABRICADO POR LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.

Urutransfor S.A. es una empresa nacional que elabora transformadores eléctricos, siendo una de las pocas industrias en nuestro país dedicada a la producción de bienes de capital.

1.1 BIENES DE CAPITAL

Por bienes de capital se entiende a los factores de producción constituidos por equipos, instalaciones, inmuebles, maquinaria u otras instalaciones de cualquier género, los cuales junto a otros factores, como lo son el trabajo y los bienes intermedios, se destinan a la producción de bienes de consumo.

La principal característica de los bienes de capital es que no desaparecen con su primer uso, si no que por el contrario, van incorporándose paulatinamente a los productos.

Este tipo de bienes representan un factor estratégico que permite la diferenciación competitiva de los países, e implícitamente categoriza su nivel de desarrollo.

El sector de los bienes de capital, constituye un área estratégica para lograr el progreso económico de un país, capitalizando los conocimientos y necesidades de los procesos productivos del mismo, y de los países a los cuales exporta, incorporándolos a los propios productos. Este proceso realimenta y refuerza en forma continua la cultura tecnológica de donde se originan dichos bienes.

El diseño y fabricación de bienes de capital es una actividad intensiva en conocimiento, no sólo obtenido en el sistema educativo formal, sino también en la

práctica de la fábrica donde se forma el “arte” de los operarios especializados. Otra característica de los bienes de capital es su producción en series cortas (inclusive a la medida del demandante), con bajo índice de automatización y alto requerimiento de mano de obra calificada. Además, como bienes complejos que son, requieren para su desarrollo, la concurrencia de distintas ramas del conocimiento, promoviendo las interrelaciones entre empresas con distintas especialidades que difunden las nuevas tecnologías en todo el sector industrial.

Los bienes de capital son considerados como motor del desarrollo económico principalmente porque:

- Estimulan el crecimiento de industrias complementarias
- Generan un alto valor agregado
- Demandan capital humano capacitado
- Atraen inversiones privadas y genera entrada de divisas
- Proveen capacitación y modernización productiva
- Crean fuentes de trabajo en múltiples sectores
- Generan ventajas competitivas a nivel Nacional
- Demandan, generan y difunden desarrollo tecnológico

Podemos clasificar los bienes de capital de distintas formas, una de ellas es atendiendo a la finalidad de los bienes producidos, distinguiendo dos segmentos: bienes de capital de uso general o específico.

Bienes de capital de uso general: su fabricación se realiza bajo procesos seriadados (cortos) de montaje, y/o bajo requerimientos específicos. Están canalizados hacia distintos sectores productivos y en general su función no difiere sustancialmente en su aplicación a las distintas industrias. Son ejemplos de este segmento: motores y transformadores, máquinas, herramientas, hornos, matricería, compresores, equipos de control, entre otros.

Bienes de capital de uso específico: la producción se realiza en pequeños lotes, y en varios casos, se hace a pedido. Por esto último la demanda de cada producto es menor, y la diferenciación mayor. Se puede observar la existencia de una clara vinculación entre el bien de capital y el sector de actividad demandante. Los requerimientos puntuales de cada industria hacen que la especificidad del producto sea una variable decisiva. Ejemplos: equipos de transporte, máquinas para industrias (petroquímica, siderurgia, alimenticia, gas y petróleo, generación de energía, agroindustrias, etc.).

Otra clasificación posible es distinguirlo en los siguientes tres grandes grupos:

- Maquinarias (maquinarias generales y específicas, motores y turbinas, tornos)
- Material y Equipo para Transporte (remolques y semi-remolques, locomotoras, buques y aeronaves, y otros equipos de transporte)
- Equipos industriales (equipos de procesos industriales, transformadores, bombas, calderas, compresores y válvulas, moldes y matrices, equipos para movimiento de materiales, aparatos de control, equipos de control numéricos, otros equipos industriales).

1.2 EL TRANSFORMADOR COMO BIEN DE CAPITAL

Se denomina transformador a una máquina eléctrica que permite aumentar o disminuir la tensión en un circuito eléctrico de corriente alterna, manteniendo la frecuencia. La potencia que ingresa al equipo, en el caso de un transformador ideal, esto es, sin pérdidas, es igual a la que se obtiene a la salida. Las máquinas reales presentan un pequeño porcentaje de pérdidas, dependiendo de su diseño y tamaño.

Los transformadores son dispositivos basados en el fenómeno de la inducción electromagnética y están constituidos, en su forma más simple, por dos bobinas devanadas sobre un núcleo cerrado de hierro dulce o hierro silicio. Las bobinas o devanados se denominan primarios y secundarios, según correspondan a la entrada o salida del sistema en cuestión respectivamente.

Estos aparatos son fundamentales para el transporte de energía eléctrica a largas distancias y altas tensiones, con mínimas pérdidas y con conductores de secciones moderadas. Son usados tanto en los sistemas de generación como de transporte de electricidad, y en pequeñas unidades electrónicas.

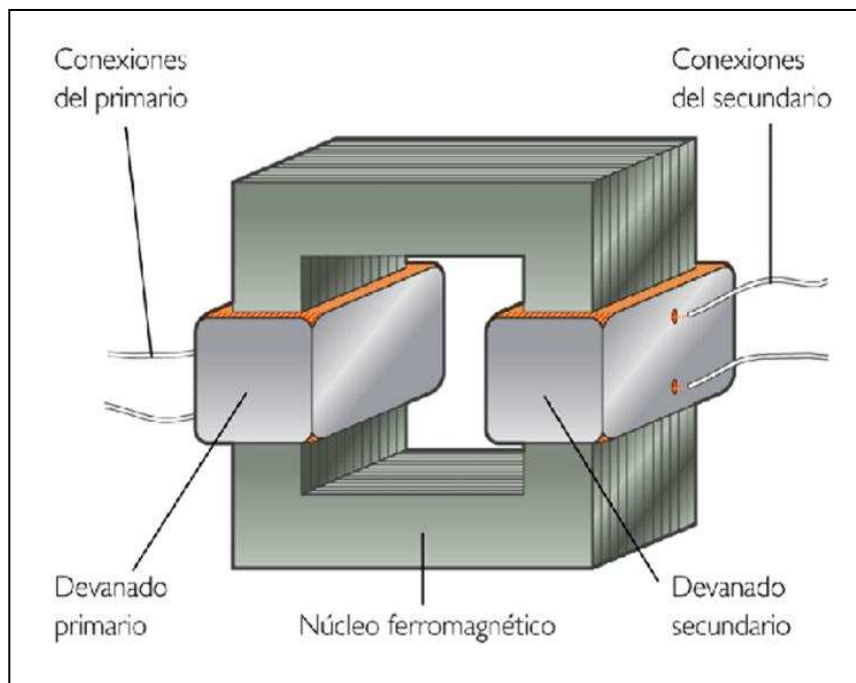
Los transformadores de potencia industriales y domésticos, que operan a la frecuencia de la red eléctrica, pueden ser monofásicos o trifásicos y están diseñados para trabajar con voltajes y corrientes elevados.

En el extremo receptor los transformadores reductores reducen el voltaje, aumentando la intensidad, y adaptan la corriente a los niveles requeridos por las industrias y las viviendas, normalmente alrededor de los 220 voltios.

Los transformadores de potencia deben ser muy eficientes y deben disipar la menor cantidad posible de energía en forma de calor durante el proceso de transformación. Las tasas de eficacia se encuentran normalmente por encima del 99% y se obtienen utilizando aleaciones especiales de acero para acoplar los campos magnéticos inducidos entre las bobinas primaria y secundaria. Una disipación de tan sólo un 0,5% de la potencia de un gran transformador, genera enormes cantidades de calor, lo que hace necesario el uso de dispositivos de refrigeración. Los transformadores de potencia convencionales se instalan en contenedores sellados que disponen de un circuito de refrigeración que contiene aceite u otra sustancia. El aceite circula por el transformador y disipa el calor mediante radiadores exteriores.

Gracias a los transformadores se han podido resolver una gran cantidad de problemas eléctricos. Los transformadores de corriente y de voltaje han sido y son, el milagro tecnológico por el cual los electrodomésticos, las maquinas industriales, y la distribución de energía eléctrica, se ha podido usar y distribuir a las diferentes ciudades del mundo desde las plantas generadoras de electricidad, independientemente de la generadora.

La figura a continuación muestra el modelo básico de un transformador.



CAPITULO 2 - MERCADO DE LA EMPRESA

En este capítulo, veremos cómo se desarrolla el mercado de bienes de capital y el mercado de los transformadores específicamente. Posteriormente, nos introducimos en la demanda de UTE y su relación con la demanda de Urutransfor.

2.1 MERCADO DE BIENES DE CAPITAL.

En el mercado mundial de los bienes de capital, la actividad innovadora se encuentra muy concentrada en un puñado de países avanzados. Estos mismos países son también los principales exportadores de bienes de capital para el resto del mundo.

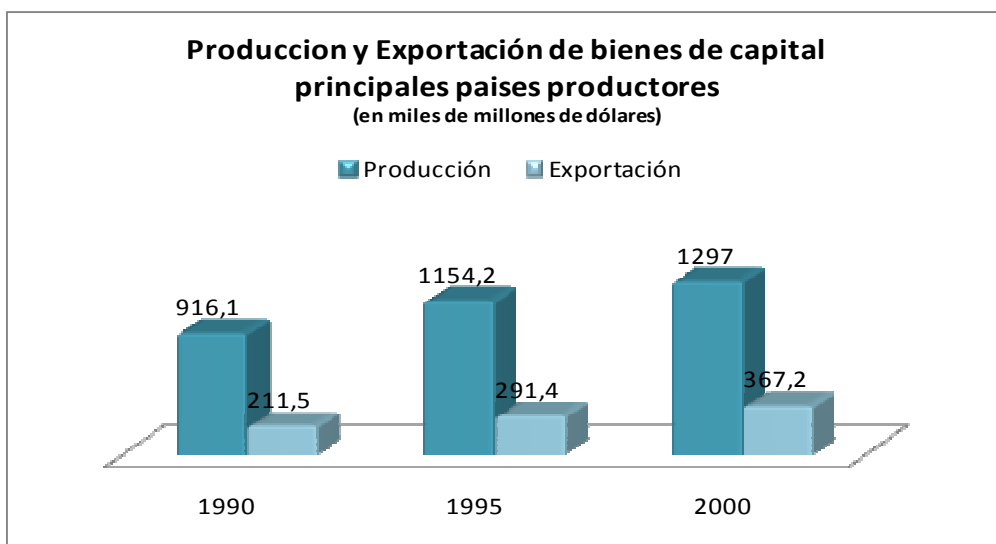
Existe un fuerte flujo de comercio internacional de los bienes de capital, de naturaleza intra-industrial, creciendo a tasas mayores que la producción mundial.

Como principales países productores en el mundo se encuentran Alemania, Italia, Estados Unidos, Australia, Canadá, España, Francia, Japón, Reino Unido y Portugal.

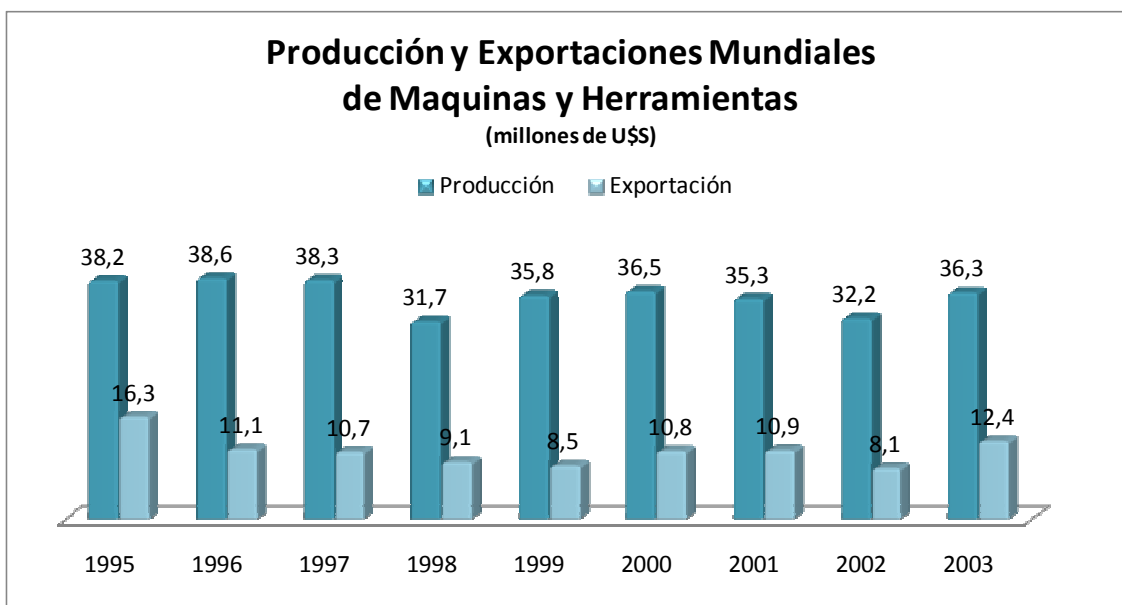
La producción y el comercio mundial de las Maquinas y Herramientas, como ejemplos de bienes de capital, se ha mantenido estable en los últimos 10 años, con Japón liderando la producción seguido por Alemania, Italia, China y Estados Unidos.

A continuación, se muestran graficas en relación a los principales productores y exportadores de bienes de capital, y de máquinas y herramientas específicamente. Dichos datos son históricos dada la imposibilidad de acceder a cifras más

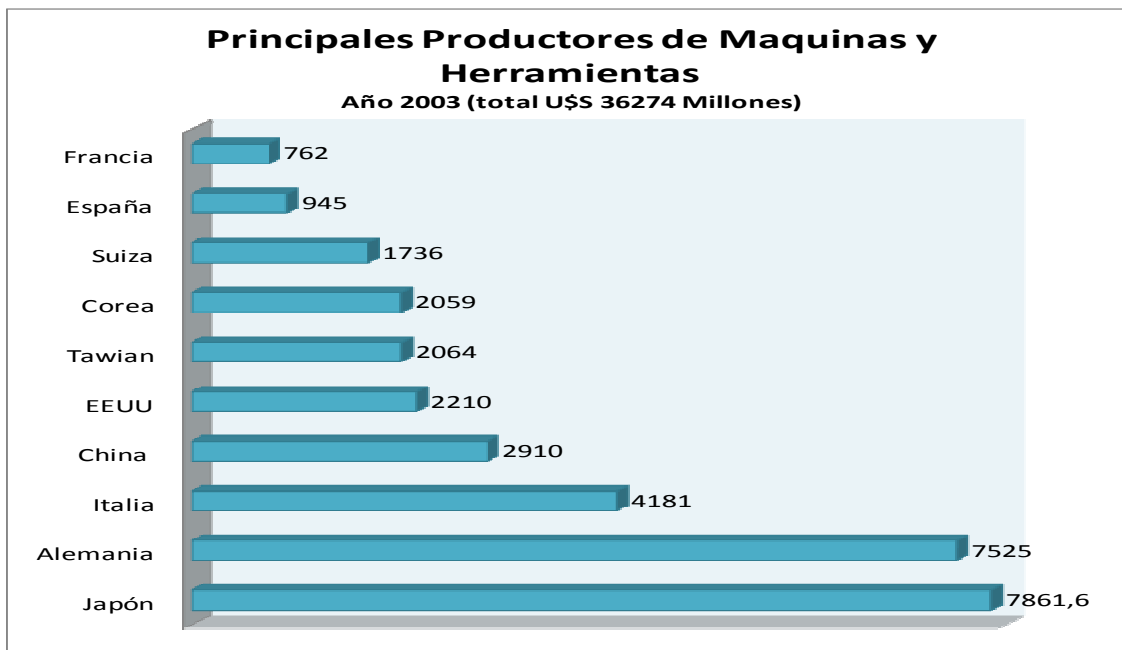
actuales, y se exponen solamente a efectos de observar su evolución o asignación en algún período de tiempo.



Fuente: MDIC / ABIMAQ



Fuente: MDIC / ABIMAQ



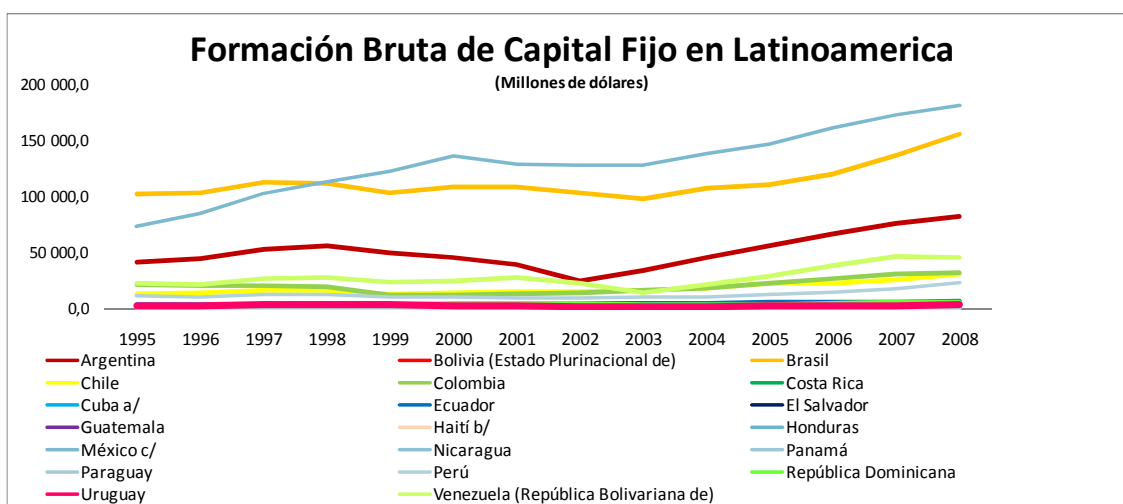
Fuente: Gardner Publications



Fuente: Gardner Publications

La formación bruta de capital fijo en Latinoamérica, entendida como aquella inversión destinada a la compra de activos fijos, se ha venido incrementando, y Uruguay no es ajeno a esta evolución. Los países que demuestran mayores incrementos en esos aspectos son México, Brasil y Argentina, registrándose en los últimos 20 años un aumento promedio de 2,5%.

Desde la década de los `80, Brasil se ha transformado en una importante potencia en lo que a la producción de bienes de capital refiere, con un nivel 24 veces mayor a la producción de Argentina.



Fuente: CEPAL

Uruguay a diferencia de sus vecinos, no posee una industria desarrollada de bienes de capital. Eso lleva a que la mayor parte de estos bienes sean importados. Existen muy pocas industrias en la economía uruguaya que encajen en la definición de productoras de bienes de capital, las más renombradas son calderas, maquinaria agrícola y transformadores.

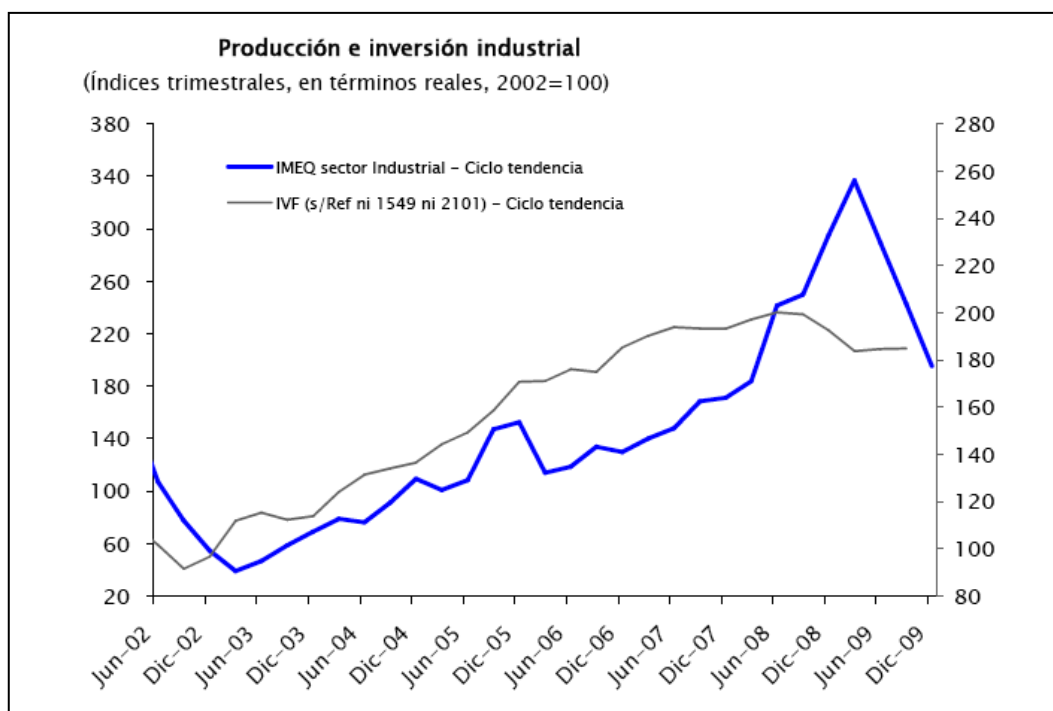
En un estudio de la CEPAL, se destaca que las importaciones de bienes de capital son el componente de la inversión de mayor significación económica y que son las especiales características del Uruguay (país pequeño, abierto y con escaso

desarrollo para la producción de ese tipo de bienes) las que determinan que la inversión sea, en un altísimo porcentaje, de origen importado.

Con un desarrollo casi inexistente, y a pesar de los pocos estudios sobre su evolución, existen algunas aproximaciones estadísticas que nos ayudan a observar el comportamiento de estos bienes en el Uruguay.

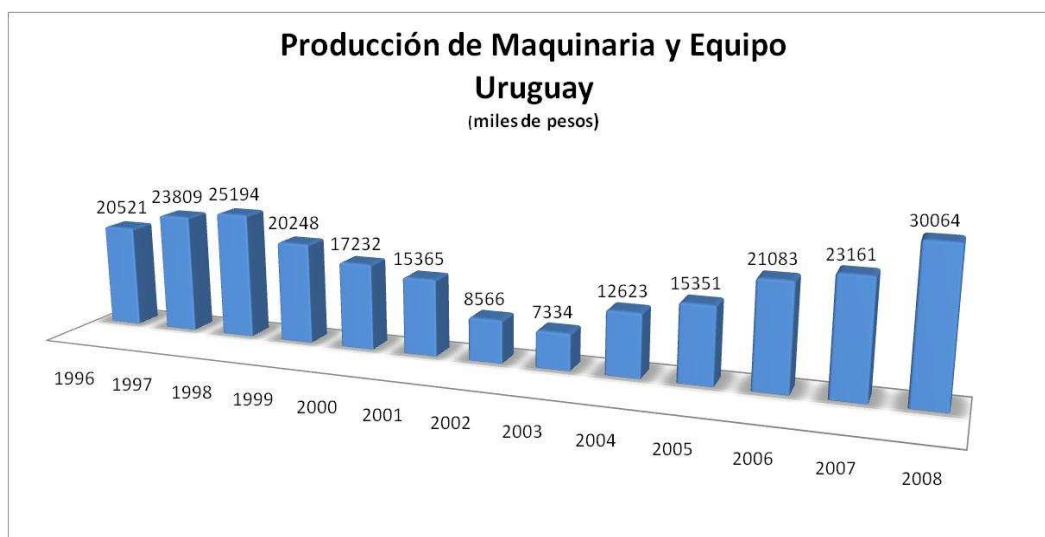
La Cámara de Industria Uruguay (CIU), realiza una estimación de la inversión de bienes de capital a través de las importaciones. De este estudio surge un indicador, el IMEQ (Índice de inversión en maquinaria y equipos). Este índice relaciona el valor CIF de las importaciones en maquinaria y equipo con la producción nacional de bienes de capital.

El grafico abajo expuesto, nos muestra la relación entre la evolución de la inversión en maquinaria y equipos y el IMEQ para el periodo 2002-2009



Fuente: CIU

La gráfica siguiente expresa la evolución de la producción en Maquinaria y Equipo para Uruguay a precios constantes con base en 1983:



Fuente: INE

2.2 EL MERCADO DE TRANSFORMADORES

2.2-1 El mercado internacional de transformadores.

El crecimiento de la industria es el gran responsable del aumento de la demanda energética a nivel mundial, y esto ha representado una importante oportunidad de crecimiento para los proveedores de transformadores de baja, media y alta tensión, que se han consolidado gracias a una demanda intensa.

Factores como el incremento de la demanda eléctrica por sobre las cifras del crecimiento de la economía del país, junto a una cuota importante de escasez de fabricantes, son dos elementos claves y que caracterizan al mercado de los transformadores en varios países.

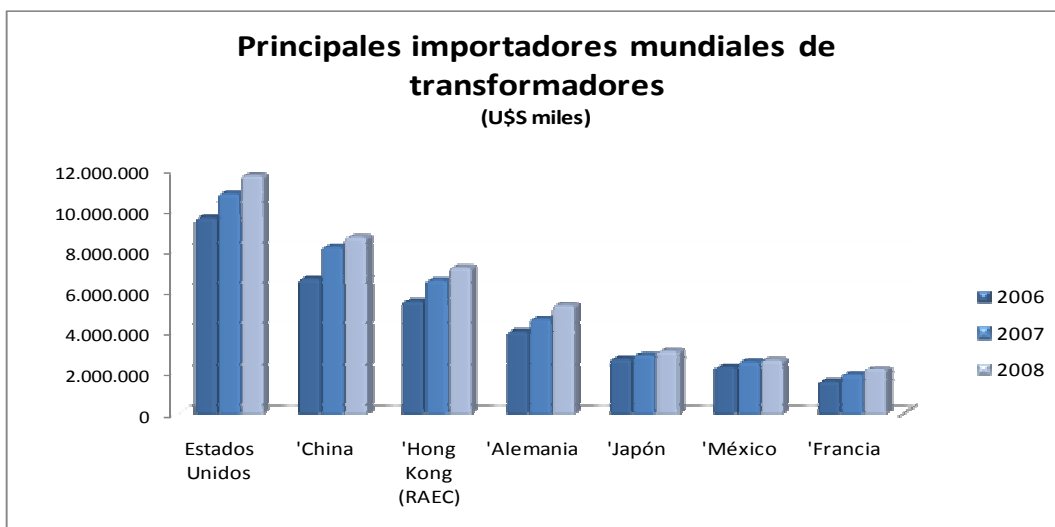
Existe un crecimiento explosivo de la demanda de este tipo de productos en Europa del Este y en países de América, especialmente en las aéreas de comunicación y electrónica de consumo. Todo esto determina que éste sea un mercado muy activo. Hoy, además, hay un mayor requerimiento de potencia por parte de los mercados tradicionales y de industrias emergentes.

Este panorama, ha abierto las puertas a empresas internacionales para que participen de este mercado en otros países cuya producción de transformadores es insipiente, concentrando su oferta especialmente en el sector minero, celulosa y papel, y las empresas distribuidoras de energía eléctrica.

El mercado externo de transformadores es enorme en comparación a los volúmenes a producir por Urutransfor. En la mayoría de los casos, los negocios que se pueden concretar no implican participaciones muy importantes en dichos mercados.

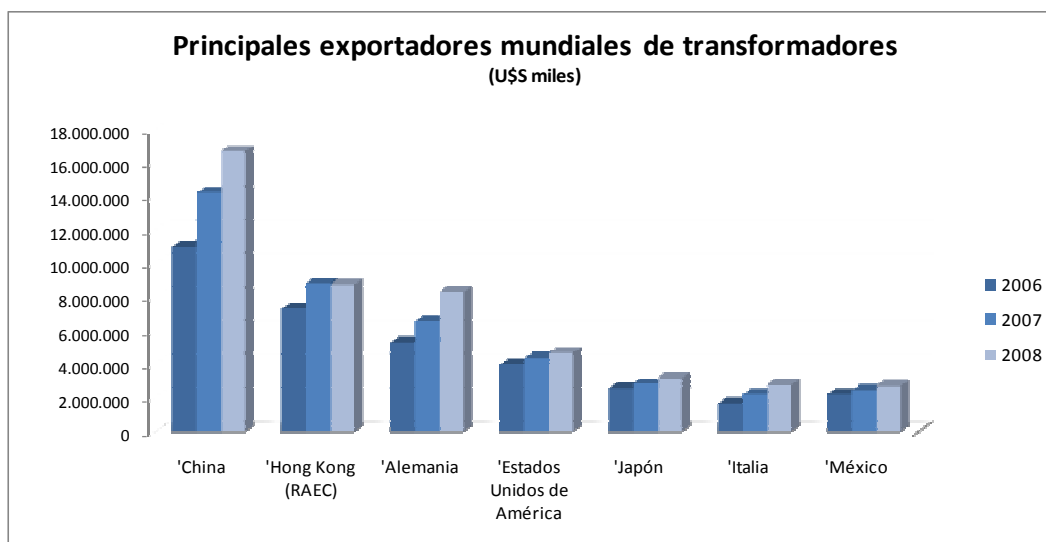
No nos fue posible obtener cifras confiables respecto a producción por país, por lo cual, sólo se realizó las exploraciones en función de las corrientes comerciales.

Del análisis del comercio mundial, y según datos obtenidos en Uruguay XXI, resulta que los volúmenes de compra de los principales importadores representan más del 50% de las importaciones totales, estando concentrada básicamente en 7 países de los más de 130 que importan, siendo liderados por U.S.A. con US\$ 11.743.816.000 y China con US\$ 8.6997.894.000, cifras registradas para el año 2008.



Fuente: Uruguay XXI

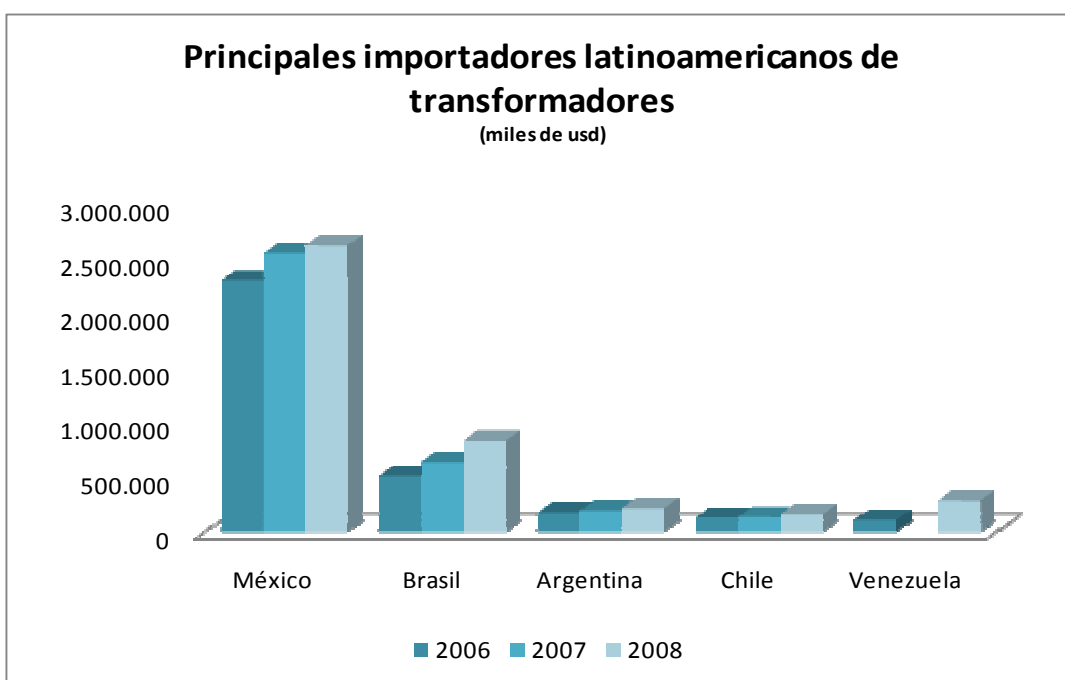
En cuanto a las exportaciones se refiere, los países líderes son China con un monto de ventas de US\$ 16.698.921.000, seguido por Hong Kong con US\$ 8.734.963.000, cifras registradas también para el año 2008.



Fuente: Uruguay XXI

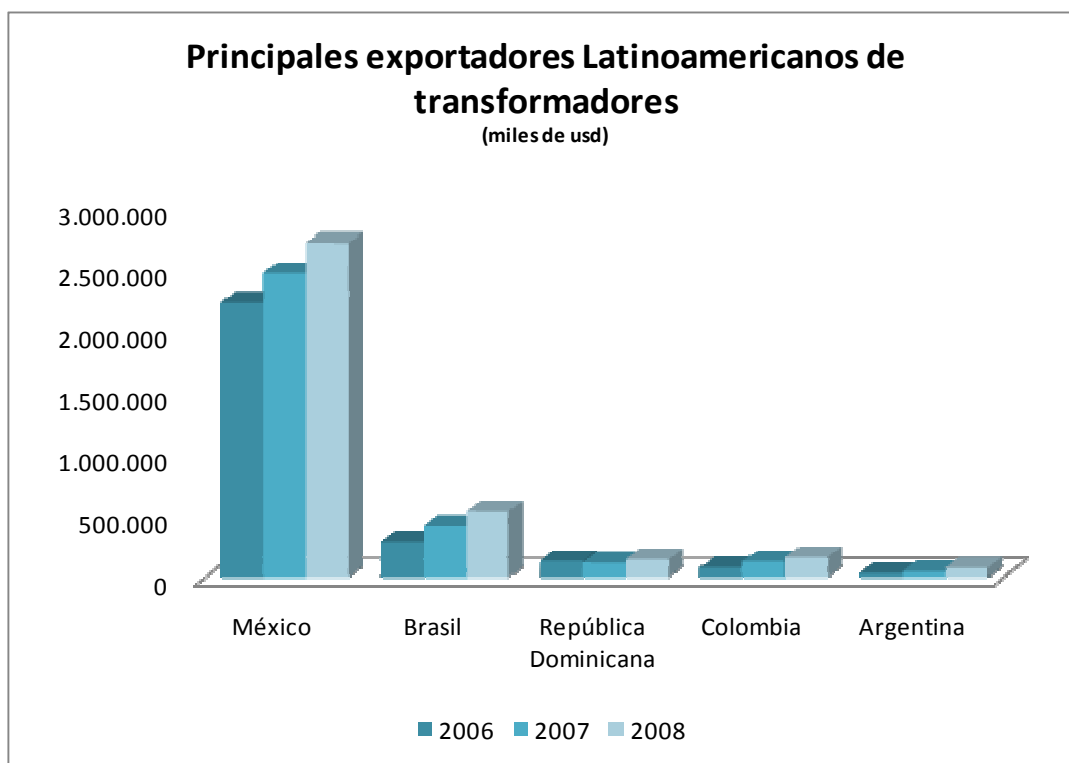
En este caso se repite la situación de que el 50% de las transacciones (medidas en importes), se concentra solo en 5 países de los más de 200 que registran flujos.

Las importaciones de los principales países latinoamericanos, representan el 6% de las importaciones mundiales. El mayor importador es México, seguido por Brasil y Argentina.



Fuente: Uruguay XXI

En cuanto a los exportadores del mercado latino, los países que detentan los primeros lugares son México, Brasil y República Dominicana.



Fuente: Uruguay XXI

Uruguay está en el puesto 107 de la lista de exportadores del mundo, con un crecimiento constante de las mismas que en el año 2008 alcanzó US\$ 1.066.000. En cuanto al volumen de importaciones, Uruguay se encuentra en el puesto 112 a nivel mundial, con una cifra registrada para el año 2008 de US\$ 21.032.000.

Si bien son varios los países que han incursionado en este mercado y que llevan a cabo algún tipo de negocio con el exterior, existe un claro dominio internacional en esta industria, que se concentra en los países que detentan cifras muy significativas.

El productor más grande del mundo y líder transformador de la tecnología, ABB Co., Ltd. cuenta con un total de cinco empresas de transformación en distintos

países, de los cuales la más grande está instalada en China registrando unas ventas anuales de ingresos en 2006 de más de 7 millones de dólares.

Según La Agencia Internacional de la Energía, entre los años 2005 a 2030, el mercado de la electricidad de China, contará con una inversión total de la potencia global de 23%, lo que significa alrededor de 1,2 billones de dólares.

Según los expertos y los departamentos de planificación, para acelerar el ritmo de la inversión en el desarrollo nuclear, China necesitara para el año 2015 de la nueva construcción de alrededor de 30 unidades generadoras de energía nuclear por lo que la demanda del mercado prosperará.

Aunque el mercado de transformadores es un negocio esencialmente eléctrico, también es un negocio que requiere de mucho servicio.

A pesar de que los transformadores de hoy tienen una expectativa de vida útil un poco menor a la de hace algunas décadas atrás -producto de un diseño más acotado y porque los niveles de carga que soportan son más exigidos-, los transformadores de calidad han ido optimizando su diseño e incorporando nuevos software, tecnología que sin lugar a dudas ha aumentado su desempeño y rendimiento, beneficiando directamente a la industria.

Al momento de decidir la compra de un transformador, prima, muchas veces, el criterio del precio. Contra esa tendencia, los proveedores establecen la importancia de sopesar las diferencias técnicas entre un tipo de transformador y otro.

La eficiencia energética, la seguridad y la disminución de pérdidas de los transformadores, además de la incorporación de materiales ecológicos en su fabricación, son las especificaciones que -aunque con dificultad- están tratando de imponerse sobre el criterio del precio.

Para compensar el factor precio, es importante colocar sobre la balanza aspectos como una buena especificación, estandarización del producto y el cumplimiento de normas desde el punto de vista técnico.

Otro aspecto relevante, además de las variables técnicas y económicas, es el plazo de entrega de los equipos y el soporte asociado a su compra. Los actuales plazos de entrega, en promedio y dependiendo del tipo de transformador, son desde 10 semanas en adelante, y a precios más altos que en épocas anteriores.

El tema del alza de los precios, se explica, claramente, por la demanda internacional. El acero silicio, principal constituyente de los transformadores, ha subido cuatro veces su precio, y con el cobre y los derivados del petróleo ha pasado algo muy similar.

Respecto a los criterios de calidad utilizados por las empresas al momento de la compra de un transformador, el precio termina imponiéndose la mayor parte de las veces.

A pesar de la calidad de los fabricantes de transformadores, una falencia importante es la escasa inversión en equipos de prueba. A pesar de eso, algunos proveedores realizan pruebas contundentes, certificadas por varios organismos internacionales.

Urutransfor actualmente está intentando incursionar en el mercado externo de forma más agresiva, ya que si bien ha registrado algunas transacciones anteriormente, no pudo atender satisfactoriamente la demanda regional por la insuficiencia de financiamiento sufrida en los pasados años. A pesar de esto, Urutransfor conserva intacta la imagen de la calidad de sus productos, lo que facilita así la reapertura de estos mercados.

Hoy, una vez cumplido con los compromisos adquiridos, y considerándose retenido el mercado local, la empresa se encuentra en condiciones de apuntar a otros mercados, ya que cuenta con la capacidad logística e intelectual necesaria para ello.

En esta política de comercio exterior, se apunta a los países de centro América y América del norte, dado que en cuanto a los países del Mercosur se refiere, las distintas políticas proteccionistas seguidas por estos estados, hace dificultosa la incursión de los productos, especialmente en el caso de Brasil.

2.2-2 El mercado nacional de transformadores.

El mercado eléctrico históricamente ha estado correlacionado positivamente al comportamiento del PBI uruguayo

La demanda de energía eléctrica es cautiva con relación a otras fuentes energéticas en algunas áreas como la iluminación, las telecomunicaciones, la informática y algunos procesos industriales. Tal característica, asegura un comportamiento de la demanda cuya estimación futura se vuelve posible con indicadores indirectos de la actividad económica del país. En tal sentido, se espera que la demanda de energía eléctrica siga creciendo en los próximos años.

Del punto de vista de la trasmisión, las estructuras de los sistemas de generación eléctrica son cada vez menos localizadas. A pesar de ello, el aprovechamiento energético de los residuos de algunos procesos productivos del consumo, seguirán explicando la creciente instalación de generadores de micro potencia. Asimismo, la económicamente justificada necesidad de integración energética regional, también implicará cambios e inversiones adicionales en materia de trasmisión.

En cuanto a la localización del consumo de energía eléctrica, la tecnificación de los procesos agropecuarios y los cambios demográficos, se espera sigan operando. En tal sentido, se ha detectado un desplazamiento de población desde Montevideo hacia la ciudad de la Costa, y una tendencia a vivir en casas individuales que influye en la distribución obligando a extender las redes.

Por las razones anteriormente expuestas, las líneas de transporte e interconexión seguirán ocupando un lugar importante en el desarrollo del mercado eléctrico en los próximos años, lo cual permite estimar que su comportamiento será al menos igual a la evolución del consumo de electricidad, y con ello, la demanda de transformadores.

Se presenta mas abajo información referida a la evolución del tamaño del mercado de transformadores en Uruguay.

Mercado Uruguayo de Transformadores
(millones de dólares)

	Total Importados		Ventas Urutransfor		Total Mercado	
	UTE	Total	UTE	Total	UTE	Total
1999	10,8	11,4	1,5	2,2	12,3	13,6
2000	6,6	6,8	0	0	6,6	6,8
2001	10,5	10,6	0	0	10,5	10,6
2002	0,9	1,4	0,3	0,4	1,2	1,8
2003	0,4	0,5	0,3	0,5	0,7	1
2004	1,8	1,9	0,7	1	2,5	2,9
2005	3,8	7,2	1,1	1,6	4,9	8,8
2006	6,4	6,7	1	1,5	7,4	8,2
2007	5,9	6,2	1,9	2,3	7,8	8,5
2008	5	5,3	5,6	7	10,6	12,3
2009	2,2	2,4	4,7	6,2	6,9	8,6

Fuente: UTE/ALADI/Urutransfor S.A.

Importaciones uruguayas de Transformadores

(millones de dólares)

	850421		850422		850423		Total Importados	
	UTE	Total	UTE	Total	UTE	Total	UTE	Total
1999	6,9	7,2	0,6	0,9	3,3	3,3	10,8	11,4
2000	2,8	2,9	0,8	0,9	3	3	6,6	6,8
2001	6,6	6,6	1,7	1,8	2,2	2,2	10,5	10,6
2002	0,5	0,6	0,4	0,6	0	0,2	0,9	1,4
2003	0,4	0,4	0	0	0	0,1	0,4	0,5
2004	0,8	0,8	0,6	0,6	0,4	0,4	1,8	1,8
2005	0,5	0,5	0,2	3,5	3,1	3,2	3,8	7,2
2006	2	2,1	2,1	2,3	2,3	2,3	6,4	6,7
2007	4,4	4,6	1,5	1,5	-	-	5,9	6,1
2008	4,6	4,9	0,4	0,4	-	-	5	5,3
2009	2,4	2,4	-	-	-	-	0,2	2,4

850421 - De potencia inferior o igual a 650 KVA

850422 - De potencia superior a 650 KVA pero inferior o igual a 10.000

850423 - De potencia superior a 10.000 KVA

Fuente: UTE/ALADI/Urutransfor S.A

La oferta del mercado de transformadores en Uruguay, se compone básicamente de las importaciones de UTE y de las ventas de Urutransfor.

En cuanto a la demanda del mercado uruguayo, ésta se compone por las adquisiciones de UTE y de las compras de empresas particulares, siendo claramente mayoritario el porcentaje de transacciones realizadas por el ente estatal, no registrándose incluso, compras de particulares en algunos años.

Con relación a las compras de UTE, seguidamente se muestra la evolución de las importaciones directas del ente y de las compras a Urutransfor.

Consumo Uruguayo de transformadores

(Miles de dólares)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Importaciones	11426	6788	10629	1355	537	2128	7177	6695	6149	5290	2430
Urutransfor S.A.	2188*	-	-	443	515	997	1633	1528	2340	7044	6206
Total	13614	6788	10629	1798	1052	3125	8810	8223	8489	12334	8636

Fuente: ALADI/ Urutransfor S.A.

*Las ventas expresadas aquí, son de la empresa MAK S.A.

Consumo Uruguayo de transformadores

(Porcentajes)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Importaciones	83,93%	100,00%	100,00%	75,36%	51,05%	68,10%	81,46%	81,42%	72,43%	42,89%	28,14%
Urutransfor S.A.	16,07%	-	-	24,64%	48,95%	31,90%	18,54%	18,58%	27,57%	57,11%	71,86%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: ALADI/ Urutransfor S.A.

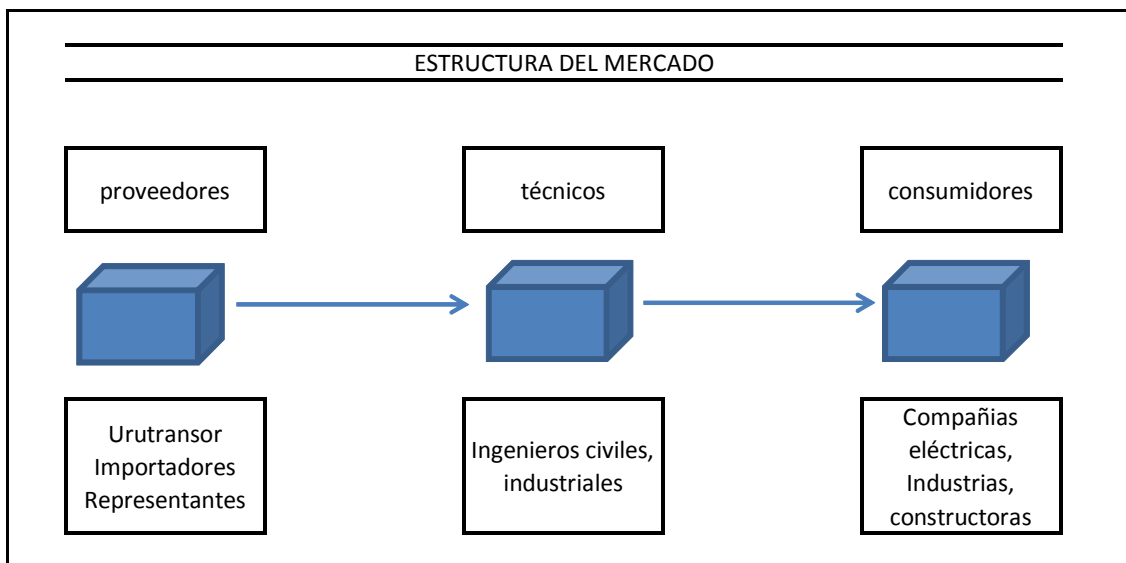
En todas las tablas anteriores se observa una misma evolución de la oferta y demanda de transformadores, registrándose niveles que sufren una importante baja en los años 2002 y 2003, que comienzan a recuperarse ya en el año 2004 con un aumento del 174% con respecto al año anterior, y luego continúan con una tendencia ascendente.

Esta evolución, se explica por la crisis económica sufrida en el país en esos años y de la cual UTE no estuvo al margen, lo que causó una disminución considerable en sus compras e importaciones de transformadores, retrasando incluso, licitaciones ya asignadas.

También se evidencia en estas planillas, que existe una tendencia decreciente de las importaciones de UTE, mientras que crecen a la vez, las ventas de Urutransfor, lo que hace suponer que en este último tiempo la empresa de electricidad uruguaya ha comprado más en el mercado local que en el exterior.

Si bien en algunos años, se registran pequeñas disminuciones en la demanda de transformadores, no nos fue posible constatar ningún hecho específico relevante que causara este comportamiento. Todo indica que el motivo no es más que ocasional, no generando ninguna tendencia inmediata.

La estructura de mercado uruguayo de transformadores puede dibujarse como:



En cuanto a la competencia en el mercado, a escala regional, está concentrada en pocos oferentes. En Uruguay, hace pocos años han incursionado nuevas empresas extrazona, pero las empresas regionales siguen concentrando la mayor proporción del mercado.

Por otro lado, a escala nacional, existe un único competidor (Partiluz) en cuanto a transformadores de baja potencia se refiere, pero Urutransfor conserva la calidad de único oferente en los demás tipos de transformadores.

2.2-2 A Demanda de UTE.

Como señalamos anteriormente, y bajo el supuesto de que los particulares no importan directamente, el mercado de transformadores en el Uruguay se compone básicamente de las importaciones de UTE y de las ventas de Urutransfor.

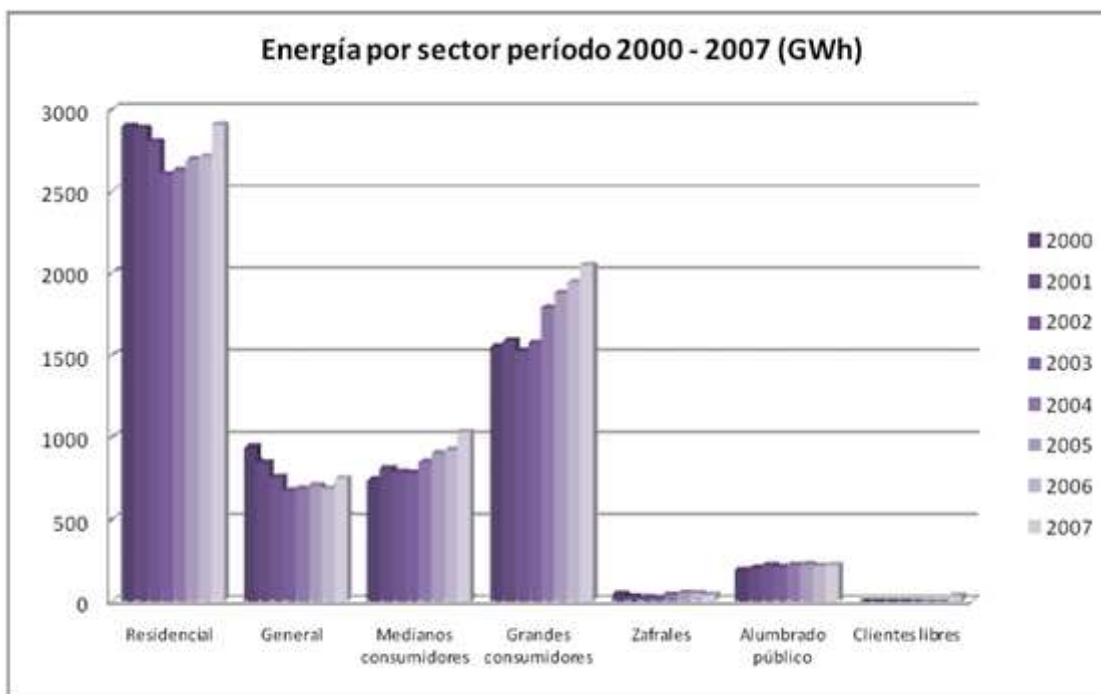
Por la importancia que la demanda de UTE reviste en este contexto, es que analizaremos a continuación la relación existente entre el consumo de energía eléctrica y la demanda de transformadores, dejando en evidencia la correlación positiva existente entre ambas.

El objetivo es estudiar el comportamiento histórico del consumo de energía eléctrica del país a través del análisis de los distintos sectores que lo componen.

Podemos distinguir las siguientes áreas de consumo de energía eléctrica: Residencial, General, Medianos consumidores, Grandes consumidores, Zafrales, Alumbrado Público y Clientes libres.

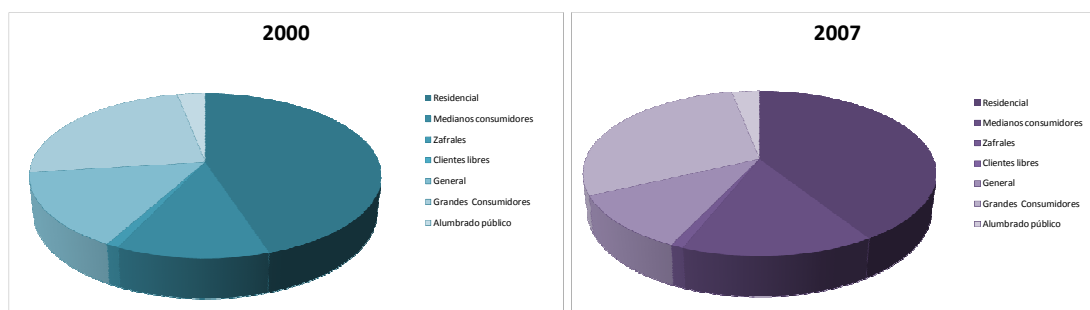
Al mes de diciembre de 2008 UTE tenía 426 Grandes Consumidores, de los cuales el 62% corresponden a distintas industrias y el restante 38% a grandes comercios, bancos, sociedades médicas y clubes. En el caso de los Medianos Consumidores, el total de clientes ascendía a 11.196 para esa misma fecha. De ese total, el 32% se puede calificar como industrias, mientras que el restante 68% corresponde mayoritariamente al rubro de comercios.

De los datos presentados en la gráfica siguiente, se puede observar que el sector Residencial, luego de la baja de consumo que significó la crisis económica del 2002, ha recuperado el nivel que tenía en el año 2000, mientras que otros sectores significativos, como los Medianos y Grandes consumidores, han superado dicho nivel de consumo.



Fuente: UTE

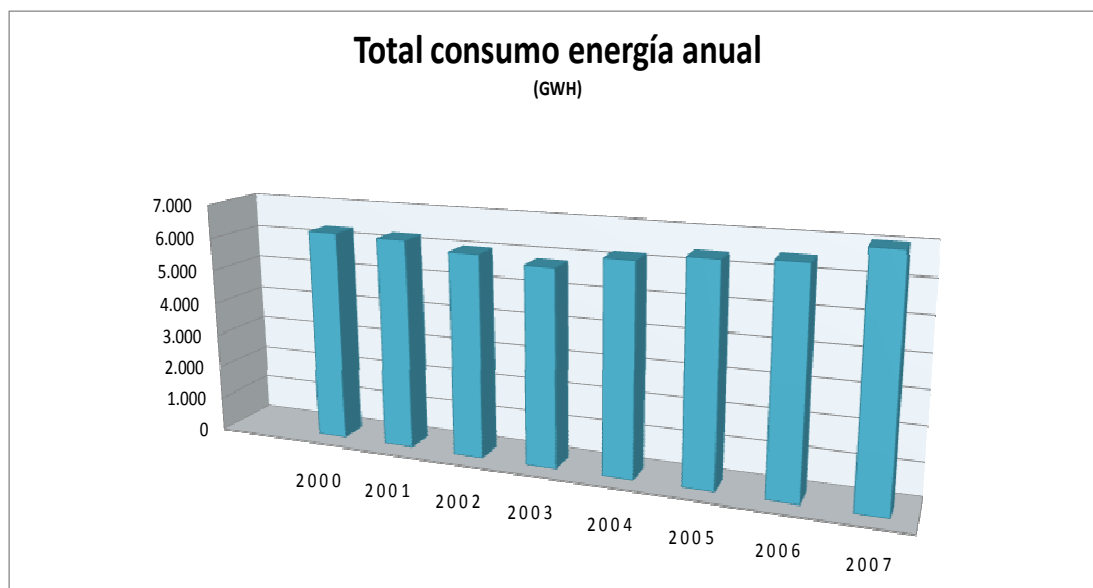
Con respecto a la participación en el consumo de energía de los distintos sectores, en la siguiente gráfica se presenta la distribución porcentual entre cada uno de ellos que se registró para los años 2000 y 2007.



Fuente: UTE

Resulta claro que el sector que más ha aumentado su participación corresponde a los Grandes Consumidores. El otro sector que ha registrado un incremento en su participación ha sido el de Medianos Consumidores pasando del 12% en el 2000 a un 16% en el año 2008.

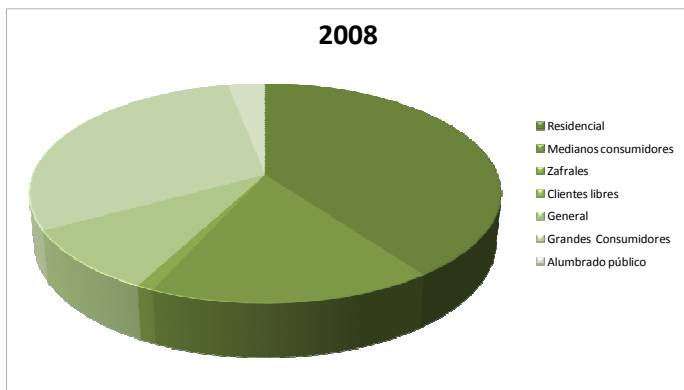
La evolución total de la energía anual demandada, calculada como la suma de la energía consumida de los distintos sectores, refleja la caída en el consumo de energía total durante los años 2002 y 2003 asociada a la crisis económica de ese período.



Fuente: UTE

Veamos ahora algunas cifras para el año 2008:

Participación del consumo interno por categorías (en unidades físicas)



Fuente: UTE

Siguiendo la tendencia alcista, se espera que la demanda de energía eléctrica continúe creciendo en los próximos años. Los factores fundamentales que estarán influyendo son:

- Competencia con otros energéticos
- El marco regulador del mercado eléctrico
- Políticas de racionalización del consumo
- Avances tecnológicos que redundan en reducción del consumo
- Grado de integración energética
- Crecimiento de la inversión en el sector de la industria

A partir del análisis de los registros estadísticos que se disponen desde 1965 se puede indicar que:

- El consumo energético total del país es fluctuante en el mediano plazo pero a largo plazo es creciente
- El aumento de consumo energético se dé a pesar del muy leve incremento de la población
- El comportamiento creciente del consumo energético a mediano y largo plazo se observa también en los países de la región

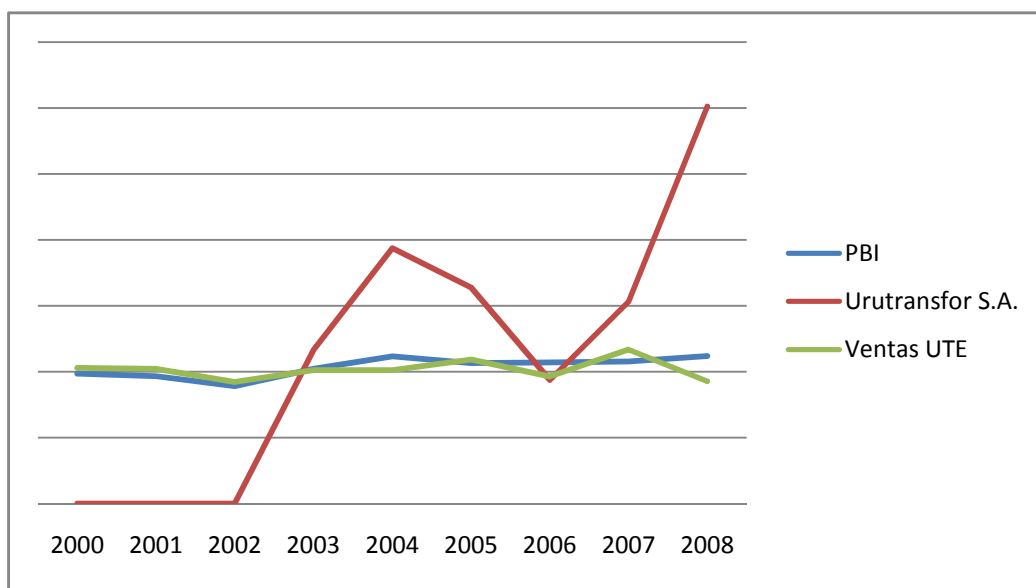
Las estimaciones realizadas prevén que la demanda de energía hacia el 2015 crecerá a una tasa acumulativa anual del 2%. Dentro de las tendencias fundamentales que explican la demanda de energía eléctrica, vale la pena resaltar la fuerte competencia con otras fuentes energéticas y la creciente exigencia de estándares de calidad al servicio por la constante evolución del punto de vista tecnológico de los usuarios.

Con respecto a la transmisión, como ya se mencionó, los sistemas de generación eléctrica son cada vez menos localizados, lo cual seguirá explicando la creciente instalación de generadores, así como también, la extensión de las redes, consecuencia directa de las modificaciones en la localización del consumo.

Lo anteriormente expuesto permite estimar que la demanda de transformadores crecerá acompasando esta evolución de la demanda energética.

Cabe notar, que la influencia que pueden ejercer los particulares en la demanda de transformadores, es bastante menor que la de UTE, pero no menos despreciable. En los últimos años se ha podido observar un aumento de ésta, a causa de la expansión de la inversión en la industria.

La gráfica siguiente muestra la evolución del PBI uruguayo, las ventas de UTE y las ventas de Urutransfor para el período 2000 – 2008.



Fuente: INE/UTE/Urutransfor

Si bien consideramos que es un lapso muy corto de tiempo para visualizar claramente el similar comportamiento de las tres variables, no nos fue posible conseguir datos más antiguos y continuos de la empresa y así mostrar la evolución en el más largo plazo.

También es importante marcar la evolución inconstante de las ventas de Urutransfor, que se explica por las situaciones económico-financieras vividas en el período analizado, pudiéndose observar de todas maneras la tendencia ascendente de la misma.

Vale aclarar que los valores que corresponden a 2000-2002, en lo que refiere a las ventas de Urutransfor, se encuentran en cero debido al tiempo en que la fábrica estuvo ocupada por los empleados y por lo tanto sin actividad. Es recién a partir de enero del 2002 que la empresa retoma la producción.

2.2-2 B Aspectos regulatorios de las compras de UTE

El marco regulatorio que rige las compras de UTE, al ser éste un ente autónomo, está enmarcado en las directrices que establecen los artículos 52 del TOCAF y el artículo 136 de la ley 18.046, transcriptos a continuación:

Artículo 52 del TOCAF.- *En todas las contrataciones de los organismos mencionados en el artículo 2 y de los organismos paraestatales deberá darse preferencia a los productos nacionales en paridad de calidad o aptitud con los extranjeros. Dichas preferencias a la producción nacional se regirán por lo que determinen las leyes de fomento dictadas o que se dicten, debiendo hacerse constar sus límites y naturaleza en el pliego de bases y condiciones generales.*

En la adjudicación de los contratos de obras públicas, existiendo similitud en los diversos elementos que compongan las ofertas, se otorgará preferencia a aquellas que impliquen una mayor utilización de mano de obra y materiales nacionales. A los efectos de la debida apreciación de tal preferencia los correspondientes pliegos de condiciones generales requerirán que el oferente estime y exprese los porcentajes de mano de obra y materiales nacionales que componen el precio de la oferta.

Si la compra debe formalizarse en el exterior, se respetarán los convenios con los países incorporados a organismos de comercio, comunidades o convenios aduaneros o de integración o producción a los que está adherido el país y en especial a la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

Cuando las ofertas provenientes del extranjero cotizaren en valores FOB, CIF, CYF, deberán agregarse a los mismos todos los factores integrantes del costo, a los efectos de su comparación con las mercaderías o productos de origen nacional.

Artículo 136 de la Ley 18046.-“ *En ocasión de contrataciones y adquisiciones realizadas por Poderes del Estado, organismos públicos, entes autónomos, servicios descentralizados y Gobiernos Departamentales, se otorgará una prioridad a los bienes, servicios y obras públicas, fabricados o brindados por micro, pequeñas y medianas empresas, definidas éstas según criterios establecidos por el Poder Ejecutivo, excepto para aquellas áreas del sector público que están en competencia directa.*

Dicha prioridad se basará en un margen de un 20% (veinte por ciento) sobre el valor agregado nacional según lo establecido en el artículo 374 de la [Ley N° 13.032](#), de 7 de diciembre de 1961, modificativas y concordantes, siempre que sus bienes, servicios y obras califiquen como nacionales, y en igualdad de condiciones con la mejor oferta realizada. En el caso de los bienes, los productos ofrecidos deberán integrar un porcentaje no menor al 30% (treinta por ciento) de valor agregado nacional y provocar un cambio de partida en la clasificación arancelaria. En el caso de las obras públicas y servicios el Poder Ejecutivo definirá los requisitos de esta calificación para los diferentes tipos de ofertas.

El Ministerio de Industria, Energía y Minería, a través de la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas, coordinará acciones en todo el territorio nacional a los efectos del cumplimiento de estas disposiciones.”

Esta normativa a la que UTE debe apegarse, explica muchas veces la “preferencia” por comprar a Urutransfor, como empresa uruguaya y poseedora de certificado de origen nacional, antes que a empresas extranjeras. Esto, siempre y cuando se cumplan los requisitos establecidos.

CAPITULO 3 – DATOS ESTRUCTURALES DE LA EMPRESA

3.1 DIMENSION

Hablar de dimensión equivale a hablar de tamaño, y en la empresa tenemos distintas áreas que responden a cuestiones de tamaño. Podemos hablar del aspecto tecnológico, comercial, número de empleados, facturación o de la dimensión económico-financiera de la misma.

En lo que respecta al local, la planta industrial con que cuenta la empresa es de 6000 m² cuya organización se orienta de acuerdo a la línea de producción, contando incluso con un laboratorio de ensayo de sus productos. El tamaño de éste local, si bien permite funcionar, tiene una limitante de fabricación de transformadores de hasta 20 toneladas, lo que significa actualmente la imposibilidad de aceptar determinados trabajos que puedan surgir, y que desde el punto de vista tecnológico y del conocimiento, la empresa si está en condiciones de cumplir.

Además de esto, el local se encuentra en una situación de irregularidad con la Intendencia de Montevideo, ya que según disposiciones de este organismo, este tipo de industria no puede estar ubicada en un centro urbano como en el que se encuentra. Por ello, se está considerando la posibilidad de trasladar la fábrica, o directamente construir una nueva, que cumpla con todos los requerimientos de producción y en un predio habilitado.

En cuanto a la maquinaria, vale decir que se posee tecnología adecuada para la fabricación de transformadores, y si bien, la mayoría tiene muchos años de uso, aún no se consideran demasiado obsoletas con respecto a los avances que ha habido en la tecnología de éste tipo. De todas formas, la empresa considera

necesario reemplazar algunas de ellas, logrando así trabajar en forma más eficiente.

En lo que refiere al número de trabajadores, Urutransfor cuenta con una plantilla de más de 70 empleados, cuyo promedio de edad se aproxima a los 50 años, y en su gran mayoría, cuentan con varios años de trabajo en la empresa. Recién en los últimos tiempos se ha integrado personal más joven y capacitado para las tareas.

3.2 INGRESOS

Las ventas de la empresa son en casi su totalidad hechas en plaza y una mínima porción se exporta.

Dentro de las ventas de plaza, el principal consumidor es UTE con un 65 % de las ventas registradas para éste último ejercicio, siendo el restante 35% realizadas a particulares, lo cual en realidad, es una situación de excepción a causa de las grandes inversiones en la industria que ocurrieron en el período. Históricamente el porcentaje de ventas a particulares ha rondado el 20%.

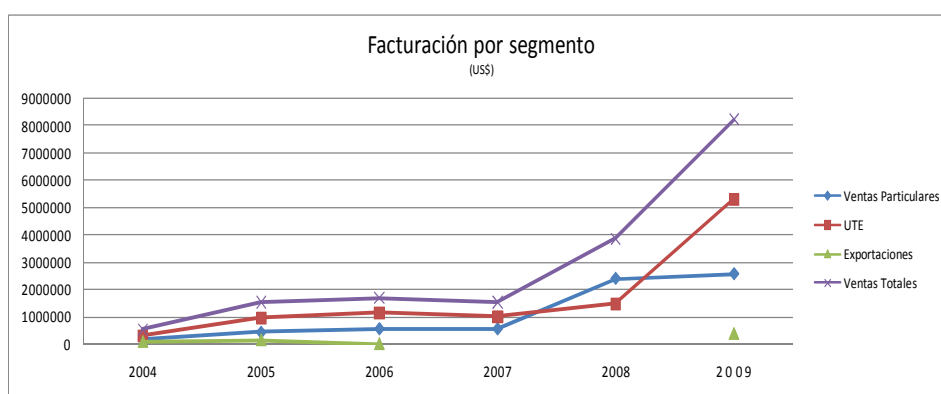
Observando la tendencia de los ingresos, surge que las ventas se distribuyen en forma lineal a lo largo del año, debido en primer lugar a las características que el producto tiene (largos períodos de producción), y en segundo lugar, a la forma de compra de su principal cliente, a través de licitaciones con plazos de entrega pre programados.

Si bien la empresa tiene la capacidad para que una buena parte de sus ingresos provengan de las exportaciones, esto no se ha podido concretar hasta el momento, debido a la falta de financiamiento que ha truncado varios intentos de incursionar en el mercado internacional. Actualmente se está comenzando a llevar a cabo una política más agresiva de comercio exterior apuntando básicamente a países de América

Este nuevo proyecto, se considera por la empresa como una estrategia válida y muy próxima a concretar, ya que actualmente, proveyendo a la totalidad del mercado local, Urutransfor cuenta aún con un 40% de su capacidad de producción ociosa, lo cual le permitiría atender ese otro mercado sin inconvenientes. Además, el principal obstáculo que había tenido hasta ahora que era la imposibilidad de conseguir financiamiento, parece haberse resuelto, no solo porque cuenta con el apoyo de la CND, si no que su excelente situación económica, y los importantes resultados positivos que surgieron del último ejercicio, permiten que la empresa aspire a conseguir financiamiento en la banca local.

Por otro lado, dentro de los ingresos también encontramos un porcentaje mínimo que surge de los servicios brindados por reparaciones de averías y mantenimiento por abonos mensuales.

A continuación, se muestra la evolución de las ventas de Urutransfor por segmentos de clientes.



Fuente: Urutransfor

El cuadro siguiente detalla las licitaciones de UTE para los años 2009 - 2010

Licitaciones de UTE para los años 2009-2010			
Importes en dólares y con el 40% de iva ventas			
Licitación	Comentario	2009	2010
K 34194	L/C abierta NBC	1.715.365	
K 30854	L/C abierta Exprinter 7545	321.787	
P 37935	Recotización de precio, Sin Adjudicar (Agosto)	1.792.234	744.657
K 37935	Convenio, Sin Adjudicar y sin pedido		2.536.891
K 37444	Convenio, Sin Adjudicar y sin pedido	677.343	1.615.536
Y 38507	Licitación Ganada no adjudicada	55.116	
	TOTAL	4.561.845	4.897.084

Fuente: Urutransfor

3.3 PRECIO DE VENTA

Una vez ingresada la solicitud de compra, se realiza un diseño primario del producto con las especificaciones del cliente, o en caso contrario se sigue un modelo estándar. En base a esto, se determinan los materiales necesarios y se realiza un costeo de la materia prima requerida. Se le adiciona el costo de la mano de obra y los costos directos de fabricación. Sobre este total se le agrega un *mark up* que incluye los costos fijos (gastos de administración y ventas, costos indirectos y financieros) y una utilidad neta establecida por la empresa.

De esta manera es que se determina el precio de venta de los productos que se fabrican.

Es de notar, que las fluctuaciones en el precio de venta son consecuencia principalmente de las variaciones en los costos de las materias primas, que están ligadas con la coyuntura internacional por ser en su gran mayoría provenientes del exterior.

La planilla siguiente, muestra la evolución de los precios de algunos transformadores.

Evolución precios de algunos productos(US\$)					
	2005	2006	2007	2008	2009
TRANSF. MNF 10 8.66/0.23	553	553	553	847	1600
TRANSF. MNF 15 8.66/0.23	657	648	648	1339	
TRANSF. MNF 5 8.66/0.23	418	419	419	524	418
TRANSFORM. 10 15/0.23YNZN11	1182	1558	1333		
TRANSFORM. 25 15/0.23 YZN11	1629	1906	1874		
TRANSFORM. 50 15/0.23	2621	2639	3328		
TRANSFORM. 100 15/0.40	3727	6912	5529	6050	6800
TRANSFORM. 1000 31.5/0.4 DYN	10225	16212	20956	24152	27250

Fuente: Urutransfor S.A.

Es necesario aclarar, que los precios de venta para estos productos tienen una particularidad, y es que no se repiten, ya que para el mismo tipo de transformador las especificaciones son siempre diferentes. Cada cliente solicita el transformador dependiendo de sus necesidades específicas, haciendo cada producto único y con ello único su precio.

Esto explica la imposibilidad de mostrar el precio de un mismo producto en el tiempo. En el anexo 1, se exponen los precios de todas las ventas realizadas entre los años 2005 y 2009.

3.4 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

El portafolio de productos de la empresa se compone de:

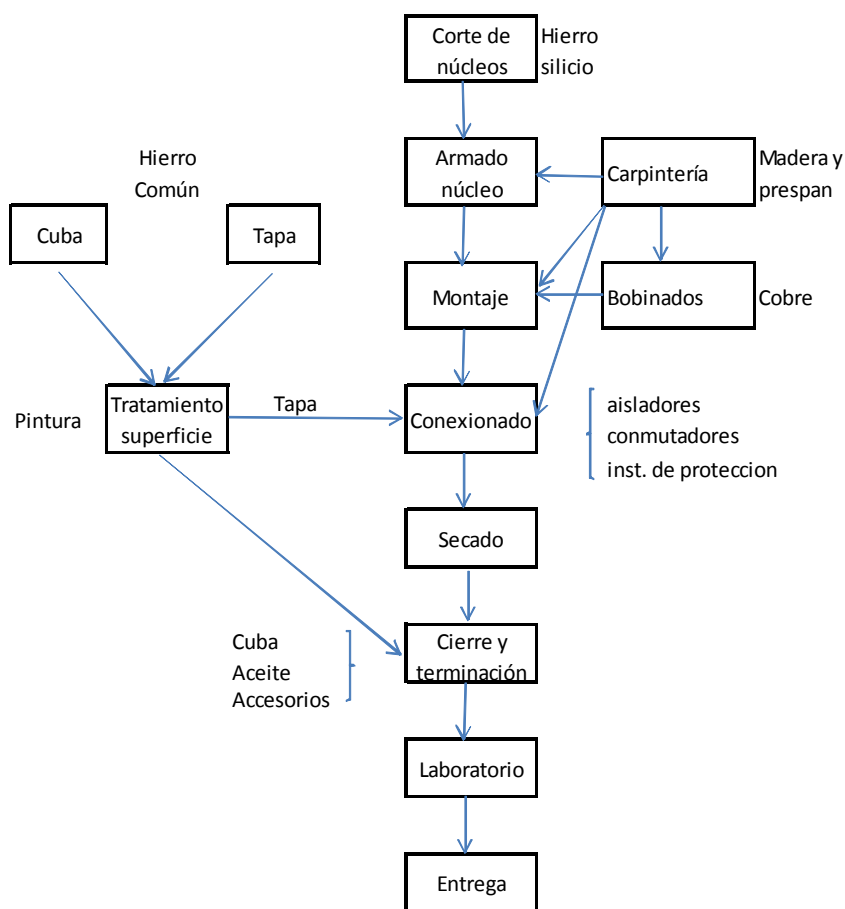
- Autotransformadores trifásicos: ofrece la gama completa de potencias normalizadas hasta 400 KVA
- Transformadores monofásicos de distribución: ofrece la gama de potencias normalizadas hasta 1500 KVA

- Transformadores trifásicos de distribución: ofrece la gama de potencias normalizadas hasta 3000 KVA
- Transformadores trifásicos de potencia: se extiende hasta los 20 MVA

Los aparatos se construyen bajo las normas internacionales IEC, NMA (Uruguay, exigidas por UTE) NBR (Brasil) NMX (México), ANSI (EEUU), IRAM (Argentina), para montaje interior o intemperie. Así mismo, se cuenta con la capacidad técnica para adaptarse a normas y especificaciones que solicite el cliente.

Los transformadores de esta empresa han sido estudiados, construidos y ensayados con los más estrictos controles, por lo cual pueden acceder al mercado internacional, en especial el latinoamericano, sin fundadas restricciones de origen técnico. Además cabe mencionar que la propia empresa cuenta con capacidad para realizar ensayo de rutina y de tipo para todos los transformadores que fabrica.

El proceso de producción se detalla en el siguiente esquema:



El tiempo de producción para transformadores de pequeño porte está estimado entre 25 y 30 días, y para los de gran porte entre 60 y 75 días. Este tiempo está medido desde el momento que la materia prima ingresa al área de producción, hasta la finalización del producto. Esto conforma la ruta crítica, que se compone del trabajo de las siguientes áreas: corte de núcleos, armado de núcleos, montaje, conexionado, secado, cierre y terminado, y laboratorio. Paralelamente, existen las áreas de carpintería, bobinado, armado de cuba y tapa, y tratamiento de superficie.

Para que se pueda cumplir el proceso productivo de manera eficaz y sin demoras, es necesario que cada área concrete su labor en el tiempo previamente especificado debido a que se produce en serie.

La capacidad de producción de transformadores en cantidades, es una variable que depende del tipo de producto a fabricar dentro de la gama que ofrece la empresa. Se estima para los transformadores de distribución (de 5 a 3000 KVA) una capacidad mensual de producción de 100 a 120 unidades, y para los transformadores de potencia (de 3000 a 20.000 KVA) una capacidad de 3 o 4 unidades mensuales.

La empresa, funcionando arriba del 80% de su capacidad instalada, podría llegar a alcanzar una producción anual valorada entre US\$ 11/ US\$ 13 millones, ocupando unos 80 obreros calificados en la planta industrial y otros 25 empleados asociados a tareas de administración, depósito, gerencias, compras, control de calidad, entre otros.

PRODUCCIÓN POTENCIAL ANUAL					
Tipo	Cantidad	Facturación (US\$)	Horas Hombres	Nivel de Ocupación en Fábrica Promedio	
Trifásicos 100 KVA	288	425952	19584	9	
Trifásicos 160 KVA	288	845856	19584	9	
Trifásicos 250 KVA	432	1517616	23376	13	
Trifásicos 400 KVA	480	2242560	34560	16	
Trifásicos 630 KVA	360	2511000	28800	13	
Trifásicos 1000 KVA	72	671544	8640	4	
Trifásicos 2000 KVA	72	2160000	14400	7	
Trifásicos 3750 KVA	36	1620000	21600	10	
TOTAL	2028	11994528	176544	80	

Fuente: Urutransfor S.A.

3.5 COSTO DE VENTAS

El costo de los bienes vendidos y los servicios prestados, incluye todos los costos directos de producción (materia prima, mano de obra directa y gastos de fabricación) y aquellos gastos indirectos de producción como ser las amortizaciones de maquinarias y equipamiento industrial, de instrumentos y aparatos, de instalaciones eléctricas y las mejoras en inmuebles.

COMPONENTES DEL VALOR DE PRODUCCIÓN	1997	1998	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Valor de la Producción	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100,0%	100,0%	100%
Costos de Producción	71%	134%	43%	50%	84%	79%	56,1%	99,0%	69%
Gastos de Adm. Ventas y Diversos	13%	14%	29%	33%	17%	8%	21,0%	17,0%	4%
Utilidad Neta (antes de imp. e intereses)	16%	-48%	28%	17%	-1%	13%	22,9%	-16,0%	27%

Fuente: Urutransfor S.A

Los costos variables son aquellos que dependen directamente del nivel de ventas de la empresa, y en este caso, se expresan en el costo de ventas, donde, como ya dijimos, se incluyen todos aquellos gastos que se consumen en la producción.

El 95% de las materias primas que componen el producto son importadas, en ocasiones por razones de costos y en otros casos porque no existe la producción en el país.

Como se muestra en el esquema del proceso de producción (ver página 43), las principales materias primas importadas son: cobre, hierro silicio, aceite aislante, aisladores y madera.

Dentro de las materias primas de origen nacional se destacan las pinturas, chapas, bulones y otros accesorios.

COMPONENTES DEL COSTO DE PRODUCCION	1997	1998	2007	2008	2009
Estructura del Costo de Producción	100%	100%	100%	100%	100%
Materias primas y materiales	70%	65%	64,0%	71,0%	85%
Mano de obra obreros (incluye aportes)	16%	17%	25,0%	22,0%	11%
Otros gastos de fabricación	14%	18%	11,0%	7,0%	4%

Fuente: Urutransfor S.A.

Los gastos de administración y ventas, gastos financieros y otros, componen lo que denominamos como costos fijos ya que no acompañan el nivel de ventas, y son gastos en los que se incurre independientemente de la producción y ventas del ejercicio. Estos gastos en su conjunto, significan alrededor de un 10% de los ingresos de la empresa.

Los factores sensibles con miras a la mayor competitividad de la empresa, son aquellos que están expuestos a las fluctuaciones del tipo de cambio, tanto del dólar como del euro, y que en este caso se plasman principalmente en el costo de ventas por el peso que constituyen las materias primas que son en su mayoría importadas.

Para paliar esta situación es que las ventas de productos se fijan en dólares. Aún así, se mantiene el riesgo que genera las fluctuaciones en el euro, moneda en la cual se compran varias de dichas materias primas.

Los gastos fijos, compuestos básicamente por gastos de administración y ventas, gastos bancarios, etc., son casi en su totalidad pagos en pesos uruguayos, por lo que están expuestos a la inflación registrada en el país, y sus valores acompañan el IPC e IMS.

Si bien estos gastos son un porcentaje menor con respecto a los ingresos, puede significar un inconveniente para la empresa la baja del dólar, por el menor poder adquisitivo en pesos que eso le significa.

3.6 FINANCIAMIENTO

En la fabricación de transformadores las necesidades de financiamiento de corto plazo son abultadas dados los bajos márgenes, la obligación de realizar

importantes adelantos de IVA en la importación de las materias primas y el cobro diferido del IVA ventas por las retenciones q realiza UTE en el marco del régimen impositivo de las empresas públicas

En el caso de las ventas a particulares, es usualmente aceptado en el mercado que se acopie el 50% del precio del transformador contra la orden de compra, lo que genera un auto financiamiento de la operación (en este caso además, no opera la retención del IVA ventas como en el caso de las ventas a UTE)

Por el contrario, las ventas a UTE generan fuerte necesidades de capital de trabajo. Sin embargo, la modalidad jurídica de la compra, permite garantizar las operaciones de corto plazo. En efecto, UTE emite una carta de crédito domestica a favor de Urutransfor, la cual luego es cedida a quién financia la operación en porcentaje a acordar. De esta forma, quien otorga el financiamiento asume el riesgo UTE y el riesgo entrega. Este último incluso, se disminuye sensiblemente en tanto los fondos se giran directamente a los proveedores de materias primas del exterior por parte de quien financia la operación.

A los efectos de visualizar las necesidades de financiamiento para el ciclo productivo de Urutransfor, pudimos constatar que la CND es quien provee el financiamiento necesario para la compra de materias primas según los requerimientos de nuevos proyectos de ventas que se asumen, así como también provee financiamiento para posibles gastos extraordinarios en los que haya que incurrir, como por ejemplo el pago de impuestos a cierre de ejercicio. El cobro de estos créditos, se realiza a través del uso de las cartas de créditos mencionadas anteriormente, con una retención sobre las mismas de 80% del préstamo que se hizo efectivo.

Es necesario remarcar la imposibilidad de establecer la carga que estos préstamos le significan a la empresa, ya que son una variable más de las ventas de cada ejercicio. La relación con la CND funciona como una cuenta corriente, dado que según las necesidades de materias primas para atender una venta

específica es que se solicita el financiamiento, y los pagos se realizan sobre esa misma venta, no generándose una deuda permanente en el tiempo que genere mayores costos de intereses.

A través del uso de esta herramienta, la CND se asegura el repago de por lo menos el 80% de los créditos, no dejando mucho margen a la mala utilización de los fondos por parte de la empresa, como ya ocurrió cuando ésta estaba en manos de capitales privados.

Para la manutención de los demás gastos, y en definitiva, de la infraestructura toda, actualmente la empresa se autofinancia con su propio capital de giro. El punto de equilibrio establecido por la empresa, definido como el monto de ventas en unidades monetarias que igualan el total de costos fijos y variables necesarios para realizarlos, es decir, el punto en el que la empresa no gana ni pierde, es alrededor de 4,5 millones de dólares.

Es muy difícil definir el punto de equilibrio en unidades físicas de producto, ya que la amplia variedad de transformadores que produce la empresa, lo hace imposible de establecer, al ser éste un dato variable según el tipo de producto que se comercializa. No es lo mismo el punto de equilibrio al que llegaríamos si se vendieran más transformadores de gran potencia que de pequeño porte, o a la inversa.

En función de cambios en la estructura de costos (cambios en la proporción de mano de obra o cambios en la proporción de materias primas importadas, fundamentalmente), las necesidades de financiamiento resultan distintas aunque en rangos determinados.

3.7 INTERESES

La empresa históricamente ha tomado siempre los préstamos necesarios para su financiamiento en dólares, ya que es la moneda en la que compra sus materias

primas (principal componente de su costo de ventas) y en la que fija sus precios de venta.

Es por esto, que la carga que significan estos intereses no está relacionada con la inflación o las fluctuaciones en el tipo de cambio, debido a que se toman y pagan en la misma moneda que se reciben los ingresos.

Los préstamos solicitados a la CND se otorgan con una tasa de interés de un 6%, que es un poco mejor a lo que ofrecen los bancos de plaza.

En la época en que la empresa todavía era “MAK”, y en la que debía obtener el financiamiento en instituciones de plaza, las tasas de interés que se podían conseguir eran muy superiores, primero, porque no existían tantas casas financieras que brindaran créditos a empresas como actualmente, y segundo, porque la situación económica regional y de la empresa en particular, no prestaba las garantías suficientes para asegurar el repago de dichos préstamos, por lo que las altas tasas eran un reflejo de ese riesgo.

En la siguiente planilla se muestran los saldos por año de las deudas financieras y los intereses perdidos de Urutransfor medido en dólares americanos.

	1997	1998	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Préstamos bancarios	4.942.246	489.048	285.893	1.118.766	236.537	750.000	675.000	750.000	578.550
Obligaciones	14.135	104.756							
Intereses perdidos	1.248.086	258.448	80.159	37.720	16.778	31.611	47.214	135.429	134.001

Fuente: Urutransfor S.A

* Los préstamos bancarios incluyen intereses a pagar

CAPITULO 4 - MARCO TEORICO Y ANALISIS

Seguidamente, haremos una introducción teórica de las diferentes estructuras de mercados que existen, siguiendo los estudios de Dornbusch y Carlton, para luego ver en qué cuales de ellas podemos identificar al mercado de UTE y así relacionarlo con el mercado en el que Urutransfor está inmerso.

4.1 ESTRUCTURA DE MERCADO

4.1-1 COMPETENCIA PERFECTA

En un mercado perfectamente competitivo hay muchos vendedores, y ninguno de ellos influye de modo alguno en el precio al que venden sus productos y al que compran los factores de producción que utilizan. En función de que las empresas buscan maximizar sus beneficios, la decisión clave que deben tomar es si deben producir y en caso afirmativo cuanto.

Las empresas pueden vender la cantidad que produjeron al precio de mercado vigente o a uno más bajo. Pero a uno superior, incluso en cantidades pequeñas, la cantidad demandada será cero.

Por lo tanto, se dice que en los mercados perfectamente competitivos las empresas son precio-aceptantes.

Para que haya competencia perfecta deben cumplirse cinco condiciones:

- el producto es homogéneo
- Los vendedores actúan independientemente
- Las empresas pueden entrar y salir libremente del sector
- Cada vendedor es pequeño en relación con el mercado

- Los compradores están bien informados de los precios de los vendedores

Algunos mercados satisfacen todas las condiciones de la competencia perfecta. Sin embargo muchos mercados son imperfectamente competitivos, en algunos casos unas pocas y grandes empresas realizan la mayoría de las ventas, en otros si bien hay muchos vendedores ninguno ofrece exactamente el mismo producto. Por lo cual se dice que la competencia perfecta es un caso de estructura de mercado bastante extremo.

4.1-2 COMPETENCIA IMPERFECTA

Los mercados en que los compradores o los vendedores tienen en cuenta su capacidad para influir en el precio de mercado son imperfectamente competitivos. En dichos mercados los vendedores pueden influir en el precio que cobran por su producción y tienen en cuenta esta capacidad para maximizar sus beneficios. A su vez, hay muchos compradores que son demasiado pequeños para influir significativamente en el precio de mercado, por lo tanto son precio-aceptantes.

Los principales tipos de mercados imperfectamente competitivos son:

4.1-2 A Oligopolio

Un mercado oligopolístico es aquel en que la mayor parte de las ventas están en manos de un puñado de empresas, cada una de ellas lo suficientemente grande como para influir en el conjunto del mercado.

Los oligopolios pueden influir en el precio por sí mismos, como los monopolistas, pero éste depende de lo que hagan todos los vendedores como en la competencia perfecta.

4.1-2 B Competencia monopolística

La competencia monopolista tiene rasgos tanto del monopolio como de la competencia perfecta. Al igual que en el monopolio, cada empresa produce un artículo que los compradores consideran diferentes de los artículos de todos los demás vendedores. Sin embargo, hay competencia ya que muchos otros vendedores ofrecen productos que son parecidos pero no sustitutos perfectos.

Básicamente, la competencia monopolística es la competencia perfecta más la diferenciación del producto. La diferenciación del producto da a cada competidor monopolístico un cierto poder de mercado, ya que cada uno puede elevar algo el precio sin perder a todos sus clientes. Cuando la diferenciación del producto es posible, los vendedores deben decidir exactamente los productos que van a producir y es posible que encuentren rentable hacer publicidad.

4.1-2 C Empresa dominante y segmento competitivo

Es una estructura de mercado caracterizada por una empresa grande y varias empresas chicas, a estas últimas se las denomina segmento competitivo.

Las firmas del segmento competitivo siguen el liderazgo de precios de la firma dominante. Si todas las firmas producen idénticos productos, la firma dominante fija el precio y las otras lo toman como dado.

En tanto la firma dominante permite a las firmas del sector competitivo vender tanto como quieran, éstas no tienen incentivo para bajar el precio, y si cobraran un precio mayor que la firma dominante no venderían nada.

4.1-2 D Monopsonio

Cuando en un mercado existe una única empresa compradora o un único consumidor se da lo que denominamos un monopsonio. En esta relación, el

agente que concentra la totalidad de la demanda de un factor de producción, logra un cierto control de los precios de dichos insumos, esto resulta en detrimento de los productores que se ven en la necesidad de disminuir su rentabilidad por no tener compradores alternativos. Dicha dependencia no solo se refiere a su incidencia en los precios de los insumos adquiridos, si no que además se refiere a la capacidad de adaptarse a las exigencias que el comprador solicite, ya sean estos: niveles de calidad, tiempos de entrega, entre otros.

La presión del comprador puede llegar a ser tan fuerte que ponga en tela de juicio la propia supervivencia de la empresa proveedora.

También el monopsonio surge cada vez que la administración pública interviene como cliente y convoca a concurso la adjudicación de una obra o de cualquier otra operación comercial. Esta clase de competencia puede afectar, ocasionalmente, a cualquier industria cuyos servicios son reclamados por el estado. En estas circunstancias, el monopsonio no constituye una estructura fija y permanente, solo es el resultante de una acción asociada a la política de compra e inversiones de la administración.

También existe, en el análisis del poder del mercado referido al consumidor, el análisis del oligopsonio, en el cual, en un mercado, no existe un solo consumidor, sino un número pequeño de consumidores en los cuales se deposita el control y el poder sobre los precios y las cantidades de un producto en el mercado. Por lo tanto, los beneficios se concentrarían en los consumidores, pero no en los productores, los cuales ven empeorar su situación al no recibir un precio razonable por los productos que elaboran.

Los ejemplos de oligopsonios son más frecuentes que los de monopsonio puro.

En definitiva, esta forma de mercados se da dentro de las siguientes condiciones:

1. Producto único.
2. Gran cantidad de ofertantes, que en general no varían las condiciones del mercado.
3. Un solo demandante.
4. No hay generalmente restricciones a la entrada de productores en este tipo de mercados.

4.1-2 E Monopolio

Es una estructura de mercado en la cual existe un único vendedor para un determinado bien o servicio, y no es posible que entren otros. El monopolio es la forma más extrema de competencia imperfecta por su número de vendedores. Un verdadero monopolista no tiene ningún rival identificable.

Dado que el monopolista es el único oferente de un bien o servicio, el precio que cobra por su producción depende de la curva de demanda de mercado de su producto.

Un vendedor tiene poder de monopolio o poder de mercado si puede elevar el precio de su producto reduciendo su propia producción.

En los mercados monopolísticos hay barreras a la entrada que impiden que entre un nuevo vendedor. Como consecuencia un monopolio puede obtener un elevado nivel de beneficios durante un tiempo más o menos indefinido.

Existen fundamentalmente tres razones por la cual se dan los monopolios:

- El monopolio natural: la razón principal de la existencia de este tipo de monopolio son las economías de escala. Por lo tanto, un monopolio de este

tipo ocurre cuando el nivel de producción, cualquiera sea este, puede ser producido de una forma más barata por una empresa que por dos o más. Dado que hay economías de escala en todos los niveles de producción, esta industria no podría tener un equilibrio competitivo. En este caso el monopolio es "natural" en el sentido de que es la estructura de mercado que minimiza el costo.

- Control de un recurso escaso y esencial: otra de las razones por la cual existe el monopolio se halla en que una única empresa puede tener el control de un recurso escaso y esencial.
- Política Gubernamental: en este caso se da el monopolio debido a que el Estado limita la entrada de nuevas empresas. Puede haber monopolios porque estos compren o reciban el derecho a ser los únicos vendedores de un bien o servicio. En algunos casos el Estado se arroja el derecho de monopolio, en otros casos los gobiernos conceden el derecho a importar determinados bienes o servicios a una sola compañía.

Estas tres razones no son necesariamente independientes, por ejemplo el Estado puede conceder a una empresa el derecho de monopolio si hay economías de escala.

Dado que el monopolista fija el precio de mercado, no es sensato que se comporte como un competidor perfecto y considere dado el precio. Considera fija por el contrario, toda la curva de demanda del mercado de pendiente negativa en función del precio y la cantidad.

4.2 MONOPOLIO NATURAL EN EL SECTOR ENERGETICO URUGUAYO

El mercado energético uruguayo es un mercado estructurado en forma de monopolio cuyo único oferente es la empresa estatal de Usinas y Transmisiones Eléctricas (UTE).

Consciente de que la energía eléctrica constituye un pilar fundamental para el desarrollo económico y social del Uruguay, UTE ha venido desarrollando en las últimas décadas diversos planes de electrificación rural. Al presente, el 99% de los hogares uruguayos cuenta con energía eléctrica, posicionando al país en una situación regional de excepción, siendo hoy día el país más electrificado de América del Sur.

UTE ha mantenido el monopolio en la prestación del servicio público de electricidad en todas las etapas de la industria eléctrica hasta hace pocos años. Con la entrada en vigencia de la Ley de Marco Regulatorio del Sector Eléctrico (ley 16.832 del 17/6/1997) se inicia una nueva etapa de cambios para el Uruguay. Esta ley establece la separación de las distintas etapas del negocio eléctrico, eliminándose así el monopolio de generación, o lo que es lo mismo se establece la libertad de generación. Las actividades de transmisión y distribución mantienen el carácter de servicio público, siendo el acceso a las redes de transmisión y distribución libre.

De acuerdo a estudios realizados, se constata que a nivel de costos medios de generación no existe una tendencia decreciente en el largo plazo, por lo tanto la actividad de generación no estaría cumpliendo con una de las características fundamentales requeridas por la teoría para que un sector se constituya como monopolio natural.

Uno de los motivos por los que los costos medios de generación no siguen una tendencia definida en el largo plazo es que los mismos se ven afectados por la

variación de las reservas hidráulicas, que es la principal fuente de energía, ya que la carencia de energía hidráulica obliga a recurrir a las centrales térmicas con costos de operación muy elevados.

Debido a que una empresa en situación de monopolio produce menos productos que lo que haría una empresa en competencia perfecta y lo hace a un precio mayor, el monopolio es el tipo de mercado que menos favorece a los consumidores, por eso las políticas públicas tienden a favorecer la competencia en los mercados y a evitar la formación de monopolios. Las políticas gubernamentales creadas para evitar los monopolios se conocen como políticas *antitrust* o políticas antimonopolios. La legislación antimonopolio permite fomentar la competencia de varias formas, impedir la fusión de grandes empresas, dividir empresas o impedir a estas coordinar actividades de forma que reduzcan la competencia en los mercados.

La excepción son los monopolios naturales. Cuando existe un monopolio natural en relación a un bien que es esencial para la población, la teoría económica acepta que es conveniente que la producción sea realizada por el Estado o sea regulada en forma muy estricta por el mismo. El Estado suele utilizar las empresas públicas para proporcionar el bien y proteger el interés general. Es el caso de UTE en Uruguay.

La ventaja de este tipo de monopolios públicos es que la fijación de precios se basa en la búsqueda del bienestar general y no sólo en la obtención de los mayores beneficios para la empresa. Por lo tanto, se tratará de que la mayor parte de la población acceda al bien y que el precio promedio sea menor al que fijaría un monopolista privado. Sin embargo, la experiencia ha mostrado que este tipo de empresas públicas no son fáciles de gestionar porque, por un lado, tienen el doble objetivo de buscar el bienestar general e intentar lograr ganancias al mismo

tiempo, y por otra parte, suelen estar sujetas a los intereses políticos de cada gobierno.

La respuesta que se ha encontrado a este problema es monopolios naturales privados pero con precios regulados por parte del Estado.

Frente a esta situación nos planteamos analizar el hecho de que si UTE, constituyendo un monopolio natural, y a la vez, siendo el mayor comprador de los productos de Urutransfor, genera la existencia de otro monopolio natural en éste último.

Planteada esta interrogante analizamos el proceso de compras de transformadores de UTE.

Los transformadores, es uno de los insumos estratégicos que hay que tener en cuenta en el momento de fijar las necesidades de materiales para UTE, además de la compra de cables, relés, aisladores, etc.

El presupuesto quinquenal que UTE tiene, se divide dentro de las gerencias en forma anual, y éstas son las que establecen sus necesidades, contemplando las obras de suministro, seguridad, mantenimiento y mejora, dándole prioridad a las dos primeras.

En base a esto, se planifican las necesidades de materiales y se hacen las licitaciones correspondientes.

Existe un procedimiento especial para UTE, para adquirir hasta el 50% de sus necesidades en compras directas a industrias nacionales. Por ejemplo, si existe una necesidad de 100, se licita 50 y esto va a libre competencia entre proveedores nacionales y extranjeros de transformadores. Se hace la licitación, se establecen los precios y se determina el mejor.

Si este primer 50% lo obtiene alguna de las industrias nacionales, el restante 50% se le ofrecerá a la misma empresa, que puede aceptar o no el 100% de lo ofrecido. En caso que ésta no aceptara, se le ofrecerá a otra empresa nacional.

En el caso de que el primer 50% lo hubiera ganado una empresa del extranjero, el restante 50% se ofrece a alguna de las empresas uruguayas según mejor precio, y siempre y cuando, esto no signifique una pérdida para UTE o una disminución de la calidad. (La empresa nacional debe avenirse al precio que resultó más conveniente a UTE en la licitación)

Debido a la legislación que protege la industria nacional y los beneficios que esto conlleva, es de suponer que en la mayoría de las oportunidades las empresas nacionales tienen precios más elegibles que los del extranjero.

Esta “protección” de la legislación, en lo que a Urutransfor refiere, se ha plasmado a través del pre financiamiento que le brindaba UTE cuando aún era MAK S.A., y actualmente se observa en la modalidad de compra del ente descripta más arriba, aunada a las especificaciones que establece su marco regulatorio visto en el capítulo 2. (Preferencia de un 10% o 20% en las compras públicas a las empresas que poseen el certificado de origen de productos nacionales).

Otra forma de protección, se evidencia en la ayuda prestada por la CND a la empresa con líneas de créditos “abiertas”, tasas de intereses bajas, asistencia gerencial, etc.

Es en base a todo lo anterior que podemos concluir que el monopolio de UTE no genera un monopolio en Urutransfor, ya que, no sólo posee un competidor interno en cuanto a alguna clase de transformadores, sino que existe una competencia externa muy marcada donde cualquier empresa de otro país puede participar en las licitaciones de UTE.

Además, para los productos en los que Urutransfor es el único productor nacional, la adjudicación del 50% de las compras del ente, tampoco genera un monopolio,

debido a que Urutransfor siempre se tiene que ajustar a la mejor oferta, por lo tanto, no es libre de fijar su precio, característica típica de los monopolios.

Atendiendo entonces a lo que es la definición de Monopsonio, que se puntualiza como una situación de fallo de mercado que aparece cuando existe un único consumidor en lugar de varios, nos parece que se adecua más a la situación en que Urutransfor está inmersa. En este caso, UTE actúa como el único consumidor de la empresa, volviéndola “UTE-dependiente”

En esta forma de estructura de mercado, el cliente, al ser el único, tiene un control especial sobre el precio de los productos, pues los productores tienen que adaptarse de alguna manera a las exigencias del comprador en materia de precio y cantidad. Esto le permite al consumidor obtener los productos a un precio menor al que tuviera que comprarlos si estuviera en un mercado competitivo.

De esta manera, UTE ejerce este “poder” sobre su proveedor, fijando las condiciones de precios, plazos de entrega, estándares de calidad, etc.

Esta dependencia se observa también, en la correlación positiva existente entre la situación económica de UTE y la de Urutransfor. Si UTE crece, y con ello crecen sus ingresos, las ventas de Urutransfor también crecerán. Por el contrario, si UTE vive algún tipo de crisis que impacte en su esquema económico-financiero, también lo hará en el de Urutransfor.

Es destacable que en este caso en particular, el monopsonio se da en una relación de uno a uno entre UTE y Urutransfor, es decir, se da entre un único comprador y un único vendedor a nivel local. A pesar de esto, la estructura de mercado no se modifica porque al existir competencia extranjera, UTE mantiene el “poder” en la relación.

4.3 FUERZAS COMPETITIVAS DE MERCADO

El propósito de ésta sección es confrontar la realidad de la empresa con un marco teórico conceptual de modo de obtener un conocimiento más profundo de los factores que influyen e interactúan con la misma. En este caso el análisis se hará a la luz de los estudios de Porter.

Según este autor, la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente.

Aunque el entorno relevante es amplio y abarca tanto las fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave es el sector o sectores en el cual la empresa compite. .

La situación de la competencia en un sector depende de cinco fuerzas competitivas básicas. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad en el mismo.

El objetivo de la estrategia competitiva para una empresa es encontrar una posición en determinado sector, en la cual, pueda defenderse mejor contra fuerzas competitivas o iniciarlas a su favor.

Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector, y la fuerza o las fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.

Las distintas características de cada una de las fuerzas son las siguientes:

1) Amenaza de ingreso:

La amenaza de ingreso en un sector depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.

Son seis los principales factores que actúan como barreras para el ingreso:

- Economías de escala: se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por período. Las economías de escala frenan el ingreso obligando al que pretende hacerlo producir en gran escala y correr el riesgo de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes, o tiene que entrar en una escala pequeña y aceptar una desventaja en costos, ambas opciones indeseables.

En el rubro de los transformadores no aplica esta barrera debido a que es un producto que no se produce en escala, si no que generalmente es diseñado a medida del consumidor.

- Diferenciación del producto: quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de publicidad, servicio al cliente, trayectoria, diferencias del producto o por ser el primero en el sector. La diferenciación crea una barrera para el ingreso obligando a los que participan en él, a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente.

Urutransfor se caracteriza por producir transformadores de muy buena calidad teniendo en su haber varios certificados que lo reafirman, además de más de 75 años en plaza ganando la confianza de sus clientes.

La calidad es muy importante en este tipo de productos, teniendo en cuenta lo trascendental que puede ser en el funcionamiento de una empresa, y lo significativas que podrían ser las pérdidas derivadas de alguna falla por mala calidad. Actualmente la tendencia de las empresas proveedoras de transformadores en el mundo es concientizar a los consumidores de lo importante de la calidad del producto.

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

En este caso, los requisitos de capital son importantes como en toda empresa que se dedique a la producción de bienes de capital.

La gran inversión en instalaciones, máquinas y capital de trabajo necesarios para establecerse y mantenerse operando, no se justifican para compartir el pequeño mercado existente en Uruguay entre varias empresas.

- Costos cambiantes: una barrera para el ingreso es la creada por la presencia de costos al cambiar el proveedor. Estos costos pueden incluir costos tales como el reentrenamiento de empleados, el costo y tiempo para probar y calificar a una nueva fuente, entre otros.

Este punto no es una barrera para el caso de estudio ya que las principales materias primas y materiales necesarios para la producción son de fácil acceso en el mercado internacional, no haciendo la diferencia comprarle a un proveedor u otro.

- Acceso a los canales de distribución: los competidores existentes pueden tener lazos con los canales basados en antiguas relaciones, servicios de alta calidad o incluso relaciones exclusivas en las cuales solo esté

identificado con un fabricante en particular. En ocasiones esta barrera es tan alta que para salvarla una nueva empresa tiene que crear un canal de distribución completamente nuevo.

Esta barrera tampoco se da, por los mismos motivos que el punto anterior.

- Desventajas en costo independientes de las economías de escala: las empresas establecidas pueden tener ventajas de costo no igualables por los competidores de nuevo ingreso, independiente de las economías de escala. Las ventajas más críticas son factores tales como: tecnología de producto patentado, acceso favorable a materias primas, ubicaciones favorables, subsidios gubernamentales y curvas de aprendizaje o de experiencia.

Si bien existen protecciones gubernamentales que favorecen a la empresa, éstas se enfocan en la industria nacional toda y no a esta empresa en particular por lo que no se obtiene un beneficio extra.

- Política gubernamental: el gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con controles tales como los requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso a materias primas. Las restricciones gubernamentales más útiles al ingreso se pueden derivar de controles tales como las normas sobre la contaminación del aire y del agua, seguridad y normas del producto y reglamentos de eficacia.

No existe una normativa específica para esta rama de la industria. Rigen solo las limitaciones comunes a la instalación de cualquier empresa que amenace el orden público.

- Expectativas de las empresas de nuevo ingreso respecto a la reacción de los competidores existentes: Las condiciones que señala la alta probabilidad de represalias para el ingreso son las siguientes: comportamiento histórico agresivo ante un nuevo ingreso, empresas

establecidas con sustanciales recursos para defenderse, empresas establecidas con gran compromiso en el sector y activos de poca liquidez, crecimiento lento del sector.

Desde sus orígenes la empresa Urutransfor, es la única oferente de transformadores en el país, salvo en lo que se refiere a reparación y *overhauling*, y a la producción de transformadores de pequeño porte, parte del negocio que en una pequeña dimensión está siendo cubierta por la empresa Partiluz.

Respecto a los competidores del exterior, Urutransfor aún mantiene niveles tecnológicos acordes al mercado internacional, costos relativamente más bajos y un régimen preferencial en las ventas a UTE según disposiciones legales vigentes (protección industria nacional, artículo 52 del TOCAF, y artículo 136 de la ley 18046). Esto último se relaciona con la ventaja en costos que amplía la barrera de ingreso frente a posibles nuevos competidores.

Al mismo tiempo, es posible identificar altas barreras de salida que se presentan como obstáculos que impiden o dificultan la salida de la empresa del mercado, obligándola a seguir operando a pesar de tener malos resultados o incluso pérdidas.

Dentro de éstas, podemos nombrar en primer lugar, la tenencia de activos pocos liquidables, es decir, maquinarias muy específicas para la producción de este tipo de bienes, y que cuentan con poco valor de liquidación no siendo posible reutilizarlas en otra industria.

Otra de las barreras, es la gran cantidad de regulaciones laborales que suponen un alto costo de salida para la empresa. Es decir, de terminar con la actividad, la empresa tendría que hacer frente a todas las obligaciones salariales de su gran plantilla de empleados, como aguinaldos, licencias no gozadas, indemnización por despidos, etc.

Como otra barrera de salida, podemos identificar los compromisos de largo plazo con su principal cliente UTE, por los cuales la empresa debe permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costos de producción, procurando cubrir sus costos variables. Esto sucede debido a la modalidad de compra de ente mediante licitaciones, con entregas preestablecidas y con plazos que se extienden hasta 6 o 9 meses. En caso de no cumplir con estos compromisos, Urutransfor tendría que asumir los costos de incumplimiento de contrato.

Por otro lado, las barreras emocionales constituyen otra barrera de salida. Estas suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio o por orgullo. Esta situación se profundiza en este caso, por el hecho de que los conocimientos adquiridos por los empleados es muy específico del producto, y esto hace poco probable su reinserción en otra industria, más aún si contemplamos que la mayoría de ellos tienen como única experiencia laboral el trabajo en ésta empresa, no pudiendo desenvolverse en otras labores.

En este caso además, se visualiza claramente la identificación de los trabajadores con el negocio, sintiendo la necesidad de salvar el mismo y con ello sus puestos de trabajo. A la prueba está, que en el año 1999 los trabajadores ocuparon la fábrica durante 30 meses para evitar su cierre, manteniendo las instalaciones y maquinarias en condiciones con miras a retomar la producción en cualquier momento. Fueron ellos también, los que se encargaron de “golpear” todas las puertas posibles en la búsqueda de financiamiento.

Finalmente, otra barrera de salida la constituyen las restricciones sociales y gubernamentales, que impiden el cierre de las instalaciones por la supresión de empleo que acarrearía, así como a la falta de producción de este tipo de productos que son indispensables para cumplir un servicio esencial, como la electricidad, y que en nuestro país está en manos del Estado.

2) Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad aparece cuando uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores, el movimiento competitivo de las empresas tiene efectos sobre sus competidores y así se pueden iniciar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento.

La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan:

- Gran número de competidores o igualmente equilibrados: cuando el número de empresas es numeroso, la posibilidad de rebeldía es grande y algunas empresas creen que pueden hacer jugadas sin que se note; cuando hay relativamente pocas empresas equilibradas en tamaño y recursos, la inestabilidad se crea por las peleas con recíproca correspondencia; cuando el sector está concentrado en pocas empresas, existe poca posibilidad de error en las fuerzas relativa y el líder puede imponer disciplina, así como coordinar los precios.
- Crecimiento lento del sector: El crecimiento lento en el sector origina que la competencia se convierta en un juego por mayor participación en el mercado para las empresas que buscan expansión.
- Costos fijos elevados o de almacenamiento: Los costos fijos elevados crean altas presiones para que las empresas operen a plena capacidad, lo que suele conducir a una escala de precios descendentes cuando existe capacidad en exceso.
- Falta de diferenciación o costos cambiantes: Cuando se percibe al producto o servicio como casi sin diferencia, la elección por parte de los compradores está basada principalmente en el precio y en el servicio, y da como resultado una intensa competencia por precio y servicio.

- Incrementos importantes de la capacidad: Cuando las economías de escala marcan que la capacidad debe ser aumentada sobre la base de grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y demanda del sector.
- Competidores diversos: estos tienen diferentes objetivos y distintas estrategias sobre la forma de competir y pueden continuamente enfrentarse en el proceso.
- Intereses estratégicos elevados: La rivalidad en un sector se vuelve aun más volátil si varias empresas tienen un gran interés en lograr el éxito.
- Fuerte barrera de salida: Son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aun cuando este obteniendo rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión. Las principales fuentes de barreras de salidas son: Activos especializados, costos fijos de salida, interrelaciones estratégicas entre unidad comercial y otras en la compañía, barreras emocionales, restricciones sociales y gubernamentales.

Retomando el tema de las barreras de salida y de ingreso se puede establecer una relación de las mismas con las utilidades y los riesgos presentes en cada caso. Porter sostiene que si bien las barreras de salida y de ingreso son conceptualmente distintas, su nivel conjunto es un aspecto importante del análisis de un sector.

El mejor caso desde el punto de vista de las utilidades del sector se da cuando las barreras de ingreso son altas pero las barreras de salida son bajas. En esta situación el ingreso será desanimado y los competidores fracasados abandonaran el sector. Cuando tanto las barreras de salida como de ingreso son altas, el potencial de utilidades es elevado pero por lo general está acompañado de más

riesgo, en este caso aunque el ingreso sea desanimado las empresas fracasadas permanecerán y lucharán en el sector. El peor caso es aquel en el que las barreras de ingreso son bajas y las de salidas son altas, acá el ingreso es fácil pero la capacidad instalada no abandonara al sector cuando los resultados se deterioren, como resultado la capacidad se acumula en el sector y por lo general la rentabilidad es muy mala.

En el mercado interno Urutransfor no posee grandes competidores. Como se dijo anteriormente existe sólo una empresa que fabrica transformadores de baja potencia. En cuanto a los de mayor potencia, la competencia es sólo del exterior.

De todas formas, es de suponer que el precio que Urutransfor ofrece es más competitivo si tenemos en cuenta los beneficios obtenidos por el convenio firmado con UTE, que brinda preferencias a los productores nacionales a la hora de adjudicar las licitaciones, así como la bonificación de hasta el 20% sobre el valor agregado nacional del producto que oferta, por pertenecer a la categoría de MIPYMES y poseer certificado de origen nacional. Todo esto, le brinda a la empresa cierta ventaja a la hora de competir.

En lo que refiere al mercado internacional la competencia es sustancialmente más importante, ocupando la empresa un espacio prácticamente insignificante. De todas formas, y haciendo hincapié en la buena calidad de sus productos, está intentando incursionar atendiendo a los nichos de mercado que no son atractivos para los grandes productores mundiales.

3) Presión de productos sustitutos

Todas las empresas de un sector están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen productos sustitutos. Estos limitan los rendimientos

potenciales de un sector colocando un tope sobre los precios que las empresas pueden cargar rentablemente. Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector.

Para el caso de estudio, no se encuentran productos sustitutos que presionan a través de precios más competitivos sobre los resultados de las empresas del sector. El transformador es un bien muy específico que hace inexistente la posibilidad de ser sustituido por otro bien que cumpla la misma función.

4) Poder negociador de los compradores.

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

Un comprador o un grupo de compradores es poderoso si se dan las siguientes circunstancias:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- Las materias primas que compra el sector representan una fracción importante de los costos o compras del comprador.
- Los productos que se compran para el sector son estándar o no diferenciados.
- Si enfrentan costos bajos por cambiar de proveedor.
- Devenga bajas utilidades.

- Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás.
- El producto del sector no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.
- El comprador tiene información total, esto proporciona mayor ventaja negociadora que cuando la información es pobre.

Todos los factores descritos con anterioridad cambian con el tiempo o como resultados de las decisiones estratégicas de una empresa, por lo tanto, el poder de los compradores puede aumentar o disminuir.

Una empresa puede mejorar su posición estratégica encontrando compradores que tengan un poder de compra mínimo y por ende tengan poca influencia en dicha estrategia.

Para el caso de Urutransfor esta fuerza actúa con firmeza. La empresa de transformadores depende mucho de UTE al ser éste su mayor comprador. Si no se negocia con UTE y se pierden sus compras, la empresa puede poner en peligro el principio de empresa en marcha y con ello su existencia, ya que las compras del ente le significan más del 70% de sus ventas.

Esta dependencia con UTE surge en primer lugar, por ser ésta la única empresa en el país que brinda servicios de energía eléctrica, por lo que no existen otros potenciales grandes clientes que puedan comprar el volumen de transformadores que ésta demanda para realizar su actividad.

Por otro lado, y en lo que respecta a las ventas de transformadores a empresas que se dediquen a otras actividades, éstas son muy esporádicas dadas las características del producto: larga vida útil y alto precio. En este otro tipo de industrias, como puede ser frigoríficos, papeleras, etc., los transformadores son necesarios para llevar adelante el proceso productivo, pero en ninguna cumplen el

papel indispensable que tienen en una empresa que se dedica a brindar servicios de energía eléctrica exclusivamente.

Las empresas particulares, en la mayoría de los casos, trabajan con un solo o unos pocos transformadores, y el monto de la inversión que adquirirlos les significa, no amerita reponerlos a menos que sea extremadamente necesario. A esto se suma el hecho de que el promedio de duración de un transformador trabajando en condiciones normales es de 20 años aproximadamente, por lo que el ciclo de reposición es bastante extenso.

De esta manera, UTE se convierte en el único cliente con un nivel de compras asiduas. Los transformadores representan un porcentaje muy elevado de su activo fijo por el papel que cumplen en el servicio que esta empresa brinda, siendo uno de los insumos claves a adquirir. Además, es necesario atender los nuevos requerimientos de transformadores que surgen de la ampliación de sus redes y de los nuevos proyectos que se plantea el ente, así como también la reposición de aparatos obsoletos o dañados.

Si bien UTE tiene preferencia por comprar a Urutransfor por los beneficios que le genera que sea una empresa local y más específicamente por el servicio post venta, sumado a la buena calidad de los productos que ésta fabrica, no tiene inconvenientes en encontrar el mismo producto en el exterior.

Existen varias empresas regionales que les interesa vender en el mercado nacional, y que no tienen impedimentos para participar en los llamados de compras de UTE dado su sistema de licitaciones que son “abiertas” al mejor postor nacional o externo. (Ver descripción de sistema de compras de UTE descrito en el capítulo 2)

En estas condiciones, es que UTE ejerce un gran poder sobre Urutransfor, ya que de sus volúmenes de compra es que depende la empresa básicamente para subsistir.

Además, la empresa de electricidad influye también en los precios a los cuales finalmente compra los transformadores, ya que su decisión en las adjudicaciones de las licitaciones, es atendiendo a los precios entre aquellas empresas que estén por encima de los requisitos mínimos de calidad establecidos, y muchas veces Urutransfor se ve en la situación de tener que avenirse al precio más bajo ofrecido para poder obtener una licitación.

En lo que refiere a los compradores particulares, Urutransfor mantiene un alto margen en el mercado local y no se prevén amenazas que puedan socavarlo.

En este caso, este tipo de clientes compran en forma individual y no adquiriendo productos en volumen por las propias características del transformador, como mencionamos anteriormente, por lo que no ejercen poder sobre la empresa.

Finalmente, en cuanto a los compradores del exterior, los mismos podrían ofrecer resistencias a aceptar la proveeduría de una empresa uruguaya por las presiones de las industrias de dichos países, que se traduce, como ya es usual, en la aprobación de restricciones técnicas que dificulten la normal comercialización internacional. Sin embargo, salvo casos muy puntuales, tal circunstancia no se ha verificado y la tendencia de largo plazo es hacia la mayor apertura comercial, con serios proyectos de incursionar en este mercado próximamente.

Así mismo, con la capacidad actual, Urutransfor no podría captar una importante participación en lo que es el mercado internacional, por lo que no se esperan resistencias que puedan generar barreras de acceso.

5) Poder negociador de los proveedores.

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector 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 reflejo de las que hacen poderoso a los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si se verifican las siguientes condiciones:

- Que este dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector a que le vende.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector.
- Que la empresa no es 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.
- Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante.

Las condiciones que determinan el poder de los proveedores no solo están sujetas a cambios, sino a menudo, fuera del control de la empresa. Sin embargo la empresa puede en ocasiones mejorar su situación mediante la estrategia, puede intensificar su amenaza de integración hacia atrás y/o puede eliminar los costos de cambio de proveedor.

Cabe mencionar, que en muchos sectores el gobierno es un comprador o un proveedor y puede influir en la competencia por las políticas que adopta. También puede afectar la posición de un sector con sustitutos a través de reglamentos, subsidios u otros medios. También el gobierno puede afectar la rivalidad entre competidores influyendo en el crecimiento del sector, la estructura de costos, mediante reglamentos, etc.

En el caso de estudio, los proveedores no resultan una amenaza, pues en su gran mayoría, las materias primas y los materiales son *commodities* y se comercializan con fluidez en el mundo. Las fluctuaciones de precio que generan distorsiones en los costos tienen efectos negativos que son comunes a todas las empresas fabricantes.

Los principales países proveedores de las materias primas más importantes son:

- Hierro silicio: Brasil, Argentina, Rusia, EEUU, Italia.
- Cobre: Brasil, Argentina, Chile, Alemania.
- Aceite aislante: Argentina, Brasil, México, India.
- Aisladores: Italia, Brasil, Turquía.
- Maderas: Brasil, Alemania, España, Francia, Suecia

En el mercado nacional se adquiere solamente el 5% de las materias primas, principalmente pinturas, bulones y chapas.

Si bien existe una amplia gama de proveedores en el mundo, a la hora de comprar no solo se tiene en cuenta el precio, sino sobre todo la calidad de lo que se importa, para así mantener el nivel en el producto final que caracteriza a la empresa.

Una vez que las fuerzas que afectan la competencia de un sector, y sus causas fundamentales, han sido diagnosticadas, la empresa está en posición de identificar sus fuerzas y debilidades en función del sector en que compete.

A continuación, y en base a todo lo expuesto anteriormente, realizaremos el FODA de la empresa, donde veremos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma.

Como sus principales fortalezas podemos mencionar:

- Cuenta con personal especializado, capacitado, con experiencia de muchos años en ésta actividad.
- Posee como principal cliente una entidad estatal, que es monopolio del sector energético uruguayo y adquiere grandes cantidades de transformadores.
- Posee certificado de origen de industria nacional, lo que hace más competitivos sus precios al compararlos con los del extranjero.
- Cuenta con más de 70 años en el mercado y es firma es reconocida por su excelente calidad en los productos que fabrica.
- Las materias primas utilizadas son en su mayoría commodities y no tiene mayores inconvenientes en conseguirlos al precio de mercado internacional.
- Es el único proveedor en el país de transformadores de mediano y gran porte, por lo tanto no hay competencia en el mercado interno para estos productos.
- Cuenta con certificaciones de calidad de diversos organismos reconocidos mundialmente.
- Existe un doble papel de trabajadores y accionistas, lo que hace que trabajen más eficientemente y tienen otro incentivo más allá del salario que perciben

Como sus principales oportunidades podemos mencionar:

- La demanda de transformadores está creciendo tanto a nivel nacional como internacional.
- Posibilidad de atender nichos de mercado en el exterior que no son interesantes para las grandes empresas de otros países.
- Tiene capacidad ociosa (40%) que le permitiría potenciar aún más la empresa.

Dentro de sus debilidades encontramos:

- La demanda de transformadores en el país es pequeña, principalmente se compone de las compras que realiza UTE.
- Al tener doble papel de accionistas y empleados, se generan intereses opuestos con los que son solamente empleados.
- Baja formación académica como para ocupar altos cargos en la empresa (directorio).
- Tiene máquinas que son muy antiguas y es necesario reemplazar varias de ellas a la brevedad.
- El promedio de edad de los trabajadores es elevado.
- No hay industria en el país para la provisión de las materias primas más importantes.
- Es totalmente dependiente de UTE, si éste dejara de comprar pone en riesgo el principio de empresa en marcha.
- Si bien ha obtenido utilidades en este último año, tiene un pasivo importante.

Como sus grandes amenazas podemos señalar:

- La existencia de la empresa Partiluz que compite en los transformadores de pequeño porte.

- Gran desarrollo de esta industria en los países de la región, como Brasil y Argentina.
- La planta en la que trabajan está en irregularidad en cuanto a la aplicación de las normas medioambientales que no permiten trabajar en un centro urbano.
- Al ser la industria de bienes de capital tan pobre en el país, no existen trabas arancelarias para la importación de este tipo de bienes.

Bajo estas consideraciones, creemos que si bien la empresa posee algunas debilidades y amenazas, tienen mayor peso las fortalezas y sobre todo las oportunidades señaladas-

CAPITULO 5 - EL PAPEL DE LA CND

5.1 COMETIDOS Y ALCANCE DE LA CND

En diciembre de 1985, por medio de la ley 15.785, se crea y establecen los cometidos de la Corporación Nacional para el Desarrollo.

Es una persona jurídica de Derecho Público no estatal, y si bien tiene la posibilidad legal de poseer participación accionaria privada, en este momento el 100% de su capital es estatal.

El artículo 11 de dicha ley establece como principales competencias:

- Incentivar el desarrollo empresarial, con participación del sector privado.*
- Favorecer la creación de empresas, fortalecer las existentes y participar, total o parcialmente, en su capital.*
- Colaborar en la ejecución de las políticas económicas sectoriales, mediante la promoción de la inversión de capitales en sectores empresariales prioritarios.*
- Analizar y señalar campos para nuevas inversiones, preparar proyectos concretos de inversión y promover el estudio de mercados para nuevos productos y para la colocación de la producción nacional.*
- Fomentar la investigación, intercambio o incorporación de tecnología.*
- Contribuir a la expansión del mercado de valores, favorecer la creación de empresas por acciones, cooperativas y otras formas de cogestión empresarial; promover la ampliación de capital en ramas de la actividad nacional donde se requiera la producción en escala y los recursos del sector privado son insuficientes.*
- Promover la racionalización de los procedimientos de administración empresarial.*

- Promover el desarrollo científico y tecnológico nacional, en forma coordinada con la Universidad de la República y otros organismos públicos y privados, apoyando proyectos de investigación.

Además de éstas, posee otras facultades como: nombrar consejo asesor en Zonas Francas, crear parques industriales nacionales, concesión de rutas nacionales, concesión para la explotación de vías férreas, entre otras.

Es a partir de la nueva gestión, que la CND dejó de ser una empresa con importantísimos problemas económicos, subvencionada por el gobierno central, para ser autosustentable financieramente, con ingresos del orden de los U\$ 4.5 millones en el 2008, los cuales a su vez se invirtieron en el cumplimiento de sus cometidos.

Pasó de ser una institución capitalizando empresas de dudosa solvencia económica, a interactuar y proyectar el desarrollo nacional, con más de 250 empresas e instituciones privadas, públicas, nacionales e internacionales.

En el pasado, el apoyo al emprendedurismo empresarial prácticamente no existía, apenas era impulsado por unos pocos privados y sin apoyo público de ningún tipo. Hoy son más de 20 instituciones y empresas público privadas que se coordinan y complementan sus esfuerzos, motivando a más de 3000 emprendedores, donde la CND ha jugado un papel fundamental.

La CND enfoca sus esfuerzos en varios proyectos que apuestan al crecimiento y desarrollo de las empresas Uruguayas con un especial interés en las micro y pequeñas empresas. De todas formas cuando la importancia del proyecto lo amerita, existen programas para medianas empresas.

Bajo el nombre de Corporación Nacional para el Desarrollo, existen dos grandes áreas, por un lado, la Agencia Nacional Para el Desarrollo, y por otro lado, la Corporación Nacional para el Desarrollo específicamente.

La primera, se ocupa de brindar préstamos a PYMES actuando como banca de primer y segundo piso; del apoyo a sectores en crisis, como el sector lechero y apícola; del Sistema de Garantía para préstamos menores a \$50.000; y de los proyectos “Emprender” que se encarga de capacitar y fomentar el emprendedurismo, y “Uruguay Fomenta” que se encarga de la difusión.

En cuanto al área de la Corporación, ésta se encarga del apoyo a los proyectos de infraestructura básicamente. Como ejemplo de ellos podemos citar: La Corporación Vial del Uruguay, Corporación Ferroviaria del Uruguay, Torre Ejecutiva, SODRE, Centro cívico de la costa, CUDIN, entre otros. También se encarga del Departamento Financiero y de Riesgo, administrador de recursos financieros tanto propios como de terceros, nacionales e internacionales.

En cuanto a la participación accionaria en empresas, actualmente posee algún pequeño porcentaje en empresas cuya mayoría accionaria es de empresas estatales como Accesa (ANTEL), Petrouuguay (ANCAP), Interconexión del Sur (UTE), pero que por la legislación no pueden ser titulares del 100% del capital. AGOLAN (industria textil) es el único caso de empresa privada cuya mayoría accionaria está aún en manos de la CND.

Los productos nombrados son un breve resumen del alcance que tiene la Corporación en cuanto al apoyo de la industria nacional.

Así es que se vislumbra cuan importante es el papel que tiene la CND en la sociedad uruguaya, y más específicamente en la industria nacional, a través de su apoyo tanto en el ámbito económico como gerencial. Recordemos que en Uruguay la gran mayoría son pequeñas y medianas empresas siendo a éstas las que apunta la CND mayoritariamente, considerándolas como las más carentes de apoyo al iniciar su actividad y las más vulnerables a la situación micro – macroeconómica.

5.2 INCIDENCIA DE CND EN URUTRANSFOR

Una vez restablecida la empresa, ahora llamada Urutransfor S.A., con un 49% del capital en manos de los trabajadores y el restante 51% en poder del grupo empresario Amper, es que en el año 2002 se logra comenzar nuevamente con la fabricación de transformadores, después de un periodo de 2 años de paralización.

En ese entonces se pensaba en una plataforma de venta a UTE sobre la base de los 3 millones y medio de dólares anuales. Dada la crisis regional generada en el 2002, éstas ventas cayeron al 10% de lo que se pensaba en el primer año y en el segundo se mantuvo en ese margen.

En estas condiciones, la empresa “flotó” hasta principios del 2004, donde el capital que sustentó la producción fue el consumo de materia prima que se tenía de stock, vendiendo a particulares para cubrir los costos fijos.

En el 2004 el país comienza a recuperarse y UTE empieza a comprar nuevamente solicitando un importante número de transformadores. Por lo tanto se tenía asegurado el mercado, había equipamiento, tecnología y mano de obra suficiente, pero faltaba el financiamiento.

Dada la crisis institucional sufrida en esos años, el empresario, quién era el responsable de gestionar el financiamiento pero no de aportarlo él mismo, no conseguía el capital de trabajo necesario, ya que los bancos que manejaba habían cerrado.

Para paliar ésta situación, se emitieron obligaciones negociables, herramienta que no funcionó para el volumen de capital que se necesitaba. Posteriormente hubo un intento de venta a una empresa francesa pero también fracasó.

Así se llega a finales de 2007 en el cual la empresa estaba en una situación de iliquidez. En este mismo año comienzan las conversaciones con la CND en busca de capital de trabajo.

Luego de arduas negociaciones, y en forma posterior a que el empresario privado se retirara de la empresa, la Corporación se convence de la viabilidad del proyecto, y acepta financiarlo estableciendo un sistema de cobro contra las cartas de crédito de Urutransfor, y marcando un interés del 6% que claramente estaba por debajo de la media del mercado. Por lo tanto antes de la empresa recibir el dinero, la Corporación cobraba el 80% que le correspondía según lo convenido, accediendo la empresa sólo al saldo.

El apoyo obtenido de la CND no se limitó solo al financiamiento de las necesidades de capital de trabajo, sino que colaboró en el desarrollo de un nuevo marco de trabajo con UTE, quien ha brindado desde entonces su máximo apoyo a la empresa. Con la asistencia de CND en la elección de la gerencia de la empresa, y el permanente seguimiento de la actividad productiva a través de su equipo de técnicos, los trabajadores/accionistas han encontrado un marco muy positivo para la gestión. Esto se traduce en un mayor profesionalismo en cada una de las áreas y en el estar en condiciones de cumplir con la demanda del ente estatal en tiempo y forma, así como el suministro de equipos a clientes particulares.

¿Por qué la CND interviene en Urutransfor?

La CND tuvo varios motivos para apoyar la propuesta de Urutransfor. Entre ellas, existen razones políticas, económicas y sociales.

Las motivaciones económicas se apoyaron básicamente en un proyecto con importantes probabilidades de generar resultados positivos. En ese momento, la economía del país resurgía muy rápidamente de la crisis del 2002 y en el mercado, la demanda de transformadores se recuperaba sensiblemente, demanda

que Urutransfor podía abastecer perfectamente dada su logística y conocimientos técnicos. El único impedimento para comenzar nuevamente con la producción era la falta de capital de trabajo.

La CND visualizó en Urutransfor una oportunidad de negocio a través de una empresa establecida, con capacidad para atender el mercado, cuya demanda se proyectaba en forma creciente en concordancia al crecimiento del país. En base a esto, era factible esperar la devolución del préstamo que se le otorgaba.

Tal es así que la inversión realizada por la CND en Urutransfor, es la primera de la cual se ha logrado recuperar ganancias.

Considerando que el apoyo además consistía en colaboración en la gestión, a través de una persona calificada, reclutada y dependiente directamente de la CND trabajando en la empresa, la malversación de los fondos dados en préstamo se reducía considerablemente por ésta figura que se encargaría de inspeccionar el uso de los mismos.

Por otro lado, las razones políticas claramente se reflejan en la intención de proteger la industria nacional. Urutransfor es la única empresa productora de éste tipo de bienes en el país, capaz de abastecer el mercado nacional y aún de exportar, contribuyendo así al PBI nacional.

Siendo en nuestro país la industria de bienes de capital tan incipiente, es importante hacer lo posible para mantener las empresas existentes en esta rama, e incluso fomentar el crecimiento y el surgimiento de las mismas.

La producción de bienes de capital en un país fomenta el desarrollo tecnológico, genera recursos económicos, capitaliza el conocimiento, abre las puertas a nuevas fuentes de trabajo y en general estimula el crecimiento económico.

Todo esto, aunado al hecho de ser un importante y único proveedor nacional de transformadores de UTE, a quien por supuesto, también le beneficiaba su subsistencia, asegurándose así un proveedor local. Esto redundaba en un

desempeño más eficiente de la empresa estatal que se traslada a una mejor atención de la población toda.

De la misma forma, también le interesaba al Banco República la subsistencia y el buen funcionamiento de ésta empresa, ya que de ese modo podría cobrar la deuda que dicha institución tenía contra la empresa, y que no lograría cubrir en su totalidad con un remate en caso de que la empresa cerrara.

Dentro de las razones sociales, muy vinculadas a las razones políticas, y siendo la más influyente en la decisión tomada por la CND para brindar su apoyo, se destaca la intención de conservar la plantilla de empleados. De esta forma se evitaba así el dejar sin empleo a más de 70 trabajadores directos y perjudicar otro tanto de trabajadores indirectos.

El hecho de que los obreros poseían años de experiencia y conocimiento acumulados, muy valorados solo dentro de la rama del negocio, pero con poca o nula utilidad en otra industria, fue otro factor que incidió fuertemente en tratar de conservar estos puestos de trabajo. Se priorizó el hecho de que los obreros que adquirieron el *know how* para desarrollar su trabajo, podían seguir aportando al país en lugar de integrar las filas de desocupados.

Otra de las motivaciones sociales se relacionaba con el hecho de que Urutransfor formara parte del grupo de las denominadas “Empresas Recuperadas”, estando el 100% del capital accionario en manos de los trabajadores. De ésta forma, el apoyo a la continuidad de la empresa, se proyectaría también como un apoyo a la actitud de los trabajadores que abogan por conservar sus empleos, y que generan con ello beneficios para la sociedad.

CAPITULO 6: CONCLUSIONES

En base al análisis realizado en este trabajo es que podemos hacer las siguientes consideraciones.

Como primer punto, podemos señalar que la demanda de transformadores se correlaciona positivamente con la demanda de energía eléctrica y ésta a su vez con el crecimiento del PBI.

Tras el análisis de estas tres variables (ver grafico página 35), vemos que su evolución para nuestro periodo de estudio ha sido de crecimiento, y si bien también se pueden visualizar los ciclos característicos de la economía, con recesiones y auges, según las previsiones de especialistas, es de esperar que esta evolución continúe en ascenso constante a largo plazo.

El comportamiento de las ventas de Urutransfor como ya mencionamos es bastante atípico, dado que es justamente en este período de tiempo cuando la empresa se vio sumergida en problemas económicos, estando la fábrica “parada” por dos años y medio (lo que explica la grafica en cero entre 1999 y 2001), y retomando la actividades con un brusco crecimiento en sus ventas para los siguientes años.

El desarrollo de la demanda de energía eléctrica se debe sobre todo a la expansión de las redes eléctricas, las nuevas inversiones y básicamente al desarrollo del país. Esto a su vez, está claramente relacionado con el aumento de las ventas de Urutransfor, al representar las compras de UTE el 80% de las mismas, como ya se hizo alusión en los capítulos de análisis.

Las ventas de Urutransfor también se pueden ver incrementadas debido a la mayor demanda externa, que si bien hoy por hoy no se está abasteciendo, sí se proyecta comenzar a incursionar dicho mercado en el ejercicio próximo. La empresa cuenta con la capacidad suficiente para atender este nuevo proyecto, ya que actualmente el mercado interno está al tope y eso le significa una capacidad

ociosa del 40%, además de que la potencialidad y posibilidades productivas de la empresa son muy buenas.

Hasta éste año, la empresa se había establecido como objetivo, cumplir con los compromisos productivos adquiridos en el mercado local y que se habían retrasado a consecuencia de su mala situación económica. Una vez cumplidos dichos compromisos, y considerando retenido el mercado local, es que la empresa esta proyectando incursionar en otros mercados.

Para este nuevo proyecto, y teniendo en cuenta la importante mejoría en la situación económica de la empresa, la cual se espera crezca aún más para el siguiente ejercicio, es que Urutransfor pretende obtener el financiamiento necesario para llevarlo a cabo, en la banca local.

Hasta este momento, la CND era y es quien provee de financiamiento a la empresa para todas aquellas necesidades que su propio capital de giro no le permite cubrir, ya que las condiciones en que la empresa se encontraba no prestaban las suficientes garantías requeridas por las instituciones bancarias locales que brindan préstamos empresariales. Es claro que ésta situación ha cambiado y que la empresa en la actualidad brinda seguridad de repago.

Como segunda conclusión, atendiendo a lo que es la estructura de mercado, podemos señalar que el monopolio natural de UTE no genera un monopolio natural en Urutransfor.

Si bien Urutransfor es la única empresa que existe en el país productora de algunos de estos tipos de bienes, no es la única que atiende al mercado nacional, dado que las empresas extranjeras tienen las “puertas abiertas” para participar en este mercado, dejando en evidencia muchas veces, las limitaciones de Urutransfor a la hora de fijar el precio de sus productos.

De la misma forma, los particulares no tienen ningún tipo de impedimento si quisieran importar transformadores directamente.

En cuanto a las barreras de ingreso y de salida, tal como lo analizamos en el capítulo IV al ver las fuerzas competitivas de Porter, son altas en ambos casos. Esto explica la inexistencia de otra empresa instalada en el Uruguay que compita con los productos de Urutransfor (por lo menos en cuanto a los transformadores de gran porte), así como las altas barreras de salidas, se plasman claramente en las varias veces que la empresa se encontró en situaciones de quiebra y aún así continuó en el mercado.

Todo lo expuesto, son factores que reafirman la idea de que no estamos frente a un monopolio.

Frente a esto, y dadas las características que podemos visualizar, surge que la estructura de mercado que más se adapta a Urutransfor es la de monopsonio, donde hay un único comprador o un único gran comprador, que en este caso es UTE.

La empresa estatal compra bajo requisitos de calidad y plazos de entrega establecidos en las licitaciones que hace que Urutransfor se vea obligado a adaptarse a éstos si es que quiere conseguir la venta, evidenciando así, que quien fija las condiciones es el comprador y no a la inversa.

Urutransfor puede fijar el precio al que vende sus productos, solamente en caso de venta a particulares que significan un pequeño porcentaje de sus ingresos. En cuanto al precio que se acuerda con UTE, si bien en primera instancia el precio que se establece es de un margen sobre costos, siempre está condicionado a adaptarse al mejor precio que sus competidores hayan ofrecido en la licitación.

Otra de las consideraciones a la que arribamos, es la importancia del papel jugado por la CND, siendo indispensable para la continuidad de la empresa.

En un momento donde se presentaba la posibilidad de remontar la situación económica, la inyección de capital por parte de la CND fue la clave.

La institución, apunta a promover y conservar la industria nacional y no solo al beneficio que ese potencial negocio puede generar. Se prioriza valorar los aspectos tanto sociales como políticos sin dejar de lado los económicos.

El apoyo de la CND no solo se limita a brindar el capital, sino que incluye el asesoramiento a la gestión de la empresa, generando una nueva forma de trabajo cuyos resultados se vislumbran en el último balance de la empresa objeto de estudio.

Es significativo el hecho que exista en el país una institución de este tipo cuyo cometido sea colaborar con empresas como Urutransfor, buscando desarrollar industrias nacionales con grandes potencialidades.

Por último, queremos destacar la importancia que reviste la situación característica y atípica en que están embestidos los empleados de Urutransfor, al ser a la misma vez trabajadores y accionistas de la empresa.

Recordemos que Urutransfor forma parte de las llamadas “Empresas recuperadas” con la totalidad de su capital en manos de sus trabajadores, con los problemas y beneficios que ello conlleva.

Para entender un poco más esta condición tan especial de “Empresa recuperada” es que a continuación realizaremos una pequeña introducción en el tema.

Se entiende por empresa recuperada al proceso social y económico que presupone la existencia de una empresa anterior, que funcionaba bajo el modelo de una empresa capitalista tradicional, cuyo proceso de quiebra, vaciamiento o inviabilidad llevó a sus trabajadores a una lucha por su puesta en funcionamiento bajo formas autogestivas.

Para algunos especialistas, lo que se recupera al recuperar una empresa es mucho más que solo un puesto de trabajo, se mantienen vigentes un conjunto de saberes y calificaciones laborales que traen los trabajadores que de no existir estas experiencias se perderían. En muchos casos se constata también el mantenimiento del valor, incluso la revalorización de activos fijos que se encuentran estancados, disminuyendo su importe recuperable, cuando no perdidos totalmente.

Se recupera así mismo, un espacio de inclusión social inmejorable como lo es el trabajo y los espacios de socialización que estas experiencias implican. El trabajo recupera centralidad en la vida del trabajador, contribuyendo al sostenimiento y aumento de la autoestima. Genera procesos de creatividad individual y colectiva que permiten hacer sostenibles a las empresas. Permite el ejercicio de nuevos roles por parte de los trabajadores que deben asumir nuevas responsabilidades que antes eran desconocidas o consideradas no accesibles.

La recuperación de empresas es una de las modalidades que da origen a las cooperativas de trabajo, y si bien no es el tipo societario que Urutransfor asumió, la toma de decisiones se asemeja bastante. Estas se toman en asamblea de más de 90 accionistas, e incluso el directorio nombrado por esta asamblea, está conformado por 10 personas que son en su oficio diario soldadores, ensambladores, administrativos, entre otros.

Por esto es que el mismo concepto de empresa recuperada se presta a debates y discusiones. En efecto, lo que en principio puede resultar un concepto relativamente claro que da cuenta del hecho de que un conjunto de trabajadores reactivan una unidad productiva que anteriormente era gestionada convencionalmente, adquiere complejidad a medida que se analizan las experiencias. La puesta en marcha de la unidad productiva puede abarcar diferentes situaciones dentro del amplio concepto de empresas recuperadas, desde la continuidad del grupo original, pasando por la conservación de la figura

jurídica o las maquinarias, hasta la recuperación de un conjunto de saberes adquiridos.

Los estudios muestran que los trabajadores, ante una situación límite como el cierre de la empresa, buscan una solución que evite la pérdida del empleo en un contexto recesivo y un mercado laboral saturado. Los trabajadores se resisten a aceptar el cierre de la empresa y se plantean luchar para evitar la pérdida de la fuente de trabajo. En muchos casos, ello implicó asumir nuevas responsabilidades: además de las tareas que desarrollaban en el proceso productivo, debieron hacerse cargo de tareas administrativas e inclusive de la limpieza y el mantenimiento de la planta, y desplegar nuevas lógicas de acción. Todo esto describe casi a la perfección la situación vivida por Urutransfor.

Como conclusión final, creemos que la empresa actualmente está en muy buenas condiciones económicas y financieras, que le permitirán mantenerse firme en el mercado y seguir creciendo.

Si bien en este momento se está dando una situación de atraso cambiario similar a la vivida antes de la quiebra de MAK S.A., la solidez con la que cuenta Urutransfor y la ausencia del nivel de endeudamiento que poseía en aquel momento y que definieron su caída, hace poco probable que se revivan los problemas que tuvo en la década anterior.

No se están dando indicios en el contexto regional que hagan posible pensar en situaciones de devaluación o políticas similares que puedan afectar al país. Por el contrario, el Uruguay continúa en una etapa de crecimiento económico, que se refleja en el comportamiento de UTE y éste repercute a su vez, en Urutransfor a través de sus compras.

Por lo cual, podemos afirmar, que de continuar por este camino, y sin prever ninguna situación regional o nacional que pueda afectar sus actuales condiciones, Urutransfor seguirá creciendo y generando importantes utilidades.

Anexo

ANO	MES	FAMILIA	CODIGO	PRODUCTO	DESCRIPCION PRODUCTO	IMPORTE	CANTIDAD
2005	6	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003004	TRANSF. MNF 10 8.66/0.23		23226	42
2005	6	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23		1254	3
2005	6	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001012	TRANSFORM. 10 15/0.23 YZN11		4900	5
2005	6	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001030	TRANSFORM. 25 15/0.23 U2		6400	5
2005	6	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001075	TRANSFORM. 50 15/0.40YNZN11		5700	2
2005	6	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001105	TRANSFORM. 100 15/23 YZN11		13700	5
2005	6	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001113	TRANSFORM. 100 15/0.40		5700	1
2005	6	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001224	TRANSFORM. 400 15/0.4		3100	1
2005	6	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001335	TRANSFORM. 1000 31.5/0.4 DYN		-19000	-2
2005	6	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001349	TRANSFORM. 1250 30/0.40		23850	1
2005	6	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001374	TRANSFORM. 2000 30/0.40		36800	1
2005	6	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001375	TRANSFORM. 2000 31.5/0.40		-36075	-2
2005	6	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001371	TRANSFORM. 2000 6.3/0.4		38450	1
2005	6	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001396	TRANSFORM. 7500 30/15.75		80200	1
2005	6	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001545	TRANSFORM. 10MVA 69/10KV		312132	1
2005	6	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001532	TRANSFORM. 1200KVA 6.3/0.4KV		13800	1
2005	6	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001584	TRANSFORM. 1500 6.3/0.69KV		26800	1
2005	7	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003004	TRANSF. MNF 10 8.66/0.23		38710	70
2005	7	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003009	TRANSF. MNF 15 8.66/0.23		3240	5
2005	7	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23		29260	70
2005	7	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001012	TRANSFORM. 10 15/0.23 YZN11		3250	2
2005	7	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001013	TRANSFORM. 10 15/0.23YNZN11		9880	8
2005	8	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23		45980	110
2005	8	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001012	TRANSFORM. 10 15/0.23 YZN11		34210	34
2005	8	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001031	TRANSFORM. 25 15/0.23 YZN11		42240	33
2005	8	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001069	TRANSFORM. 50 15/0.23		58500	30
2005	8	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001335	TRANSFORM. 1000 31.5/0.4 DYN		11550	1
2005	9	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003009	TRANSF. MNF 15 8.66/0.23		30260	46
2005	9	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001034	TRANSFORM. 25 15/0.40 YZN11		2565	1
2005	9	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001069	TRANSFORM. 50 15/0.23		0	0
2005	9	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001075	TRANSFORM. 50 15/0.40YNZN11		3000	1
2005	9	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001105	TRANSFORM. 100 15/23 YZN11		13700	5
2005	9	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001224	TRANSFORM. 400 15/0.4		6650	1
2005	9	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001273	TRANSFORM. 630 15/0.40		9025	1
2005	9	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001335	TRANSFORM. 1000 31.5/0.4 DYN		-11550	-1
2005	10	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23		50160	120
2005	10	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001013	TRANSFORM. 10 15/0.23YNZN11		49351	50
2005	10	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001139	TRANSFORM. 160 15/0.4		5890	1
2005	10	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001408	TRANSFORM. 630 22/0.4 DYN11		11050	1
2005	10	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001325	TRANSFORM. 1000 15/0.23 ECOL		8300	1
2005	11	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003004	TRANSF. MNF 10 8.66/0.23		98987	179
2005	11	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23		19228	46
2005	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001013	TRANSFORM. 10 15/0.23YNZN11		60078	62
2005	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001016	TRANSFORM. 10 15/0.4 YZN11		8106	6
2005	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001008	TRANSFORM. 10 6.3/0.40		4083	3
2005	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001030	TRANSFORM. 25 15/0.23 U2		5451	3
2005	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001069	TRANSFORM. 50 15/0.23		5402	2
2005	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001075	TRANSFORM. 50 15/0.40YNZN11		3000	1
2005	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001060	TRANSFORM. 50 6.3/0.23 YZN		5836	2
2005	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001273	TRANSFORM. 630 15/0.40		20840	2
2005	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001260	TRANSFORM. 630 6.3/0.4		10500	1
2005	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001343	TRANSFORM. 1250 6.3/0.4		16745	1
2005	12	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003004	TRANSF. MNF 10 8.66/0.23		-41475	-75
2005	12	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23		49324	118
2005	12	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001013	TRANSFORM. 10 15/0.23YNZN11		-30039	-31
2005	12	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001016	TRANSFORM. 10 15/0.4 YZN11		20115	15
2005	12	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001008	TRANSFORM. 10 6.3/0.40		0	0
2005	12	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001030	TRANSFORM. 25 15/0.23 U2		0	0
2005	12	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001409	TRANSFORM. 25 15/0.23YNZN11		96400	80
2005	12	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001069	TRANSFORM. 50 15/0.23		0	0
2005	12	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001075	TRANSFORM. 50 15/0.40YNZN11		20738	9
2005	12	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001060	TRANSFORM. 50 6.3/0.23 YZN		11234	5

AÑO	MES	FAMILIA	CODIGO PRODUCTO	DESCRIPCION RODUCTO	IMPORTE	CANTIDAD
2006	1	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003004	TRANSF. MNF 10 8.66/0.23	27.650,00	50,00
2006	1	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23	66.880,00	160,00
2006	1	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001165	TRANSFORM. 200 31.5/0.4	4.850,00	1,00
2006	1	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001260	TRANSFORM. 630 6.3/0.4	11.900,00	1,00
2006	1	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001299	TRANSFORM. 800 15/0.4	11.700,00	1,00
2006	1	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001335	TRANSFORM. 1000 31.5/0.4 DYN	33.000,00	3,00
2006	1	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001375	TRANSFORM. 2000 31.5/0.40	37.000,00	2,00
2006	2	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003004	TRANSF. MNF 10 8.66/0.23	55.300,00	100,00
2006	2	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23	28.338,00	67,00
2006	2	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001410	TRANSFORM. 50 15/0.23 YNZN11	18.290,00	10,00
2006	2	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001139	TRANSFORM. 160 15/0.4	6.200,00	1,00
2006	2	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001148	TRANSFORM. 200 4.16/0.4 FOL.	5.100,00	1,00
2006	2	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001312	TRANSFORM. 1000 6.3/BIT	15.600,00	1,00
2006	2	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001411	TRANSFORM. 2000KVA 22/0.4KV	26.784,00	1,00
2006	3	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003004	TRANSF. MNF 10 8.66/0.23	14.931,00	27,00
2006	3	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003009	TRANSF. MNF 15 8.66/0.23	1.296,00	2,00
2006	3	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23	8.778,00	21,00
2006	3	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001334	TRANSFORM. 1000 30.75/0.4 FOL	32.300,00	2,00
2006	3	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001348	TRANSFORM. 1250 30/0.23	19.300,00	1,00
2006	4	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003004	TRANSF. MNF 10 8.66/0.23	2.765,00	5,00
2006	4	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003009	TRANSF. MNF 15 8.66/0.23	79.056,00	122,00
2006	4	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23	11.286,00	27,00
2006	4	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001413	TRANSFORM. 140KVA 380/220 YNC	4.950,00	1,00
2006	5	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23	0,00	0,00
2006	5	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001008	TRANSFORM. 10 6.3/0.40	1.980,00	1,00
2006	5	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001066	TRANSFORM. 50 6.3/0.40	3.050,00	1,00
2006	5	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001308	TRANSFORM. 1000 6.3/0.23	55.300,00	3,00
2006	5	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001375	TRANSFORM. 2000 31.5/0.40	28.750,00	1,00
2006	6	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003004	TRANSF. MNF 10 8.66/0.23	11.457,00	20,00
2006	6	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003009	TRANSF. MNF 15 8.66/0.23	5.832,00	9,00
2006	6	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23	7.524,00	18,00
2006	7	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1003004	TRANSF. MNF 10 8.66/0.23	2.256,00	3,00
2006	7	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23	12.540,00	30,00
2006	7	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001139	TRANSFORM. 160 15/0.4	7.550,00	1,00
2006	7	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001327	TRANSFORM. 1000 15/0.4	15.800,00	1,00
2006	7	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001350	TRANSFORM. 1250 31.5/0.4	20.450,00	1,00
2006	8	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003004	TRANSF. MNF 10 8.66/0.23	2.809,00	4,00
2006	8	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001115	TRANSFORM. 100 15.75/0.23 PA	41.750,00	5,00
2006	8	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001104	TRANSFORM. 100 15/0.23	2.600,00	1,00
2006	9	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003004	TRANSF. MNF 10 8.66/0.23	9.401,00	17,00
2006	9	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003009	TRANSF. MNF 15 8.66/0.23	11.016,00	17,00
2006	9	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23	9.614,00	23,00
2006	9	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001024	TRANSFORM. 25 6.3/0.23	2.550,00	1,00
2006	9	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001115	TRANSFORM. 100 15.75/0.23 PA	25.050,00	3,00
2006	9	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001273	TRANSFORM. 630 15/0.40	13.700,00	1,00
2006	9	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001342	TRANSFORM. 1250 6.3/0.23	25.000,00	1,00
2006	10	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001013	TRANSFORM. 10 15/0.23YNZN11	55.645,60	40,00
2006	10	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001409	TRANSFORM. 25 15/0.23YNZN11	17.958,80	10,00
2006	10	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001410	TRANSFORM. 50 15/0.23 YNZN11	41.616,51	17,00
2006	10	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001462	TRANSFORM. 50KVA 2.5/0.23KV	6.160,00	2,00
2006	10	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001209	TRANSFORM. 350 KVA 0.38/.094	9.800,00	1,00
2006	10	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001468	TRANSFORM. 2500KVA 6.3/15KV	44.500,00	1,00
2006	10	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001436	TRANSFORM. 350KVA 480/94V	10.000,00	1,00
2006	11	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003004	TRANSF. MNF 10 8.66/0.23	1.106,00	2,00
2006	11	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003009	TRANSF. MNF 15 8.66/0.23	1.296,00	2,00
2006	11	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23	22.154,00	53,00
2006	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001004	TRANSFORM. 10 6.3/0.23	26.053,86	20,00
2006	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001023	TRANSFORM. 25 6.3/0.23 YZN	15.950,85	10,00
2006	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001029	TRANSFORM. 25 6.3/0.4	2.700,00	1,00
2006	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001073	TRANSFORM. 50 15/0.23	3.221,00	1,00
2006	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001115	TRANSFORM. 100 15.75/0.23 PA	58.450,00	7,00
2006	12	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003009	TRANSF. MNF 15 8.66/0.23	11.016,00	17,00
2006	12	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23	37.620,00	90,00
2006	12	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001034	TRANSFORM. 25 15/0.40 YNZN1	11.367,86	7,00
2006	12	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001023	TRANSFORM. 25 6.3/0.23 YZN	7.975,43	5,00
2006	12	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001028	TRANSFORM. 25 6.3/0.4 YZN	7.979,30	5,00
2006	12	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001409	TRANSFORM. 25 15/0.23YNZN11	8.979,40	5,00
2006	12	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001065	TRANSFORM. 50 6.3/0.40 YZN	4.415,46	2,00
2006	12	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001327	TRANSFORM. 1000 15/0.4	17.800,00	1,00
2006	12	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001498	TRANSFORM. 1000-22/0.4KV	18.700,00	1,00

AÑO	MES	FAMILIA	CODIGO PRODUCTO	DESCRIPCION PRODUCTO	IMPORTE	CANTIDAD
2007	1	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003004	TRANSF. MNF 10 8.66/0.23	40369,00	73,00
2007	1	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003009	TRANSF. MNF 15 8.66/0.23	7.776,00	12,00
2007	1	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23	4.598,00	11,00
2007	1	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001226	TRANSFORM. 400 15/CONFIG.	13.050,00	1,00
2007	2	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003009	TRANSF. MNF 15 8.66/0.23	18.792,00	29,00
2007	2	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001409	TRANSFORM. 25 15/0.23YNZN11	55.672,28	31,00
2007	2	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001076	TRANSFORM. 50 15/0.40 DYN11	10.650,00	3,00
2007	2	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001115	TRANSFORM. 100 15.75/0.23 PA	66.800,00	8,00
2007	2	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001291	TRANSFORM. 800 6.3/0.40	16.150,00	1,00
2007	2	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001343	TRANSFORM. 1250 6.3/0.4	23.600,00	1,00
2007	3	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003004	TRANSF. MNF 10 8.66/0.23	13.989,00	24,00
2007	3	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003009	TRANSF. MNF 15 8.66/0.23	1.296,00	2,00
2007	3	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23	22.154,00	53,00
2007	3	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001035	TRANSFORM. 25 15/0.40	2.980,00	1,00
2007	3	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001076	TRANSFORM. 50 15/0.40 DYN11	3.850,00	1,00
2007	3	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001209	TRANSFORM. 350 KVA 0.38/.094	12.100,00	1,00
2007	3	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001343	TRANSFORM. 1250 6.3/0.4	23.600,00	1,00
2007	4	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23	31.768,00	76,00
2007	4	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001013	TRANSFORM. 10 15/0.23YNZN1	55.645,60	40,00
2007	4	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001049	TRANSFORM. 50 220/380V	3.300,00	1,00
2007	4	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001115	TRANSFORM. 100 15.75/0.23 PA	58.450,00	7,00
2007	4	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001247	TRANSFORM. 500 15/0.40	9.300,00	1,00
2007	4	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001260	TRANSFORM. 630 6.3/0.4	12.500,00	1,00
2007	4	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001458	TRANSFORM. 2500KVA 31.5/0.4K	180.371,00	4,00
2007	5	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003004	TRANSF. MNF 10 8.66/0.23	9.401,00	17,00
2007	5	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003009	TRANSF. MNF 15 8.66/0.23	1.442,00	1,00
2007	5	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23	3.344,00	8,00
2007	5	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001076	TRANSFORM. 50 15/0.40 DYN11	3.650,00	1,00
2007	5	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001075	TRANSFORM. 50 15/0.40YNZN1	3.600,00	1,00
2007	5	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001105	TRANSFORM. 100 15/.23 YNZN1	60.813,74	13,00
2007	5	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001092	TRANSFORM. 100 6.3/0.23	35.988,48	9,00
2007	5	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001100	TRANSFORM. 100 6.3/0.4YZN11	14.878,16	4,00
2007	5	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001133	TRANSFORM. 160 6.3/0.40	8.200,00	1,00
2007	5	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001363	TRANSFORM. 1600 15/0.40	29.900,00	1,00
2007	6	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003004	TRANSF. MNF 10 8.66/0.23	7.742,00	14,00
2007	6	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23	42.636,00	102,00
2007	6	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001062	TRANSFORM. 50 6.3/0.23	3.095,00	1,00
2007	7	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003004	TRANSF. MNF 10 8.66/0.23	2.212,00	4,00
2007	7	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001004	TRANSFORM. 10 6.3/0.23	19.540,40	15,00
2007	7	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001034	TRANSFORM. 25 15/0.40 YNZN1	3.247,96	2,00
2007	7	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001065	TRANSFORM. 50 6.3/0.40 YZN	6.623,19	3,00
2007	7	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001111	TRANSFORM. 100 15/.40 YNZN1	36.038,52	9,00
2007	7	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001361	TRANSFORM. 1600 6.3/0.40	25.600,00	1,00
2007	8	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003004	TRANSF. MNF 10 8.66/0.23	0,00	0,00
2007	8	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001004	TRANSFORM. 10 6.3/0.23	0,00	0,00
2007	8	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001034	TRANSFORM. 25 15/0.40 YNZN1	-1.623,98	-1,00
2007	8	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001075	TRANSFORM. 50 15/0.40YNZN1	3.750,00	1,00
2007	8	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001065	TRANSFORM. 50 6.3/0.40 YZN	0,00	0,00
2007	8	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001111	TRANSFORM. 100 15/.40 YNZN1	5.600,00	1,00
2007	8	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001139	TRANSFORM. 160 15/0.4	7.040,00	1,00
2007	8	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001183	TRANSFORM. 250 15/0.4	8.200,00	1,00
2007	8	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001273	TRANSFORM. 630 15/0.40	15.300,00	1,00
2007	8	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001310	TRANSFORM. 1000 6.3/0.4	20.450,00	1,00
2007	8	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001350	TRANSFORM. 1250 31.5/0.4	23.250,00	1,00
2007	8	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001542	TRANSFORM. 1250KVA 6.6/0.4KV	23.200,00	1,00
2007	9	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001410	TRANSFORM. 50 15/0.23 YNZN11	3.750,00	1,00
2007	9	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001075	TRANSFORM. 50 15/0.40YNZN1	3.980,00	1,00
2007	9	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001273	TRANSFORM. 630 15/0.40	28.300,00	2,00
2007	9	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001302	TRANSFORM. 800 30/0.4	16.000,00	1,00
2007	9	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001291	TRANSFORM. 800 6.3/0.40	17.500,00	1,00
2007	9	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001343	TRANSFORM. 1250 6.3/0.4	20.800,00	1,00
2007	10	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003004	TRANSF. MNF 10 8.66/0.23	12.719,00	23,00
2007	10	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23	16.720,00	40,00
2007	10	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001076	TRANSFORM. 50 15/0.40 DYN11	3.900,00	1,00
2007	10	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001224	TRANSFORM. 400 15/0.4	12.350,00	1,00
2007	10	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001327	TRANSFORM. 1000 15/0.4	69.300,00	3,00
2007	11	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23	890,00	1,00
2007	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001528	TRANSFORM. 10 6.3/0.4 YZN11	6.526,05	5,00
2007	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001034	TRANSFORM. 25 15/0.40 YNZN1	12.991,84	8,00
2007	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001024	TRANSFORM. 25 6.3/0.23	11.165,60	7,00
2007	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001076	TRANSFORM. 50 15/0.40 DYN11	3.500,00	1,00
2007	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001075	TRANSFORM. 50 15/0.40YNZN1	11.085,95	5,00
2007	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001060	TRANSFORM. 50 6.3/0.23 YZN	24.713,82	11,00
2007	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001175	TRANSFORM. 250 6.3/0.4	7.500,00	1,00
2007	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001224	TRANSFORM. 400 15/0.4	13.100,00	1,00
2007	12	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001143	TRANSFORM. 175 380/220	6.750,00	1,00
2007	12	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001273	TRANSFORM. 630 15/0.40	15.400,00	1,00
2007	12	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001310	TRANSFORM. 1000 6.3/0.4	19.319,00	1,00

AÑO	MES	FAMILIA	CODIGO PRODUCTO	DESCRIPCION PRODUCTO	IMPORTE	CANTIDAD
2008	1	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001139	TRANSFORM. 160 15/0.4	13.800,00	2,00
2008	1	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001224	TRANSFORM. 400 15/0.4	15.000,00	1,00
2008	1	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001313	TRANSFORM. 1000 6.3/CONFIG	22.900,00	1,00
2008	1	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001581	TRANSFORM. 100 20/0.4	5.100,00	1,00
2008	2	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001349	TRANSFORM. 1250 30/0.40	22.810,00	1,00
2008	3	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23	26.752,00	64,00
2008	3	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001291	TRANSFORM. 800 6.3/0.40	15.850,00	1,00
2008	3	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001349	TRANSFORM. 1250 30/0.40	22.810,00	1,00
2008	3	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001350	TRANSFORM. 1250 31.5/0.4	15.200,00	1,00
2008	4	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001141	TRANSFORM. 160 15/BITENSION	37.955,50	5,00
2008	4	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001220	TRANSFORM. 400 6.3 BITEN	155.197,80	12,00
2008	4	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001265	TRANSFORM. 630 6.3/BITEN	173.084,40	10,00
2008	4	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001363	TRANSFORM. 1600 15/0.40	30.100,00	1,00
2008	5	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003001	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23	950,00	1,00
2008	5	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23	16.720,00	40,00
2008	5	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001111	TRANSFORM. 100 15/.40 YNZN11	5.650,00	1,00
2008	5	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001141	TRANSFORM. 160 15/BITENSION	37.955,50	5,00
2008	5	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001159	TRANSFORM. 200 15/0.40	7.400,00	1,00
2008	5	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001183	TRANSFORM. 250 15/0.4	9.700,00	1,00
2008	5	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001220	TRANSFORM. 400 6.3 BITEN	103.465,20	8,00
2008	5	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001291	TRANSFORM. 800 6.3/0.40	16.000,00	1,00
2008	5	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001350	TRANSFORM. 1250 31.5/0.4	25.600,00	1,00
2008	5	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001352	TRANSFORM. 1500 6.3/.4	27.000,00	1,00
2008	5	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001363	TRANSFORM. 1600 15/0.40	29.880,00	1,00
2008	5	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001380	TRANSFORM. 2500 KVA 30/0.4	39.353,00	1,00
2008	5	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001582	TRANSFORM. 3000 31.5/3.3KV	44.092,00	1,00
2008	6	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003004	TRANSF. MNF 10 8.66/0.23	22.120,00	40,00
2008	6	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001111	TRANSFORM. 100 15/.40 YNZN11	5.700,00	1,00
2008	6	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001265	TRANSFORM. 630 6.3/BITEN	-34.616,88	-2,00
2008	6	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001363	TRANSFORM. 1600 15/0.40	59.180,00	2,00
2008	7	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003004	TRANSF. MNF 10 8.66/0.23	1.730,00	1,00
2008	7	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001076	TRANSFORM. 50 15/0.40 DYN11	3.750,00	1,00
2008	7	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001139	TRANSFORM. 160 15/0.4	7.910,00	1,00
2008	7	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001183	TRANSFORM. 250 15/0.4	9.500,00	1,00
2008	7	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001265	TRANSFORM. 630 6.3/BITEN	363.477,24	21,00
2008	7	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001334	TRANSFORM. 1000 30.75/0.4 FOL	23.700,00	1,00
2008	7	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001343	TRANSFORM. 1250 6.3/0.4	28.250,00	1,00
2008	7	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001586	TRANSFORM. 50-20/0.4KV	3.750,00	1,00
2008	8	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003004	TRANSF. MNF 10 8.66/0.23	27.650,00	50,00
2008	8	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001141	TRANSFORM. 160 15/BITENSION	265.688,50	35,00
2008	8	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001312	TRANSFORM. 1000 6.3/BIT	128.700,65	5,00
2008	8	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001313	TRANSFORM. 1000 6.3/CONFIG	100.085,00	4,00
2008	8	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001583	TRANSFORM. 5000 30/15KV	104.400,00	1,00
2008	9	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003004	TRANSF. MNF 10 8.66/0.23	16.590,00	30,00
2008	9	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003009	TRANSF. MNF 15 8.66/0.23	25.920,00	40,00
2008	9	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001135	TRANSFORM. 160 6.3/BITENSION	230.341,80	30,00
2008	9	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001186	TRANSFORM. 250 30/0.4	11.882,50	1,00
2008	9	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001216	TRANSFORM. 400 6.3/0.4	23.460,00	2,00
2008	9	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001214	TRANSFORM. 400 6.3/023	32.500,00	2,00
2008	9	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001310	TRANSFORM. 1000 6.3/0.4	22.450,00	1,00
2008	9	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001589	TRANSFORM. 400 30/0.4	15.423,00	1,00
2008	9	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001541	TRANSFORM. 4000KVA 6.3/0.4KV	79.600,00	1,00
2008	9	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001587	TRANSFORM. 728KVA ZIG-ZAG PAT	31.700,00	1,00
2008	10	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003009	TRANSF. MNF 15 8.66/0.23	2.030,00	1,00
2008	10	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003031	TRANSFORM. MNF 1.5KVA 30/0.110	4.590,00	3,00
2008	10	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001139	TRANSFORM. 160 15/0.4	8.700,00	1,00
2008	10	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001185	TRANSFORM. 250 15/BITENSION	186.880,40	20,00
2008	10	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001224	TRANSFORM. 400 15/0.4	24.948,40	2,00
2008	10	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001277	TRANSFORM. 630 15/BITENSION	173.423,10	10,00
2008	10	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001566	TRANSFORM. 17.5MVA 31.5/15KV	241.570,00	1,00
2008	10	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001591	TRANSFORM. 200 20/0.4	8.650,00	1,00
2008	10	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001592	TRANSFORM. 3000 13.8/0.4KV	67.000,00	1,00
2008	10	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001585	TRANSFORM. 3000 15/0.38KV	59.290,00	1,00
2008	11	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23	16.720,00	40,00
2008	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001111	TRANSFORM. 100 15/.40 YNZN11	6.050,00	1,00
2008	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001112	TRANSFORM. 100 15/0.40	6.800,00	1,00
2008	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001139	TRANSFORM. 160 15/0.4	18.950,00	2,00
2008	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001141	TRANSFORM. 160 15/BITENSION	9.000,00	1,00
2008	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001159	TRANSFORM. 200 15/0.40	8.650,00	1,00
2008	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001183	TRANSFORM. 250 15/0.4	9.378,64	1,00
2008	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001185	TRANSFORM. 250 15/BITENSION	233.600,50	25,00
2008	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001327	TRANSFORM. 1000 15/0.4	25.100,00	1,00
2008	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001458	TRANSFORM. 2500KVA 31.5/0.4KV	48.608,00	1,00
2008	11	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001590	TRANSFORM. 3000 31.5/15KV	68.200,00	1,00
2008	12	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23	16.720,00	40,00
2008	12	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001174	TRANSFORM. 250 6.3/BITENSION	327.713,40	35,00
2008	12	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001225	TRANSFORM. 400 15/0.4-0.23BI	238.810,68	18,00
2008	12	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001260	TRANSFORM. 630 6.3/0.4	17.500,00	1,00
2008	12	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001391	TRANSFORM. 3750 30/15.75	136.832,98	2,00
2008	12	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001513	TRANSFORM. 500KVA 22/0.4KV	15.495,14	1,00

ANO	MES	FAMILIA	CODIGO PRODUCTO	DESCRIPCION PRODUCTO	IMPORTE	CANTIDAD
2009	1	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23	16.302,00	39,00
2009	1	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001111	TRANSFORM. 100 15/40 YNZN11	6.800,00	1,00
2009	1	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001227	TRANSFORM. 400 15/BITENSION	26.534,52	2,00
2009	1	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001220	TRANSFORM. 400 6.3 BITEN	258.663,00	20,00
2009	1	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001273	TRANSFORM. 630 15/0.40	22.900,00	1,00
2009	1	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001256	TRANSFORM. 630 6.3/0.23	19.100,00	1,00
2009	1	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001374	TRANSFORM. 2000 30/0.40	200.790,00	5,00
2009	2	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23	17.138,00	41,00
2009	2	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003032	TRANSFORM. MNF 5KVA 20/0.23KV	2.780,00	2,00
2009	2	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001273	TRANSFORM. 630 15/0.40	20.300,00	1,00
2009	2	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001347	TRANSFORM. 1250 15/0.40	31.100,00	1,00
2009	2	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001399	TRANSFORM. 10000 31.5/6.86	127.009,52	1,00
2009	2	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001422	TRANSFORM. 1500 31.5/0.4	35.868,00	1,00
2009	2	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001588	TRANSFORM. 6000 60/20KV	164.600,00	1,00
2009	3	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001413	TRANSFORM. 140KVA 380/220 YND	7.300,00	1,00
2009	3	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001399	TRANSFORM. 10000 31.5/6.86	127.009,52	1,00
2009	3	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001595	TRANSFORM. 2500 30/0.69KV	88.658,00	2,00
2009	4	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003002	TRANSF. MNF 5 8.66/0.23	20.900,00	50,00
2009	4	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001333	TRANSFORM. 1000 30/0.40	25.300,00	1,00
2009	4	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001335	TRANSFORM. 1000 31.5/0.4 DYN	58.400,00	2,00
2009	4	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001598	TRANSFORM. 120KVA 0.4/0.23KV	5.550,00	1,00
2009	4	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001396	TRANSFORM. 7500 30/15.75	99.973,27	1,00
2009	4	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001399	TRANSFORM. 10000 31.5/6.86	127.009,52	1,00
2009	4	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001594	TRANSFORM. 1500 13.8/0.4KV	32.800,00	1,00
2009	4	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001597	TRANSFORM. 25-30.75/0.23KV	8.800,00	2,00
2009	4	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001593	TRANSFORM. 3000 31.5/13.8KV	65.900,00	1,00
2009	4	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001457	TRANSFORM. 3000KVA 30/0.4KV	134.600,00	2,00
2009	5	TRANSFORMADOR MONOFASICO	1003004	TRANSF. MNF 10 8.66/0.23	1.600,00	1,00
2009	5	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001357	TRANSFORM. 1500 30/15.75	82.412,74	2,00
2009	5	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001396	TRANSFORM. 7500 30/15.75	99.973,27	1,00
2009	5	TRANSFORMADOR TRIFASICO	1001399	TRANSFORM. 10000 31.5/6.86	127.009,52	1,00

BIBLIOGRAFIA

- “Estrategia competitiva”, M. Porter
- “Fuerzas competitivas” , M. Porter
- “ Macroeconomía”, R. Dornbusch.
- “Modern Industrial Organization”, Carlton.
- “Fundamentos de Economía y Organización Industrial”, E. Bueno y P. Morcillo
- “Estudio de la elasticidad precio de la demanda en los servicios públicos de UTE, ANTEL y OSE”, Gastaldi, Macagaza y Jozomi
- “Monopolio natural en el sector eléctrico uruguayo”, Orihuela y Picart.
- Dirección Nacional de Energía y Tecnología Nuclear (DNETN)
- “Programa de Perspectiva Tecnológica, Uruguay 2015”, Cataldo, Ventura, Acosta, entre otros
- Guía de estudio para el curso de Economía Aplicada de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración, tomos I,II y III.
- Uruguay XXI.
- Asociación Latinoamericana de Integración, www.aladi.org
- Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas (UTE) www.ute.com.uy
- Corporación Nacional para el Desarrollo, www.cnd.org.uy
- Urutransfor S.A.
- Ministerio do Desenvolvimento, Industria e Comercio Exterior (Brasil), www.mdic.gov.br
- Associação Brasileira da Industria de Máquinas e Equipamentos (Brasil), www.abimaq.org.br
- Gardner Publications, www.gardnerweb.com
- Cámara de Industria Uruguaya (CIU)
- Instituto Nacional de Estadística (INE)
- Banco Central del Uruguay (BCU)
- Comisión Económica para América Latina (CEPAL)
- [Revista Electroindustria](http://www.emb.cl/electroindustria), www.emb.cl/electroindustria
- Ley 18046, TOCAF, www.parlamento.com.uy
- Entrevistas: UTE, (G. Mosquera, Gerente Compras Estratégicas; R. Rodriguez Gerente del Area Distribución), CND (Arturo Echevarría, Vicepresidente), Urutransfor (M. Sarni, Gerente General; N. Cranchi, Gerente Industrial; M. Bou, Técnico)

