

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

Facultad de Ciencias Económicas y Administración

ESTUDIO DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS NACIONALES ACTUALES EN LAS INDUSTRIAS LÁCTEA Y AUTOMOTOR EN URUGUAY



Tutor: Cr. Francisco De León
Coordinador: Cr. Carlos Viera

Autores:
Pablo Pérez
Federico Pérez
Elisa Reboulaz

Trabajo de investigación monográfica para la obtención del título de Contador Público

Agosto 2010

Agradecimientos

Queremos agradecer a todos los comerciantes y empresarios de ambos sectores por compartir sus conocimientos, información y experiencias con nosotros, y a todas aquellas personas e instituciones que de una forma u otra colaboraron en la realización de nuestro trabajo, especialmente a la Cámara de Autopartes del Uruguay.

Corresponden también palabras de agradecimiento, a nuestro tutor Cr. Francisco De León por su guía, apoyo y compromiso con nuestra tarea, así como a la cátedra de Economía Aplicada a la Empresa por brindarnos la oportunidad de llevar a cabo esta investigación.

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias, afectos y amigos que en todo momento han acompañado nuestra labor y especialmente a nuestros padres por el apoyo y respaldo brindado no solo en esta instancia sino a lo largo de toda nuestra carrera.

Abstract

El objetivo de este trabajo es hacer un análisis acerca de la industria nacional enfocándonos específicamente en dos sectores bien distintos, como lo son el lechero y el autopartista, tratando de encontrar cuáles son las ventajas competitivas nacionales explotadas a la hora de enfrentar al mercado internacional y realizando una comparación entre ambos.

Respecto a la ubicación temporal realizamos un estudio de dichos sectores en un período que va desde el año 1999 al 2009 en base a los conceptos manejados por Michael Porter en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”.

Desde el punto de vista empírico investigamos la realidad actual del mercado lácteo y autopartista uruguayo enfocándonos específicamente en descubrir si las empresas nacionales cuentan con algún tipo de ventaja competitiva que les permita diferenciarse a la hora de competir internacionalmente.

Se arriba como principales conclusiones a que en el sector lácteo la ventaja competitiva por excelencia es la calidad de los productos en relación con el bajo costo de la materia prima en su fase primaria, fundamentalmente debido a excelentes condiciones climáticas. Mientras que en el sector autopartista estas ventajas están dadas por la buena ubicación geográfica con la que cuenta el Uruguay y el papel activo que ha venido desarrollando el gobierno para incentivar a este sector mediante acuerdos con países vecinos y el régimen de admisión temporaria.

Índice temático

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Introducción.....	6
1.1.1. Autopartes.....	6
1.1.2. Lácteos.....	9
1.2. Metodología.....	10
1.3. Objetivo del estudio.....	11
CAPÍTULO 2: MARCO LEGAL.....	12
2.1. Marco Legal.....	13
2.1.1 Autopartes.....	13
2.1.1.1. Normativa uruguaya.....	13
2.1.1.2. Normativa a nivel regional.....	18
2.1.2. Lácteos.....	26
2.1.2.1. Normativa uruguaya.....	26
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO.....	33
3.1. Marco Teórico.....	34
3.1.1. Ventaja competitiva.....	34
3.1.2. Fuerzas competitivas.....	37
CAPÍTULO 4: ANÁLIS DE OFERTA Y DEMANDA.....	44
4.1. Estudio de la oferta y la demanda.....	45
4.2. Oferta y demanda de lácteos.....	47
4.2.1. El comercio internacional.....	47
4.2.2. Producción mundial.....	48
4.2.3. Precio de los principales lácteos en el mercado internacional.....	50
4.2.4 Exportaciones.....	52
4.2.5 Importaciones.....	56
4.2.6 Proteccionismo en la región.....	57
4.2.7 El sector lácteo en Uruguay.....	57
4.2.7.1. La producción de leche en Uruguay.....	59
4.2.7.2. Remisión de leche a plantas industriales.....	60
4.2.7.3. Principales productos elaborados por la industria.....	61
4.2.7.4. El mercado interno como destino de los productos elaborados....	62

4.2.8. Inversión directa extranjera en el Uruguay.....	63
4.2.9. Perspectivas para el año 2010.....	63
4.3. Oferta y demanda de autopartes.....	65
4.3.1. Análisis de los actores.....	65
4.3.2. Características de la oferta.....	68
4.3.2.1. Evolución de la producción.....	68
4.3.2.1.1. Materias primas e insumos.....	68
4.3.2.1.2. Evolución de la producción y el empleo.....	69
4.3.2.1.3. Tecnología.....	72
4.3.2.1.4. Durabilidad del producto.....	73
4.3.2.1.5. Localización.....	73
4.3.3. Demanda.....	74
4.3.3.1. Condiciones de la demanda en el sector autopartista.....	74
4.3.3.2. Exportaciones.....	78
4.3.3.3. Importaciones.....	83
4.3.3.4. Inversión extranjera directa.....	85
4.3.3.5. Escenario para la cadena automotriz hacia el 2015.....	91
 CAPÍTULO 5: DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL.....	 92
5.1. Determinantes de la ventaja competitiva nacional.....	93
5.2. Análisis de ventajas competitivas nacional.....	106
5.2.1. Sector lácteo.....	106
5.2.2. Sector autopartes.....	110
 CAPÍTULO 6: ANÁLISIS FODA Y COMPARACIÓN DE SECTORES.....	 113
6.1. Análisis FODA.....	114
6.1.1. Autopartes.....	114
6.1.2. Lácteos.....	117
6.2. Comparación entre sectores.....	120
 CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES FINALES.....	 123
 BIBLIOGRAFÍA.....	 127
 ANEXOS.....	 133

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo versará acerca de dos sectores disímiles como son el autopartista y el lechero en el Uruguay en los últimos diez años. Analizaremos las ventajas competitivas en ambos sectores aplicando conceptos teóricos plasmados en el libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones” de Michael Porter.

Siguiendo la misma línea, estudiaremos la estructura al interior de cada sector así como las características actuales del mercado, influencias gubernamentales, climáticas y tecnológicas.

Detallamos esquemáticamente los contenidos de cada capítulo:

Capítulo 1, introducción, metodología aplicada y objetivo del estudio.

Capítulo 2, marco legal, leyes, decretos y reglamentaciones vigentes para ambos sectores a nivel nacional y regional.

Capítulo 3, marco teórico.

Capítulo 4, análisis de la oferta y demanda.

Capítulo 5, determinantes de la ventaja competitiva nacional.

Capítulo 6, análisis FODA y comparación entre sectores.

Capítulo 7, conclusiones finales.

Desarrollaremos una breve reseña de las principales características de ambos sectores de manera de introducirnos en el tema.

1.1. INTRODUCCIÓN

1.1.1. Autopartes

En virtud de la naturaleza del producto final, la industria automotriz desarrolla características propias que influyen la economía y el desarrollo de los países. Estas características pueden establecerse en:

- Grandes inversiones de capital destinadas a infraestructura, tecnología y maquinaria.
- Técnicas de producción a gran escala basadas en la mecanización y automatización. Esto dependerá de la demanda de vehículos o piezas a producir además de la curva de experiencia aprendizaje desarrollada por la empresa.

- Heterogeneidad de sus productos. Esta se manifiesta no sólo en los insumos utilizados sino también en los procesos de fabricación. De esta manera, la información relacionada con este sector se encuentra dispersa en diferentes ramas industriales de la CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme). Se rodea de distintos subsectores que le brindan insumos, piezas y partes para obtener el producto final. Entre ellos encontramos los sectores de la metalúrgica, metalmecánica, electricidad, electrónica, vidrio, caucho, plástico, pintura, cuero y textiles.
- Exige elevado nivel de calidad tecnológica en la fabricación de los componentes así como especialización de la mano de obra.
- Existen dos destinos diferentes: el mercado interno y la exportación, que en el caso uruguayo está casi exclusivamente destinada a los países vecinos (Argentina y Brasil).
- Otra característica relevante de la industria automotriz uruguaya, común a toda la industria metalmecánica, es su escasa integración vertical. Los diversos subsectores tienen relaciones más fuertes con los mercados externos que entre sí. El componente de insumos importados es muy importante, así como el porcentaje de ventas destinadas al exterior. El comercio externo y las posibilidades de acuerdos de complementación tienen un papel decisivo en su competitividad. Un claro ejemplo lo constituye el mercado interno de vehículos: toda la producción nacional es exportada a la región, mientras que la casi totalidad de los automóviles 0 Km vendidos son importados.

La cadena automotriz doméstica no se integra completamente, sino que existen tres fracciones con cierta asociación entre sí y articuladas con actores externos. En el ámbito doméstico el sector cuenta con empresas armadoras (terminales), sistemistas y autopartistas.

La cadena tiene esencialmente tres niveles: materias primas e insumos, partes, y ensamble. En todos los niveles se determinan los actores pertenecientes a cada eslabón de la cadena. El tercer nivel se presenta fragmentado en sistemistas y terminales, los primeros son los que ensamblan subconjuntos que luego se incorporan al producto final y los segundos los que reúnen subconjuntos y piezas para ensamblar el producto final. El segundo nivel es el que proporciona el insumo principal de la actividad de ensamble, aunque algunas actividades de producción de piezas se presentan integradas a la actividad de los ensambladores, sean sistemistas o terminales (por ejemplo, estampado de chapa).

El **sector terminal** es aquel que ensambla las distintas piezas que componen un vehículo mediante plantas de montaje. Las mismas deberán tener capacidad instalada suficiente además de capacidad técnica a través de licencias, patentes y asesoramiento técnico, así como capacidad económico-financiera para cumplir con el proceso productivo.

El **sector autopartista** es el que provee al sector terminal de los elementos necesarios para la elaboración del producto final, es decir el vehículo automotor completamente armado. Se caracteriza por la gran heterogeneidad de los insumos utilizados y de los procesos de fabricación.

Otras definiciones de interés:

Componentes automotores: “elementos que se integran normalmente a las unidades automotrices, con o sin transformación previa en la planta de montaje, quedando incorporadas definitivamente al vehículo, y que surgen del diseño, especificaciones y normas de ingeniería establecidos por la industria automotriz, ya sea que las plantas armadoras los fabrican o adquieren a sus proveedores a tales fines” (Comisión de la Industria Automotriz, creada en el año 1966 por decreto 326/966 art.11).

Parte o pieza: “producto elaborado y terminado técnicamente indivisible con función específica definida” (Comisión Asesora de la primera Reunión Sectorial de la Industria Automotriz de países de ALALC, fines de los 60).

Componente automotor, es un término sinónimo al de parte o pieza, pero ambos están definidos desde puntos de vista diferentes; componente, es cuando se encuentra formando parte del vehículo automotor, y parte, es cuando el producto se encuentra en forma aislada.

Subconjunto: “partes armadas que integran un conjunto” (Comisión Asesora), como por ejemplo el pistón completo que es un subconjunto del motor, formado por perno, seguro y pistón.

Conjunto: “partes o piezas y/o subconjuntos armados con una función mecánica o estructural determinada” (Comisión Asesora), como por ejemplo el radiador, que es un conjunto formado por cajas y paneles principalmente.

Accesorias: “cualquier parte o pieza, subconjunto o conjunto destinado a complementar el vehículo en su apariencia o condiciones de funcionamiento sin ser parte esencial del mismo ni parte vital de dicho funcionamiento” (Comisión Asesora), como por ejemplo: gatos mecánicos.

Kit: “la lista de componentes automotores o de autopiezas (partes o piezas, conjuntos y subconjuntos) que previo cumplimiento del proceso productivo básico correspondiente, integran un vehículo automotor nuevo, completo, sobre ruedas” (Diario Oficial, 2 de enero de 2001, carilla 400).

Producto semielaborado: “aquel producto que partiendo de la materia prima sufre un proceso industrial tal como el de fundición, estampado, moldeado, forja, extrusión o cualquier otro que involucre transformaciones tecnológicas de significación

equivalente”(Comisión Asesora), como por ejemplo los caños de acero para fabricar los caños de escape.

1.1.2. Lácteos

Las excelentes condiciones climáticas así como también las grandes extensiones de buenas pasturas han hecho de Uruguay un lugar muy propicio para la cría y explotación del ganado vacuno, especialmente de aquellas especies dedicadas a la producción lechera.

Para comenzar a hablar del sector lácteo, nos parece interesante como primera aproximación definir que es la leche y que se entiende por productos lácteos.

Se define la leche como el producto integral del ordeño total e ininterrumpido, en condiciones de higiene que da la vaca lechera en buen estado de salud y alimentación. Esto además, sin aditivos de ninguna especie. Siempre el ordeño debe ser total, de lo contrario al quedar leche en la ubre, la composición química de esta cambiará.

Se denomina productos lácteos a un grupo de alimentos que abarca a la leche y sus derivados. El nombre genérico de productos lácteos se aplica a todos los derivados:

- extraídos directamente de la leche, como la crema y la manteca,
- o fabricados con ella, como los quesos.

Es muy importante el consumo de lácteos ya que ayudan a la formación de los huesos y dientes por su alto contenido de calcio y vitamina D, quien ayuda a fijarlo en el cuerpo.

El consumo de leche forma parte de los hábitos alimentarios contemporáneos. La ingesta de leche de animales se remonta al menos al neolítico, pero la lechería, es decir el ordeño de leche para su comercialización, es una actividad reciente, una creación de fines del siglo XIX y principios del XX.

Es posible que los primeros en consumir con frecuencia leche hayan sido los pueblos pastores, principalmente indoeuropeos, que llegaron en las migraciones de la expansión neolítica a los países de Europa septentrional. Si bien las altas culturas del Mediterráneo, Grecia y Roma fabricaban queso – que aparece en las raciones del soldado romano en el 400 A.C.-, beber leche era considerado una costumbre propia de los bárbaros.

Durante la Edad Media siguió siendo calificada como alimento muy secundario. Consecuentemente con los hábitos del viejo continente, beber leche tampoco fue práctica corriente en la época de la colonia y durante el siglo XIX, en el Río de la Plata. Cuando comenzó a consumirse se lo hizo sobre todo en las ciudades (Buenos Aires, Montevideo, Córdoba o Rosario), ya que en la campaña la dieta se mantenía a base de carnes y mate.

La incorporación masiva de este alimento se produjo en el curso de la Revolución Industrial. Pero abastecer masivamente de leche a las ciudades no era una cuestión fácil de resolver. La fragilidad del producto obligaba a limitar la distancia entre el ordeño y el consumo. Pronto no bastaron los agricultores que llegaban a la ciudad a vender sus sobrantes de leche, las vacas y los tambos se instalaron en medio de la misma. Algunos tamberos urbanos pasaban por las calles, se detenían en las esquinas o en la puerta de una casa y allí ordeñaban la vaca y entregaban la leche al cliente.

En 1913, el 35% de la leche consumida en Montevideo provenía de 170 tambos urbanos; en 1933 todavía existían 158 y pasarían varias décadas para que desaparecieran totalmente de la ciudad.

Hoy casi un siglo después, el sector lácteo en Uruguay es un sector que ha presentado un gran dinamismo en los últimos años. Sujeto a una gran regulación estatal, con particularidades en la fijación de los precios de la leche, así como otros factores que han influido en su crecimiento se encuentra entre los diez sectores con mayor participación en el valor agregado industrial y en las exportaciones. Así mismo, se ha observado una gran diversificación de la oferta en este sector.

Considerando lo antes expuesto y en este escenario nuestro objetivo será analizar la industria nacional enfocándonos en estos sectores, tratando de encontrar cuales son las ventajas competitivas nacionales a la hora de enfrentar el mercado internacional así como también determinar todos aquellos factores que influyen favoreciendo o condicionando de una manera u otra la competencia.

1.2. METODOLOGÍA

Nos basaremos en conceptos teóricos extraídos de la bibliografía de Porter, trataremos de aplicarlos a la realidad objeto de estudio.

Por otro lado, realizaremos entrevistas con el personal de las empresas dedicadas a los mencionados rubros, con el fin de recabar información para luego contrastarla con la teoría desarrollada. Para ello, realizaremos en primera instancia entrevistas de carácter informal o no estructuradas con preguntas abiertas dejando al entrevistado expresarse libremente. Luego, utilizaremos un cuestionario con preguntas específicas que apunten a la obtención de datos más precisos que nos ayuden a desarrollar el trabajo.

También nos apoyaremos en información brindada por distintos organismos públicos como CIU, el Gabinete Productivo. Este último se constituyó en junio de 2008 con el objetivo de mejorar la estructura productiva y lograr un crecimiento económico sustentable. Está formado por el MGAP, MTSS, OPP, MIEM, con el apoyo del MEF que posteriormente se

integró en forma plena y la incorporación más reciente del Ministerio de Turismo y Deporte. Así como reportes de OPYPA, MGAP, páginas web de diversos organismos y empresas del sector, publicaciones recientes y seminarios dictados por especialistas en los diversos sectores.

Finalmente, arribaremos a conclusiones identificando regularidades y relaciones causales que se cumplen al interior de cada sector.

1.3. OBJETIVO DEL ESTUDIO

Nuestro objetivo es hacer un análisis acerca de la industria nacional enfocándonos específicamente en dos sectores, tratando de encontrar cuales son las ventajas competitivas nacionales explotadas a la hora de enfrentar al mercado internacional.

Para la investigación hemos seleccionado dos sectores de cierta importancia en la industria local, que son:

- La industria láctea
- La industria automotriz: Mercado de autopartes

Respecto a la ubicación temporal realizaremos un estudio de dichos sectores en un periodo aproximado que va desde el año 1999 al 2009.

CAPÍTULO 2

MARCO LEGAL

2.1. MARCO LEGAL

2.1.1. Autopartes

El desarrollo de la industria automotriz uruguaya surge en función de un régimen regulador concebido de acuerdo a las características del país. Las industrias automotriz y de autopartes nacionales surgen en los años 70 bajo el amparo de una legislación que estableció porcentajes mínimos de integración de partes nacionales en los vehículos. Por otro lado, se fomentaron también las exportaciones, exigiendo la realización de exportaciones compensatorias. Esto significaba que debían exportarse autopartes o vehículos por un valor FOB aproximadamente equivalente al valor CIF de los kits importados. De esta forma se logra consolidar una naciente industria, surgida como consecuencia de fuertes desequilibrios de balanza de pagos que enfrentó la economía uruguaya a mediados de los años 70.

2.1.1.1. Normativa uruguaya

Antecedentes históricos

La reglamentación vigente relacionada a la industria automotriz ha ido evolucionando vinculada directamente con el desarrollo del sector en nuestro país.

A partir de 1926 la industria del armado e integración nacional desarrollaba su actividad, la cual se extendió hasta el período de recesión de la década del 30. Desde esa fecha, Uruguay vuelve a importar automóviles, camiones y todo tipo de vehículo automotor totalmente armado.

En esos años, existían dos armadoras importantes: Ford y General Motors. Ford había comenzado en la década del 20, y General Motors en la década del 30, ambas importaban los kits de EEUU o Europa.

Por causa del declive de la economía, de la gran fuga de divisas a través de las importaciones y del descenso de la actividad industrial, es que Uruguay en 1959 dejó de importar bienes suntuarios dentro de los cuales estaban incluidos los vehículos.

Este régimen de la ley 12.670 del año 1959 (ley de reforma cambiaria y monetaria), iniciaba en el país una nueva política en materia de comercio exterior. Esta ley declaraba libre la importación de toda clase de mercaderías, artículos, productos y bienes, teniendo el Poder Ejecutivo la facultad de exigir depósitos previos a la importación, establecer recargos no superiores al 300% del precio CIF de los productos “prescindibles, suntuarios o competitivos de la industria nacional” y prohibir por un plazo no mayor de seis meses

prorrogables la importación de estos últimos (recién un decreto de setiembre de 1960 declaraba la libre importación de todo tipo de mercaderías sin excepción).

Quiere decir que el régimen existente hasta el año 1959 quedaba derogado, y se pasaba a un régimen de libre importación con aranceles. Estos aranceles eran de dos tipos en ese momento. Para que las importaciones no llegaran a cifras extremadamente grandes se establecía por un lado el arancel propiamente dicho y por otro lado el depósito previo, dos condiciones que se tenían que satisfacer antes de poder importar. Inicialmente, para los bienes suntuarios se estableció un recargo del 300% y un depósito previo del 150% (después 200%) que se devolvía a los 180 días, así empezó la reforma cambiaria y monetaria. Los recargos para productos de transporte se establecían entre un 40% y un 150%, y en algunos productos no se establecían recargos. Como consecuencia de la fijación de recargos menores para la importación de repuestos, se comienza a realizar el armado de vehículos en talleres del país.

En 1962, los fabricantes internacionales aceptan la producción de unidades sin previo armado. Como consecuencia inmediata surge en Uruguay la producción de algunos componentes y aparecen las primeras líneas de montaje, fueron los principios de la producción en serie.

A través del decreto 326/66 del año 1966 se establece un régimen de importación de kits, es decir piezas para ser ensambladas con partes de producción nacional en el país.

Los objetivos perseguidos por esta política de promoción del sector eran los siguientes:

- ahorro de divisas por la disminución en el precio de origen y menores pagos de fletes
- mejor aprovechamiento de la capacidad instalada en las plantas de montaje y en las industrias suministradoras de piezas
- incremento del nivel ocupacional en ambos sectores.

Se implantan las siguientes medidas:

- Se fijan para los kits recargos de 150% (disminuye a la mitad) y depósitos previos de 100% (disminuye a la mitad) para favorecer la importación de éstos y así el ensamblaje nacional.
- Se prohíbe la importación formando parte del kit de: cámaras, cubiertas, vidrios planos, baterías y tapicería en general; beneficiando la producción nacional de dichos productos.

- Se establece un desarme mínimo obligatorio, que en caso de no ser respetado los componentes ensamblados se deben importar como mercadería no discriminada, con 300% de recargo y 200% de depósito previo.
- Se premia con recargos menores la sustitución de partes y piezas importadas del kit, por las mismas de producción nacional.
- Se crea la Comisión de la Industria Automotriz (CIA) con el objetivo principal de asesorar al Poder Ejecutivo y al Banco de la República en la interpretación y cumplimiento del decreto.

En el año 1968, el decreto 16/68 encomienda a la CIA el estudio de determinados asuntos, entre ellos: la capacidad instalada ociosa, dificultades operativas del régimen. Como consecuencia del informe de la CIA se dicta el decreto 369/68 que:

- regula la ampliación de equipos industriales, instalación de nuevas plantas y fusión de las existentes, y su adaptación para la producción de modelos similares a los producidos en los países de ALALC (Asociación Latinoamericana de Libre Comercio)
- extiende el tratamiento otorgado a las partes y piezas nacionales para la reducción de recargos a las originarias de los países de ALALC
- regula el funcionamiento de los acuerdos de intercambio compensado a celebrarse con países de ALALC, mediante los cuales el valor CIF de las importaciones que cada empresa realiza de un país de ALALC no podrá superar el valor FOB de las exportaciones de partes o piezas, conjuntos o subconjuntos, que efectúe la empresa a dicho país.

En el año 1969, se encarga a la CIA mediante el decreto 547/69 establecer las modificaciones necesarias al régimen regulador existente para conseguir los siguientes objetivos:

- reducir la cantidad de modelos de vehículos que se ensamblan en Uruguay,
- instaurar un sistema de integración nacional mínima obligatoria con progresividad en el tiempo,
- implantar un sistema de intercambio compensado en el sector automotriz, que permita su complementación con las industrias de otros países, y
- la apertura de un registro de componentes automotores de fabricación nacional.

Un año más tarde, recogiendo la experiencia de los años anteriores, el Poder Ejecutivo dicta el decreto 128/70 que es la pieza fundamental de desarrollo del sector y constituye este decreto junto con sus modificaciones el principal antecedente a la actual normativa para el sector automotriz en Uruguay.

Este decreto expresa en sus considerandos:

- la necesidad de dinamizar a la industria automotriz,
- extender sus efectos a la industria manufacturera en su conjunto,
- elevación del nivel tecnológico de la industria en general,
- incremento en la ocupación de mano de obra,
- creación de oportunidades de nuevas inversiones,
- apertura de nuevos ramos de industrialización, y
- ampliación de las exportaciones no tradicionales de origen industrial.

El decreto establece una estricta reglamentación del funcionamiento de la industria, a través de:

- la incorporación de un registro de empresas armadoras, empresas autopartistas y de componentes automotrices,
- la exigencia del cumplimiento de programas de importación, armado e integración nacional,
- la regulación de la instalación de nuevas plantas armadoras, para evitar un sobredimensionamiento de la industria, y
- el establecimiento de un sistema de integración nacional obligatoria e intercambio compensado, por el cual se podía exportar autopartes por un valor FOB aproximadamente equivalente al valor CIF de los kits importados.

En los decretos 247/73 y 400/74 se establecen límites máximos por modelo según distintas categorías.

En esos años, se celebran los acuerdos de intercambio compensado con Argentina (CAUCE, en 1971) y Brasil (PEC, en 1974). Dichos acuerdos establecen preferencias arancelarias a Uruguay en múltiples sectores, en particular en el autopartista. Se instauran diversas normas relativas a los porcentajes de contenido regional aplicables a los vehículos fabricados en el país y exportados a los países vecinos, y se implantan cupos para importar con arancel cero vehículos, partes y piezas.

En el año 1976, con el decreto 697/76, se indica que para los programas de producción de 1980 en adelante, sólo podrán incluirse los diez modelos más vendidos en el período 1977-1979. Esto se implanta a los efectos de racionalizar la oferta existente de automóviles armados en Uruguay, consistente en uniformizar el parque automotor y mejorar las escalas de producción de las plantas de armado y fabricación de autopartes. Esta normativa dio

lugar a lo que se conoce como la “carrera de los diez modelos”, en la cual los diez modelos mejor clasificados en las ventas al público en el trienio 1977-1979 serían los que se mantendrían en fabricación en el país.

La “carrera de los diez modelos”, generó que las empresas existentes hicieran grandísimas inversiones para tratar de que sus modelos quedaran dentro de esta lista de diez. Las fábricas armadoras se expandían para poder producir más cantidad de vehículos y los esfuerzos en cuanto a promoción eran cuantiosos. Esto hizo, que muchas de las empresas se endeudaran significativamente para conseguir realizar estas inversiones.

Luego en el año 1980, cuando existe mucha expectativa sobre cuáles eran los modelos que podrían seguir fabricándose en Uruguay, sucede lo que ninguna empresa esperaba, a través del decreto 232/80 se abre la economía, anulándose la carrera de los diez modelos y dejando a las empresas totalmente endeudadas. La medida abrió al país a la libre importación de vehículos, autorizándose a importar automóviles armados en origen de hasta 1.600 cm³, sin exigencia de exportación compensatoria y con un arancel del 20%. La disposición constituye un durísimo golpe para la industria armadora uruguaya y, por consiguiente para las industrias autopartistas proveedoras.

Así se conoce en Uruguay a marcas como: Daihatsu, Nissan, Mitsubishi, etc.

Se hizo todo un ejercicio de especificación e inversión porque iban a quedar 10 marcas de las 15 existentes, y al año siguiente entraron 60 marcas a Uruguay, llegando a haber más de 70. En los años 80 había 15 armadoras, en el 85 (después de 2 años cerradas) quedaban 8, en los 90 quedaban 4 y en el 2005 quedan 3: Nordex S.A., Bognor S.A. (Ex. Oferol S.A.) y Ferroland S.A.

Como consecuencia de la facilidad de importar, la mayoría de los armadores pasaron a su vez a ser importadores y además aparecen los empresarios netamente importadores.

En el período 1985-1990 estaban operativas las armadoras: Sevel, General Motors, Nordex y Ajax. En estos tiempos se restablece la integración de partes en vehículos armados en Uruguay, se establece que estos deben poseer una determinada proporción de componentes de autopartes nacionales y además se extienden las exportaciones compensatorias.

En el año 1992, con el decreto 316/92, se busca propiciar una reconversión hacia la exportación. Este cambio en la política del sector automotriz provocó un real aumento de las exportaciones de vehículos, en general correspondiente a nichos de mercado previamente identificados. Este decreto constituye la base de la actual normativa del sector.

Dicho decreto indica que las empresas que realicen exportaciones de vehículos terminados, semiterminados, ensamblados en el país, o de autopartes de origen nacional, por cada dólar estadounidense que exporten, considerando los valores FOB declarados en los cumplidos aduaneros correspondientes, podrán importar con una preferencia en la T.G.A. (Tasa

Global Arancelaria) de 10 puntos vehículos nuevos armados en origen destinados al mercado interno por igual valor, considerando los CIF.

El decreto no permite la acumulación del beneficio de devolución de impuestos indirectos y los beneficios de este decreto, debiendo las empresas elegir entre un mecanismo o el otro.

Vale la pena aclarar que la vigencia estipulada del decreto estaba pactada para el 31 de diciembre de 1994, fecha en la cual debería estar en plena constitución la unión aduanera MERCOSUR. De acuerdo a la normativa multilateral vigente, el régimen actual debería dismantelarse totalmente para el año 2015, con un proceso de adecuación que se iniciaría en el año 2013.

Luego, el decreto 340/96 sí permite la acumulación de estos dos beneficios, solo que, las empresas que hagan esto solamente podrán utilizar USD 0,70 por cada USD 1,00 exportado, para importar vehículos nuevos con la preferencia de 10 puntos en la T.G.A.

También establece este último decreto que los componentes de vehículos automotores o autopiezas que se importen bajo denominación de “kits”, tributarán una T.G.A. del 2%.

Luego, el decreto 60/99 también modifica esta normativa, ampliando el uso del beneficio no sólo para la importación de vehículos automotores nuevos armados en origen destinados al mercado interno, sino también para la importación de productos que ingresen bajo la denominación de “kits”.

Además, se extiende el beneficio de 10 hasta 13 puntos porcentuales en la T.G.A. siempre que no se supere el equivalente a USD 0,10 por cada dólar exportado tomando valores FOB declarados en los cumplidos aduaneros. Las empresas que acumulen este beneficio con el de la devolución de impuestos indirectos, reducirán el tope a USD 0,07 por cada dólar. Las empresas exportadoras que no hagan uso de la preferencia de la T.G.A. en cualquiera de las alternativas previstas, pasados los noventa días contados a partir de la fecha del cumplimiento de exportación podrán afectar los saldos al pago de impuestos recaudados por la Dirección General Impositiva.

Por otro lado, corresponde señalar que Uruguay prohíbe la importación de vehículos usados, limitante que ha sido sistemáticamente renovada y sigue vigente.

2.1.1.2. Normativa a nivel regional

Desde los primeros años de existencia, el MERCOSUR se vio en la necesidad de ir reglamentando aspectos referidos al tratamiento del sector automotriz en la región, dada la necesidad de definir su plena incorporación a la normativa regional.

La Decisión CMC N° 7/94 definió a través de su artículo 10, la creación de un grupo Ad-Hoc que se encargará de estudiar el régimen de adecuación del sector automotriz al funcionamiento de la Unión Aduanera.

Por su parte, la Decisión CMC N° 29/94 en su artículo primero aprobó la creación de un Comité técnico Ad-Hoc de la Comisión de Comercio del MERCOSUR, que será la encargada de elaborar una propuesta de régimen automotriz común.

La propuesta debe contemplar los siguientes puntos:

- Liberalización total del comercio intrazona para los productos del sector automotriz.
- El establecimiento de un Arancel Externo Común para el sector.
- Ausencia de incentivos nacionales que distorsionan la competitividad en la región.
- A su vez, la decisión incluye la revisión de los acuerdos bilaterales vigentes para Uruguay, Argentina y Brasil.

Por su parte, la Decisión CMC N° 21/97 postergó el plazo para la elaboración del Régimen Automotor Común.

Finalmente, la Decisión CMC N° 70/00 dio aprobación al Acuerdo sobre Política Automotriz del MERCOSUR, que estaría vigente desde el primero de enero de 2001, manteniéndose vigente hasta el 31/12/06, fecha en la cual el sector debería quedar plenamente liberado en el marco de las obligaciones vigentes en el Tratado de Asunción y su normativa derivada.

El Acuerdo tiene por objetivo la instauración del libre comercio en el sector automotor en el ámbito del MERCOSUR, así como la creación de las condiciones favorables al desarrollo de una plataforma regional integrada y competitiva con capacidad de explorar oportunidades de exportación a terceros mercados.

La Decisión CMC N° 04/01 decidió que Paraguay incorpore las disposiciones del Acuerdo sobre Política Automotriz del MERCOSUR aprobado por la Decisión CMC 70/00.

En mayo del 2000, se establece nuevamente un período de transición hasta el año 2006, fijándose desde ese momento una política común para Brasil y Argentina, no firmando dicho acuerdo ni Uruguay ni Paraguay, quedando ya reconocidas las inmensas asimetrías existentes entre los cuatro países.

Debido a esto, es que se conviene cambiar de denominación a la política común buscada, pasando de Política Automotriz Común (PAC) a Política Automotriz del MERCOSUR (PAM), reconociendo esta última las diferencias existentes entre los países.

Entre los temas fundamentales regulados por el Acuerdo sobre Política Automotriz del MERCOSUR, se destaca la definición del ámbito de aplicación del acuerdo, determinando que las disposiciones del mismo serán de aplicación al intercambio comercial de los bienes listados seguidamente y denominados Productos Automotores (siempre y cuando sean nuevos).

Para los productos definidos en el ámbito del aplicación (ver cuadro 1), dicho acuerdo estipuló los aranceles finales de importación para los productos automotores originarios de países no miembros del MERCOSUR, a título de Arancel Externo Común, así como el cronograma de conversión hacia el AEC por parte de los aranceles nacionales de los productos de Argentina, Brasil y Uruguay.

Los aranceles establecidos en el artículo 4 reemplazarán a los aranceles nacionales vigentes, con excepción de las preferencias transitorias y excepciones temporarias correspondientes a las reducciones arancelarias relativas a Productos Automotores no producidos en el MERCOSUR.

Cuadro 1

	Descripción del producto	AEC propuesto
A)	Automóviles y vehículos comerciales livianos (hasta 1500Kg. De capacidad de carga)	35%
B)	Ómnibus	35%
C)	Camiones	35%
D)	Camiones tractores para semi - remolques	35%
E)	Chasis con motor	35%
F)	Remolques y semi-remolques	35%
G)	Carrocerías	35%
H)	Tractores agrícolas, cosechadoras y maquinaria agrícola autopropulsada	14%
I)	Maquinaria vial autopropulsada	14%
J)	Autopartes	Se mantienen los aranceles establecidos en el AEC

Fuente: "Análisis del Sector Automotriz" -Departamento de Estudios Económicos del CIU

El Acuerdo previó la creación del Comité Automotor que estará integrado por las partes, tendrá por finalidad la administración y el monitoreo de la política automotriz del MERCOSUR.

Vale señalar que el Acuerdo sobre la Política Automotriz del MERCOSUR nunca entró en vigencia, ya que no fue incorporado por todos los miembros. Por lo expuesto, el comercio se sigue regulando por los acuerdos bilaterales anteriormente desarrollados.

Regiría hasta el 2006 entre Brasil y Argentina un acuerdo bilateral, que establece para los vehículos producidos fuera de la zona un arancel externo común (AEC) del 35% y para las autopartes un régimen de adecuación por el cual los aranceles de ambos países convergerán a 14%, 16% y 18%. Además, para que los vehículos sean considerados producidos en la zona, el componente extranjero máximo aceptado para Argentina y Brasil es del 40%.

Expone también, la desaparición del sistema de compensación uno a uno en el comercio entre ambos, permitiéndose desequilibrios crecientes en su balanza comercial.

Aunque no firmada por Uruguay, esta política establecía lo siguiente:

- Uruguay podría mantener el arancel del 23% sobre las importaciones de automóviles provenientes de terceros países.
- Para los vehículos importados desde Brasil y Argentina, se mantendrían los cupos de 4.000 y 6.000 unidades respectivamente; más allá de éstos cupos regiría el arancel del 23%, que se reduciría gradualmente hasta el 7%.
- En cuanto a las exportaciones uruguayas, tanto a Brasil como a Argentina podría venderles con arancel 0 hasta un cupo de 20.000 unidades; aumentándose considerablemente ya que estaba anteriormente en 13.000 y 14.000 unidades respectivamente. Si se exporta por encima de dicho cupo regiría el arancel del 35%, al igual que los provenientes de terceros países.
- Los vehículos que se exporten con arancel 0, deberían contener un componente extranjero máximo del 50% de su valor.
- Uruguay podría importar desde fuera del MERCOSUR insumos y kits para la producción de vehículos y autopartes a una tasa del 2%.

Luego de zanjar diferencias, establecidas más que nada por Uruguay, en cuanto pretendía una lista de autopartes más amplia y un mayor cupo de exportación de autopartes, y de decidir la incorporación plena de Paraguay a la PAM, ésta quedaría pronta para ser protocolizada ante la ALADI, lo que suponía el fin de las prórrogas de los acuerdos bilaterales CAUCE y PEC que vencían en diciembre del 1999. Este acuerdo brindaba a Uruguay un trato diferencial importante que le permitiría exportar por más de USD 500 millones.

Brasil había devaluado a principios del año 1999, luego en el 2001 sucedía la crisis de Argentina con su posterior devaluación y en el 2002 la crisis y devaluación de Uruguay. El haber devaluado antes, a Brasil le permitió corregir su moneda y su competitividad, cosa que Argentina y Uruguay tuvieron que hacer 3 y 4 años después respectivamente. Esos años de ventaja que llevó Brasil con una competitividad por encima de Argentina y Uruguay, junto a una política agresiva que buscaba atraer inversiones, hizo que muchas de las industrias automotrices argentinas se trasladaran hacia Brasil. Este último acaparó gran parte de las inversiones automotrices en el MERCOSUR, por lo tanto Argentina no siguió adelante con la PAM y tampoco lo hicieron Paraguay y Uruguay. Por ello, no se protocolizó la PAM.

Se registraron prórrogas de los acuerdos bilaterales con Argentina (CAUCE) y Brasil (PEC) hasta la celebración de los siguientes acuerdos:

1. Acuerdo de Complementación Económica (ACE) N° 2 Sexagésimo Protocolo Adicional, entre Brasil y Uruguay, con vigencia desde el 11/07/2002 hasta la efectiva entrada en vigor de la Política Automotriz del MERCOSUR (PAM).

Dicho acuerdo establece fundamentalmente lo siguiente:

- la comercialización de productos automotores entre los dos países se realizará con un margen de preferencia del 100% (0% de tarifa ad valorem intrazona) siempre que satisfagan los requisitos de origen,
- Uruguay podrá exportar con recargo cero y sin limitaciones cuantitativas, vehículos, conjuntos y subconjuntos que cumplan con un ICR (Índice de contenido regional) mínimo del 60%, y autopartes (consideradas piezas) que cumplan con el Régimen General de Origen del MERCOSUR,
- Uruguay podrá exportar con recargo cero y origen preferencial del 50%, automóviles y vehículos comerciales livianos, en el año 2002, 8.000 unidades; en el año 2003, 17.000 unidades; en el año 2004, 18.000 unidades; y en los años 2005 y 2006, 20.000 unidades anuales; en relación a camiones, podrá exportar 800 unidades, de las cuales hasta 500 podrán ser de la categoría de pesados (más de 5 toneladas de carga máxima); y en cuanto a autopartes podrá exportar en el año 2002, USD 20 millones; en el año 2003, USD 50 millones; en el año 2004, USD 55 millones; en el año 2005, USD 60 millones; y en el año 2006, USD 65 millones,
- Uruguay podrá importar con recargo cero, automóviles y vehículos comerciales livianos limitado a las siguientes cantidades: año 2002, 2.000 unidades; año 2003, 5.000 unidades; año 2004, 5.500 unidades; año 2005, 6.000 unidades; y año 2006, 6.500 unidades; cuando existan unidades que sobrepasen las cuotas antedichas, se podrán importar las mismas según el siguiente cronograma de preferencias sobre el

arancel nacional vigente: año 2002, 50%; año 2003, 60%; año 2004, 65%; años 2005 y 2006, 70%,

- Uruguay podrá importar en forma libre autopartes producidas en Brasil con recargo 0.

2. Acuerdo de Complementación Económica (ACE) N° 57, entre Argentina y Uruguay, con vigencia desde el 01/05/2003 hasta la efectiva entrada en vigor de la PAM. Se encontraba vigente hasta el 30/04/2003 el ACE N° 1 (Ex CAUCE).

Dicho acuerdo consagra principalmente:

- la comercialización de productos automotores entre los dos países se realizará con un margen de preferencia del 100% (0% de tarifa ad valorem intrazona) siempre que satisfagan los requisitos de origen,
- Uruguay podrá exportar con recargo cero y sin limitaciones cuantitativas, vehículos, conjuntos y subconjuntos que cumplan con un ICR (Índice de contenido regional) mínimo del 60%, y autopartes (consideradas piezas) que cumplan con el Régimen General de Origen del MERCOSUR,
- Uruguay podrá exportar con recargo cero y origen preferencial del 50%, automóviles y vehículos comerciales livianos, en el año 2002, 18.000 unidades; y en los años 2003 al 2006, 20.000 unidades; en relación a camiones, podrá exportar 800 unidades, de las cuales hasta 500 podrán ser de la categoría de pesados (más de 5 toneladas de carga máxima); y en cuanto a autopartes podrá exportar en el año 2002, USD 45 millones; en los años 2003 y 2004, USD 50 millones en cada uno; en el 2005, USD 55 millones; y en el 2006, USD 60 millones,
- Uruguay podrá importar con recargo cero, automóviles y vehículos comerciales livianos limitado a las siguientes cantidades: año 2002, 6.000 unidades; años 2003 y 2004, 7.000 unidades cada uno; año 2005, 7.500 unidades; y año 2006, 8.000 unidades; cuando existan unidades que sobrepasen las cuotas antedichas, se podrán importar las mismas según el siguiente cronograma de preferencias sobre el arancel nacional vigente: año 2002, 50%; año 2003, 60%; año 2004, 65%; años 2005 y 2006, 70%,
- Uruguay podrá importar en forma libre autopartes producidas en Argentina con recargo 0.

Además en el año 2004 se celebró un acuerdo entre Uruguay y México, el **ACE N° 55** el cual entra en vigencia el 15/11/2003. Dicho acuerdo permite exportar a México con arancel cero, sin restricciones cuantitativas autopartes que cumplan con el régimen de origen.

El 22/10/2004 se reúnen en la ciudad de San Pablo las entidades autopartistas de los cuatro países integrantes del MERCOSUR, para la constitución del Consejo Autopartista del MERCOSUR, denominado MERCOPARTS. El Consejo se integra por representantes de las cámaras autopartistas de cada uno de los países integrantes.

Los objetivos del mismo son:

- “Promover los intereses generales de la industria autopartista en armonía con la cadena de valor automotriz, la libre competencia y el comercio leal en el ámbito del MERCOSUR.
- Estimular procesos de complementación industrial entre las empresas autopartistas del MERCOSUR a fin de mejorar su competitividad.
- Actuar ante los respectivos gobiernos y asociaciones empresariales para promover en general la corrección o eliminación de los factores que puedan afectar negativamente la competitividad de las empresas autopartistas de la región y, en particular, las prácticas de comercio desleal que afecten a la industria autopartista de los países miembros.
- Promover, en su conjunto con los gobiernos de los países miembros, con las autoridades del MERCOSUR y de organismos internacionales, la vigencia de un marco de reglas de juego estables que posibiliten el desenvolvimiento de inversiones y del comercio, y en particular articular las negociaciones del MERCOSUR con el ALCA, la UE y demás bloques y países.
- Establecer mecanismos de consulta, asesoramiento y actuación ante los organismos del MERCOSUR y de los gobiernos de los países miembros como así también frente a foros internacionales en asuntos que afecten a la industria autopartista de la región.
- Promover la integración con otras entidades representativas del autopartismo, particularmente en el área de América Latina, así como fuera de la región, y estimular el flujo de intercambio de información en todos los asuntos de interés de los asociados.
- Alentar la necesidad de implementación por parte de los gobiernos de los países miembros del MERCOSUR de políticas que preserven las operaciones industriales de las empresas radicadas en los países miembros o asociados, llevando a cabo

acciones estratégicas específicas que aseguren la continuidad de las empresas instaladas en la región y su sustentabilidad en el largo plazo y en particular lograr inversiones equilibradas en plataformas y parque de proveedores, alto contenido regional de autopiezas y fortalecimiento del mercado doméstico regional.”, (Acta de constitución de MERCOPARTS).

Debido a las negociaciones que el MERCOSUR está realizando con la Unión Europea, a fin de implementar un “Acuerdo de Libre Comercio” entre los dos bloques, es que, en abril del 2005 MERCOPARTS realizó la “Declaración de Montevideo”, en donde exhorta a los gobiernos y negociadores a observar determinadas consideraciones en la negociación que salvaguarden aspectos del sector automotriz y autopartista. Según la Cámara de Autopartistas, se trata de no “entregar” el sector automotriz a cambio de otro sector, de mantener poder de negociación en el mismo.

En abril del 2005 se vuelve a tratar el tema de la necesidad de implementar una Política Automotriz del MERCOSUR (PAM), que había quedado trunca hacía cuatro años. Se trata de establecer una política más real que el intento anterior que más allá de cumplir con el objetivo del libre comercio, no estaba basada en las realidades de las industrias de cada país. Por lo tanto, el 15 de abril del 2005 se reúnen por tercera vez las cámaras integrantes de MERCOPARTS, para plantear formalmente a los gobiernos de cada país, la necesidad de implementar la PAM, en una nueva decisión que contemple los intereses de todos los países que integran el MERCOSUR, consagrándose una complementación industrial real, basada en la especialización productiva, donde se reconozca que el sector automotriz de cada país tiene características muy distintas, que imponen la necesidad de consagrar soluciones apropiadas a cada situación y grado de desarrollo.

La coyuntura de recesión internacional que comenzó a fines del 2008 y se prolongó durante el 2009, impactó desfavorablemente en la cadena automotriz. Esto justificó la aplicación del régimen especial de prefinanciación de exportaciones al sector automotor por un lapso limitado.

La prefinanciación consiste en que el exportador obtiene crédito en cualquier banco comercial de plaza sobre el valor de su promitente exportación. Depositando luego una fracción del monto del crédito en el banco central, éste paga al depositante una tasa de interés variable por la totalidad del monto del crédito.

La circular 2022 del BCU, con fecha 23 de abril de 2009 extendió el régimen preferencial a las exportaciones del sector automotor beneficiadas por el decreto 316/992 para los financiamientos constituidos del 27 de abril de 2009 al 31 de diciembre de 2009, a las siguientes tasas.

Cuadro 2

PLAZO EN DIAS	DEBITO EN CTA CTE	TASA ANUAL
180	30%	5 + 30% Libor
270	30%	3,75 + 30% Libor
360	30%	2,50 + 30% Libor
180	10%	3,5 + 10% Libor
270	10%	2,45 + 10% Libor
360	10%	1,5 + 10% Libor

Fuente: Comunicación N° 2009/063 – BCU

Luego bajo la circular 2042 del 23 de noviembre 2009, se resolvió prorrogar el plazo de financiamiento a las exportaciones de los mismos productos hasta el 30 de junio de 2010.

2.1.2. Lácteos

2.1.2.1. Normativa uruguaya

Antecedentes históricos

Para poder comprender como se encuentra actualmente regulado este sector, es necesario realizar una breve reseña de las normas que a lo largo de la historia han marcado los lineamientos del mismo.

El empuje inicial de la lechería se produjo a mitad del siglo XIX (año 1850) provocada por una importante inmigración de europeos, muchos de ellos especializados en la producción de leche que se instalaron en la parte sur-oeste del país; durante mucho tiempo estuvieron orientados a la elaboración de quesos artesanales.

Fue recién a partir de 1922 que se instalaron las primeras empresas procesadoras de leche en Montevideo y en 1928 un Decreto municipal obligando la pasteurización¹ de la leche para el consumo de la capital ubicó a Uruguay como líder en cuanto al abastecimiento con leche de calidad a ciudades importantes en número de habitantes.

El 14 de diciembre de 1935 se crea a través de la Ley N° 9.526 la Cooperativa Nacional de Productores de Leche (CONAPROLE) a partir de la fusión de las plantas procesadoras de leche que estaban en funcionamiento. El Estado expropió dichas empresas y transfirió la propiedad de “todas sus instalaciones propias, plantas de industrialización, filiales y accesorios, como también las concesiones, privilegios, marcas y métodos de fabricación” a CONAPROLE, según al artículo 4 de dicha ley. La cooperativa contaría con el monopolio del abastecimiento de Montevideo por 50 años.

El esquema organizativo de la cooperativa está compuesto por tres órganos:

- Directorio, que está integrado por 5 miembros socios cooperativistas electos actualmente cada 5 años
- Asamblea de Productores, cuya función es consultiva o de asesoramiento, está compuesta por 29 socios productores electos simultáneamente con el Directorio
- Comisión Fiscal, que ejerce el control interno y se integra por 3 socios productores elegidos conjuntamente con el Directorio.

La política aplicada se orientó al ordenamiento de la lechería y al autoabastecimiento del mercado interno con leche pasteurizada a un precio accesible, mediante medidas de fomento cuyo principal cometido era sanear las deudas de las procesadoras debido a la

¹ La pasteurización o pasteurización comprende los siguientes pasos:

* Filtración y centrifugación suave de la leche cruda para separar sólidos en suspensión.

* Calentamiento para provocar la muerte de los microorganismos, sean inocuos o patógenos.

En la pasteurización lenta o pasteurización baja la leche que circula dentro de cañerías, se calienta a 65°C durante 30 minutos.

En la pasteurización rápida o pasteurización alta la leche se desliza sobre láminas metálicas formando capas muy delgadas de 1 milímetro de espesor. Se la calienta a mayor temperatura: 80°C, pero durante menos tiempo, aproximadamente 30 segundos.

La pasteurización rápida se ha impuesto por su mayor eficiencia: elimina el 99,5% de los gérmenes y además no modifica sensiblemente las características naturales, en particular, el gusto.

También existe la ultra pasteurización cuyo tratamiento térmico dura 2 segundos y se calienta a una temperatura de 138°C. Este tipo de pasteurización es la más efectiva.

crisis que atravesaba el sector. Asimismo CONAPROLE aseguraba la compra de leche a todos los productores.

La fuerte regulación del sector estimuló la producción y en particular a los productores de menor escala a través del precio de la leche cuota, promovieron el consumo, especialmente en los sectores más carenciados a través de un fondo de subsidio, bonificación de la producción invernal a través del mecanismo de ganancia de cuota.

La legislación cumplió su cometido lográndose no solo el autoabastecimiento sino también el acceso al comercio internacional.

El monopolio de CONAPROLE se extendió hasta la década del 80, al cancelarse las deudas de la cooperativa, a su vez comienzan las confrontaciones por el mercado ya que ahora otras empresas ingresan y se desata una fuerte competencia.

Fue entonces en el año 1984 que se crea la Ley N° 15640 para resolver estos problemas, dicha ley aprueba el régimen de abastecimiento de leche pasteurizada en todo el territorio nacional prohibiendo a su vez la distribución y venta de leche cruda limitando el ingreso de nuevas empresas al establecer que las plantas pasteurizadoras deberán contar con una capacidad mínima de recibir y pasteurizar cien mil litros de leche diarios.

Crea también el Cociente Nacional para cada ejercicio definido como el resultado de dividir el total de leche entregada para el consumo por las plantas pasteurizadoras habilitadas para el abastecimiento entre el total de leche remitida a las mismas durante los últimos tres años. Las empresas solo pueden vender hasta el Cociente Nacional.

Otra disposición importante de esta ley es la creación de la Junta Nacional de la Leche órgano rector multisectorial que tendrá competencia consultiva en los asuntos relacionados con la producción y negociación de la leche y sus derivados. Esta junta se compone de once miembros de los cuales cinco son representantes del estado, dos de CONAPROLE, dos representando el resto de las empresas pasteurizadoras, y dos representantes de las Asociaciones de Productores de Leche.

El 2 de febrero de 1995 mediante el Decreto 90/995 se instituye el Sistema Nacional de Calidad de la Leche ya que se consideraba necesario darle transparencia al mercado y viabilidad a la política de promoción y mejoramiento de la calidad higiénico-sanitaria de la leche y a los efectos de determinar las exigencias mínimas y obligatorias para su posterior pasteurización e industrialización.

A través de dicho Sistema, las empresas podrán fijar bonificaciones del precio a pagar a los productores, con el fin de premiar las leches de calidad superior.

En 1999 se producen una serie de circunstancias adversas como ser:

- la devaluación en Brasil, el mercado brasileño había sido el principal destino de las exportaciones de lácteos a partir de la creación del MERCOSUR en 1991. Este mercado ofrecía además, precios que traducían la cercanía física y la preferencia comercial otorgada, además de armonizar las respectivas inflaciones en dólares de ambos países. Esto deja a la industria uruguaya con posibilidades restringidas de ingreso a dicho mercado, provocando la caída de los precios al productor.
- el sector sufre una fuerte sequía, que afecta drásticamente a la producción basada en un sistema pastoril.
- en el año 2001 Brasil aplica un derecho antidumping a las exportaciones de leches en polvo de Uruguay, obstaculizando aún más el ya mermado acceso a dicho mercado.
- en ese mismo año aparece la aftosa, siendo afectados sólo 267 establecimientos lecheros (5% del total), pero impidiendo la exportación de vaquillonas en pie.
- A mediados del año 2002 se produce la devaluación en Uruguay afectando al sector lechero que ya venía arrastrando obligaciones financieras, con un importante volumen de deuda en dólares y en una situación crítica. En ese mismo año, la crisis del sistema financiero afectó a los bancos que tradicionalmente trabajaron con el sector agropecuario, con lo cual el crédito virtualmente desapareció.

Ante esta situación se crea mediante la Ley N° 17.582 el Fondo de Financiamiento de la Actividad Lechera (FFAL).

Este Fondo se genera a partir de una retención a la venta de todas las leches fluidas, sean pasteurizadas o de larga vida, producidas en el país o importadas. Todos los meses las industrias deben depositar en una cuenta a nombre del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, un monto que retienen de la venta de leches fluidas.

El objetivo de este fondo era financiar la actividad lechera de los productores, cancelar las deudas de los mismos con el BROU, y cancelar deudas contraídas por el propio Fondo para satisfacer los puntos anteriores.

Si bien el marco económico y financiero del sector lechero mejoró, persistían algunos problemas, tanto a nivel del endeudamiento de algunos productores como a nivel de crédito bancario tradicional. Por esta razón es que mediante la Ley N° 18.100 del 7 de marzo de 2007 se deroga la Ley N° 17.582 y se crea el Fondo de Financiamiento y Desarrollo Sustentable a la Actividad Lechera.

Este nuevo fondo tendría como principales objetivos:

1. Financiar la actividad lechera de los productores para aumentar la producción láctea, extender la actividad lechera, diversificar la obtención de productos lácteos, aumentar la ocupación de mano de obra en el sector y afincar grupos familiares en el campo.
2. Cancelar deudas que fueron contraídas por el Fondo de Financiamiento de la Actividad Lechera (FFAL) creado por la Ley N° 17.582 del 2 de noviembre de 2002.
3. Crear un fondo de hasta U\$S 1.000.000 destinado a financiar el tratamiento especial para los pequeños productores de leche y las inversiones destinadas al buen manejo de efluentes y al control de la contaminación de las fuentes de agua en los predios explotados por dichos productores.
4. Cancelar deudas que fueran contraídas para atender los objetivos anteriores.

El sector lácteo continuo creciendo, es así que el 10 de enero de 2008 se publica la Ley N°18.242 con el objetivo de fomentar, regular, promocionar y desarrollar la producción láctea por considerarse esta de carácter estratégico para el desarrollo agroindustrial.

Otro aspecto importante de ésta Ley es la creación del Instituto Nacional de la Leche (INALE) como persona jurídica de derecho público no estatal.

Los cometidos del mismo serán:

- A. Asesorar al Poder Ejecutivo y a todo órgano de Gobierno en materia de política lechera.
- B. Articular y promover el relacionamiento entre todos los agentes de la cadena láctea y la coordinación de acciones con las instituciones públicas y privadas relacionadas a la misma.
- C. Estudiar, planificar y promover el desarrollo de la producción lechera a través de las instituciones que correspondan, en particular en los siguientes aspectos:
 1. Promoción de planes para atender la producción familiar, las pequeñas y medianas empresas.
 2. Promoción de la investigación e innovación tecnológica en toda la cadena láctea.
 3. Planes de capacitación de los agentes vinculados al sector.
 4. Programas que desarrollen el acceso a la tierra y a los medios de producción.
 5. Apoyo al desarrollo industrial.
 6. Fomento a la producción artesanal.
 7. Apoyo y promoción de las exportaciones.

- D. Generar y difundir información sectorial, estudios especializados y publicaciones que contribuyan al conocimiento del sector y a la transparencia en el relacionamiento de los agentes involucrados.
- E. Estudiar y proponer un programa para la erradicación de venta de leche cruda.
- F. Estudiar y sugerir un sistema de comercialización de leche.
- G. Implementar mecanismos que contribuyan a la transparencia de los precios de la cadena láctea y vigilar el buen funcionamiento de los sistemas de pago.
- H. Proponer al Poder Ejecutivo los parámetros de calidad de leche para su permanente actualización.
- I. Llevar un registro de empresas industrializadoras y comercializadoras de productos lácteos.
- J. Participar en la formulación, administración, seguimiento y evaluación de los fondos de inversión, financiamiento y fideicomisos, así como en nuevos instrumentos destinados al desarrollo de la cadena láctea.
- K. Cumplir con los demás cometidos que le asigne el Poder Ejecutivo.

Regulación del precio de la leche

Un aspecto importante a subrayar es la intervención estatal en la fijación de precios en la cadena láctea. Es así que el precio de la leche que se le abonaba a los productores hasta marzo de 2008 se fijaba de dos formas: precio de la “leche cuota” y precio de la “leche industria”.

El precio de la “leche cuota” era el que se le pagaba al productor por la leche remitida y destinada a ser pasterizada y comercializada en el mercado interno. Dicho precio era fijado por el MGAP semestralmente basado en los costos de producción de leche de un tambo promedio a través de un modelo estadístico, éste costo a su vez formaba parte de una paramétrica elaborada por el MEF como precio de la materia prima siendo la base para determinar el precio en puerta de fábrica realizando ajustes hasta llegar al precio del consumidor final.

El precio de la “leche industria” es el que se le pagaba al productor por la leche remitida y destinada a ser industrializada produciendo diversos productos lácteos como ser manteca, leche en polvo y yogurt.

Históricamente el precio de la leche cuota fue siempre superior al precio de la leche industria, incluso el primero llegó a representar el doble de este último.

Debieron mediar circunstancias que en los más de setenta años de la política de cuotas nunca habían pasado para que éste mecanismo que ya era de una excepcionalidad absoluta, cayera.

La circunstancia excepcional es que creció tanto el valor de exportación de los lácteos que el precio de la leche necesaria para producirlos en 2008 estaba resultando superior al de la

leche utilizada para elaborar leche pasteurizada. En otras palabras, estaba ocurriendo que el precio oficial de la leche cuota venía resultando menor al correspondiente valor de la materia prima de los lácteos de exportación. Esto generaba una situación excepcional a la hora de abastecer la plaza si no cambiaba el régimen de fijación de precios, las industrias encontrarían poco interesante abastecer la misma y las que lo hicieran quedarían en una situación desventajosa frente a las demás. A esta tensión había que sumar que los productores muy chicos disponían de una proporción mayor de cuota que los demás. Eso determinaba que el mantenimiento del régimen significara un perjuicio especial para ellos.

Fue así y como se mencionó anteriormente que en marzo de 2008 se sanciona el Decreto 129/008 el cual deja sin efecto la fijación del precio de la leche al productor, liberando el precio a las reglas de la oferta y la demanda. El precio al consumidor será fijado por el Estado en base al precio de la leche industria promedio actualizado, dato proporcionado por el MGAP.

Esto eliminó el beneficio de que disponían las empresas existentes y ahora puede instalarse cualquiera y competir por la materia prima, sea una empresa grande o chica, quiera producir para exportar o para vender aquí. Por otra parte, como aquel beneficio era solo en la leche pasteurizada en bolsita y no en otras leches de consumo -larga vida, media vida, etc.- las industrias no tenían interés en atenderlo con otro producto que no fuera la pasteurizada, ya que por ella le venía el subsidio.

CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO

3.1. MARCO TEÓRICO

3.1.1 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en el conjunto de actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.

Para examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesario analizar las fuentes de la ventaja competitiva. Una herramienta básica para hacerlo es la cadena de valor.

La cadena de valor disgrega la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando éstas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores.

El obtener y mantener la ventaja competitiva depende no solo de comprender la cadena de valor sino de cómo encaja la empresa en el sistema de valor general. El grado de integración dentro de las actividades juega un papel clave en la ventaja competitiva.

La cadena de valor se puede definir como un sistema interdependiente o red de actividades conectadas mediante enlaces; los enlaces crean situaciones en las que si se opta por algo tiene que ser a cambio de renunciar a otra cosa, sobre todo en lo que se refiere a la organización de diferentes actividades que deben optimizarse. La cuidadosa gestión de los enlaces puede ser una fuente decisiva de la ventaja competitiva. Muchos enlaces no son evidentes y los rivales suelen tener dificultades para percibirlos. Obtener los beneficios de los enlaces exige simultáneamente una compleja coordinación organizativa.

Se desprende de la lectura del libro de Porter que la ventaja competitiva es aquella actividad que la empresa hace de forma más eficaz y eficiente que el resto de sus competidores brindando al cliente un valor agregado que el mismo está dispuesto a pagar.

Para Charles W. Hill & Gareth R. Jones una empresa tiene una ventaja competitiva sobre sus competidores cuando su rentabilidad es mayor que la rentabilidad promedio respecto a las demás de su tipo.

El desempeño superior, en términos de rentabilidad de una empresa en relación con la de otras del mismo tipo, se puede medir por el rendimiento que tiene el capital que se ha invertido en ella².

La ventaja competitiva es lo que distingue a una organización, es decir, su ventaja distintiva, esta ventaja puede consistir en sus capacidades organizacionales; es decir, que la organización hace algo que otras no pueden lograr, o lo hace mejor que las demás. La ventaja puede provenir también de los activos o recursos que la organización posee y la competencia no.

Una ventaja competitiva sustentable permite que la organización conserve su ventaja sin importar lo que puedan hacer sus competidores o los cambios revolucionarios que se registren dentro de la industria. La administración de la calidad total es un cambio que las organizaciones pueden seguir con el propósito de tratar de generar una ventaja competitiva sustentable³.

Una compañía tiene ventaja competitiva⁴ cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.

Los tres tipos genéricos de estrategia competitiva son:

1. Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por ser productor de bajo costo)
2. Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación)
3. Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategias de enfoques y especialización).

³ Robbins, Capítulo 8: Administración Estratégica

⁴ Monografía “Estrategia y Ventaja Competitiva” www.monografias.com

Como creamos una ventaja competitiva

Las empresas crean ventaja competitiva al percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado, lo que se puede definir como innovación.

Las causas más habituales de innovaciones que derivan en ventaja competitiva son:

- Nuevas Tecnologías: el cambio tecnológico puede crear nuevas posibilidades para el diseño de un producto, la forma de comercializarlo, producirlo o entregarlo y los servicios auxiliares que se presten.
- Nuevas o cambiantes necesidades del comprador: la ventaja competitiva suele crearse o cambiar cuando los compradores contraen nuevas necesidades o sus prioridades cambien significativamente.
- La aparición de un nuevo segmento sectorial: se crea un nuevo segmento o se reagrupan diversos segmentos existentes en un sector.
- Cambio en los costos o disponibilidad de los insumos: la ventaja competitiva cambia cuando se produce un cambio significativo en los costos absolutos o relativos de los insumos tales como mano de obra, materias primas, energía, transporte, medios de comunicación y maquinaria.
- Cambio en las disposiciones gubernamentales: ajustes en aspectos tales como normas de los productos, los controles medioambientales, restricciones a la entrada y barreras comerciales.

Como mantenemos la ventaja competitiva

La sustentabilidad de la misma depende de tres condiciones:

- 1- Jerarquía de las fuentes de ventaja competitiva entre las cuales Porter identifica dos niveles:
 - Orden Inferior se refiere a obtener ventajas de bajos costos de mano de obra o materias primas baratas.
 - Orden Superior hace referencia a la tecnología de procesos propios de la empresa, diferenciación de productos y/o servicios, la fama de la marca basada en esfuerzos de marketing acumulados y las relaciones con los clientes protegidas por los altos costos que para estos representaría el cambio de proveedor. Estas están marcadas por unas cuantas características: la primera es

que alcanzarlas requiere técnicas y capacidades avanzadas, la segunda es que normalmente dependen de un historial de inversiones sostenidas y acumuladas en instalaciones materiales, aprendizaje, investigación y desarrollo.

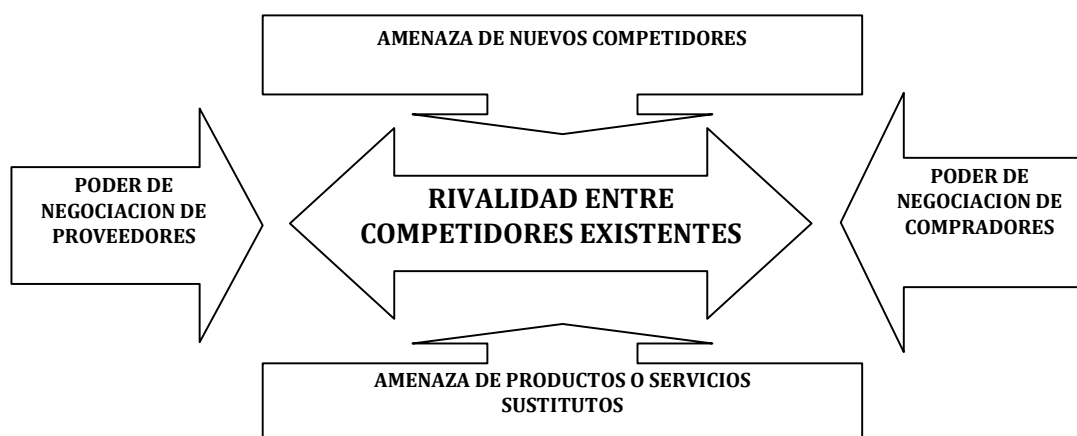
- 2- Número de diferentes fuentes de ventaja: con esto se refiere a que una empresa no debe contar con una sola ventaja competitiva. Un ejemplo de esto son las empresas que tienen un historial de liderazgo ya que las mismas tienden a proliferar las ventajas a lo largo de la cadena de valor.
- 3- Mejora y perfeccionamiento constantes. La primera tarea es mejorar la actuación de la empresa respecto a sus ventajas existentes, por ejemplo, funcionamiento más eficiente de sus instalaciones de producción o más agilidad en el servicio al cliente. La segunda es mantener la ventaja y esto implica que se amplíen y mejoren sus fuentes. Mantener la ventaja exige cambios, debe explotar las tendencias del sector, también invertir para bloquear rutas por donde podría llegar el ataque de la competencia. Para mantener su posición, la empresa puede tener que destruir antiguas ventajas para crear otras nuevas, aquellas de orden superior.

3.1.2 Fuerzas Competitivas

Cuando una empresa define su estrategia competitiva deberá tomar en cuenta como aspectos claves las fuerzas externas del sector industrial en el cual compite. Se entiende como fuerzas externas a las fuerzas sociales, económicas, políticas y culturales. Si bien estas fuerzas influyen en todas las empresas, la clave está en las habilidades que tengan cada una de éstas para enfrentarlas.

Porter resume éstas fuerzas competitivas básicas en cinco:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores
2. Poder de negociación de los proveedores
3. Rivalidad entre los competidores
4. Poder de negociación de los compradores
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos



1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

El mercado o el segmento serán atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción de mercado. Existen factores principales que actúan como barreras para el ingreso, estos son:

➤ Economías de escala

La economía de escala significa reducción de los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por período. Puede presentarse en cualquier función del negocio como ser fabricación, investigación, mercadotecnia entre otros.

La compañía que decide entrar en ese sector industrial deberá producir a economía de escala o lo contrario aceptar una desventaja en los costos. La economía de escala presenta como limitaciones la falta de flexibilidad para adaptarse a los cambios tecnológicos, enfrentar competencia que sea menos dependientes del volumen de producción y la habilidad para crear tecnología patentable o diferenciación del producto entre otras.

➤ Diferenciación del producto

Significa que las empresas establecidas cuentan con la identificación de marca y lealtad entre los clientes. La diferenciación depende del grado en que los compradores perciben aquellos atributos de los productos que los hacen distintos. La barrera diferenciación del producto supone que si la empresa diferencia y posiciona fuertemente su producto la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para igualar el nivel de su rival. Esta barrera se ve erosionada actualmente por la rapidez con la que los competidores reaccionan y mejoran el producto ya existente.

➤ **Inversión de Capital**

Consiste en que si la empresa tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que estos, invertir en activos que otras compañías no pueden, tener una alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan. En la mayoría de los países se han promulgado leyes anti monopolísticas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capitales destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. Aún si la empresa que pretende entrar al sector industrial dispone de capital suficiente, el propio ingreso es riesgoso, lo cual se ve reflejado en una ventaja para la empresa ya operante en el mercado.

➤ **Costos cambiantes**

Aquí se hace referencia a aquellos costos que debe asumir el comprador como consecuencia de cambiar de proveedor. Estos costos son predominantemente subjetivos ya que van de la mano del desconocimiento del producto que ofrece el nuevo proveedor, por ejemplo cumplir con los requisitos de calidad entre otros. Si estos costos del cambio son elevados, los nuevos proveedores tendrán que ofrecer una gran mejoría en el costo o desempeño para que el cliente deje al actual y acepte el cambio.

➤ **Acceso a los canales de distribución**

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las empresas establecidas, los nuevos competidores deben persuadir a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en los puntos de venta lo cual reduce las utilidades de la compañía entrante. Cuanto más limitados sean los canales para un producto y cuanto más vinculados estén a los competidores existentes más difícil será el ingreso al sector.

➤ **Desventajas en costos independientemente de las economías de escala**

Es el caso de compañías establecidas en el mercado que tienen ventajas en costos que no pueden ser alcanzadas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y su economía de escala. Estas ventajas son: patentes, control sobre la fuente de materia prima, localización geográfica favorable, subsidios del gobierno y la curva de experiencia de la empresa.

➤ **Políticas gubernamentales**

El gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con controles tales como los requisitos de licencias y limitaciones en cuanto al acceso a materias primas, normas ambientales, normas de seguridad, normas de producto, requisitos de calidad que muchas veces exigen a las empresas grandes inversiones de capital o sofisticación tecnológica que además alertan a compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales competidores.

2. PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para las empresas que lo adquieren, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. Una agravante al caso anterior es si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse verticalmente.

Alguna de las características que vuelven poderosos a un grupo de proveedores son:

- Solida concentración por parte de estos en relación al sector industrial al que venden.
- Que no se encuentren obligados a competir con productos sustitutos.
- Que la empresa no constituye un cliente importante para el grupo de proveedores.
- Que el proveedor ofrezca un producto fundamental para la empresa.
- Altos costos por cambio de proveedores.

3. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

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

La intensidad de ésta fuerza depende de la interacción de alguno de los siguientes factores:

- Gran número de competidores igualmente equilibrados.

- Crecimiento lento en el sector.
- Fuerte barrera de salidas.
- Incrementos importantes de capacidad.

4. PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES

Según Porter la elección de los grupos de compra de una empresa al vender debe considerarse como una decisión estratégica vital. Una empresa puede mejorar su posición estratégica encontrando compradores que tengan un poder de compra mínimo para influirla de forma adversa⁵.

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o haciendo que los competidores compitan entre ellos. Este poder estará dado por la situación en el mercado de cada uno de ellos y por la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de las ventas del mismo.

Un grupo de compradores es poderoso si está concentrado; si compra grandes volúmenes en relación a las ventas del proveedor; si las materias primas que adquiere conforman gran parte del costo; si compra productos estándar; si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor; si tiene bajas utilidades que presionan para disminuir los costos de compra; si plantean una real amenaza de integración hacia atrás; si el producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador; si el comprador tiene información total; etc.

5. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Todas las empresas de un sector están compitiendo con empresas que producen productos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de las empresas ya que éstas al fijar el precio de sus productos, deberán considerar como tope el precio del producto sustituto ofrecido por la competencia. Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos proporcionados por los sustitutos más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.

⁵ Estrategias competitivas: “Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia” - Michel Porter

ESTRATEGIA COMPETITIVA

Una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa.

A nivel amplio, podemos identificar tres estrategias genéricas:

- Liderazgo total en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación.

Liderazgo total en costos

El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costos y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales y la minimización de los costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas y publicidad.

Una posición de bajos costos defiende a la empresa contra los compradores poderosos, ya que los compradores sólo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios al nivel del competidor que le sigue en eficiencia. El costo bajo, proporciona defensas contra los proveedores poderosos, dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costos de los insumos. Por último, una posición de costo bajo por lo general coloca a la empresa en una posición favorable con relación a sus competidores frente a los posibles sustitutos.

Entre los requisitos necesarios para llevar a cabo la estrategia con éxito se encuentran: elevada participación en el mercado, acceso favorable a las materias primas, diseño de los productos para facilitar su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir los costos y servir a todos los clientes importantes para tener volumen, inversión de un fuerte capital inicial en equipos de primera categoría; precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr participación en el mercado.

Diferenciación

La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único.

Si la diferenciación se logra, es una estrategia viable para obtener rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas. La resultante lealtad del cliente y la necesidad del competidor para salvar el carácter único, proporciona barreras de ingreso. Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado.

Enfoque o alta segmentación

Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación el enfoque puede tomar varias formas.

La estrategia de enfoque siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. El enfoque implica necesariamente un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas. Igual que la estrategia de diferenciación puede o no implicar un trueque con la posición general de costo.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA

4.1 ESTUDIO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA

En la mayoría de las economías las decisiones para la asignación adecuada de los recursos, se toman en base al sistema de fijación de precios en el cual la oferta y la demanda actúan conjuntamente.

Para entender la asignación de los recursos a través del sistema de fijación de precios, primero hay que definir el concepto de mercado. Podemos conceptualizar al mercado como un grupo de personas, empresas e instituciones que se hallan en estrechas relaciones comerciales y en el que se desarrollan un número de transacciones para un determinado producto.

El mercado es el lugar físico o imaginario donde se confrontan la oferta de bienes por una parte y la demanda por otra, dicha confrontación dará origen a la formación del precio. A pesar de las diferencias todos los mercados tienen un núcleo básico común, el modelo de oferta y demanda.

Oferta

Es aquella cantidad que están dispuestos a vender los vendedores en un período determinado. Depende del precio del bien y de otros factores, principalmente los precios de los factores utilizados en la producción y las técnicas de producción de que disponen los vendedores⁶.

La función de oferta es la relación entre la cantidad ofrecida de un bien y su precio.

La relación entre la cantidad ofrecida y el precio es directa, a mayor precio mayor cantidad ofrecida y a menor precio menor cantidad ofrecida.

La oferta de mercado está condicionada por una serie de factores:

- Tecnología.
- La naturaleza del bien, ya sea éste de tipo duradero o perecedero.
- Canales de distribución.
- Lugar geográfico de la empresa.
- Espacio temporal.
- El marco institucional y el comportamiento del empresario condicionado por el medio, las tradiciones y las presiones sociales.
- La característica del bien, según sea de primera necesidad o de tipo suntuario.
- Los precios de los productos sustitutos del bien ofrecido.
- Las expectativas que tengan los empresarios con relación al precio ulterior.

⁶ Economía 2º edición. Fisher, Dornbusch, Schmalese. Página 55-56

Demanda

El término demanda describe el comportamiento de los compradores de un bien o servicio. Para entender el funcionamiento de los mercados es necesario tener una definición más precisa de la cantidad demandada.

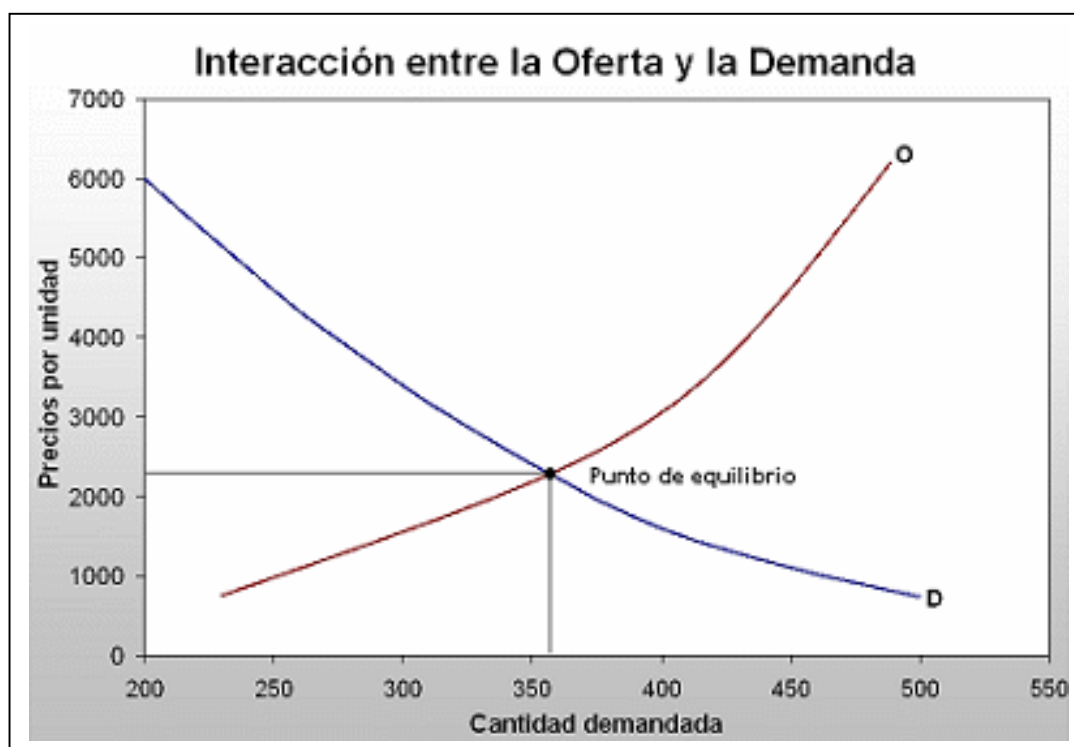
La cantidad demandada de un bien es aquella que están dispuestos a adquirir los compradores en un período determinado. Depende del precio del bien y de otros factores, incluidos los precios de otros bienes, las rentas y los gustos de los consumidores⁷.

La función de demanda es la relación entre la cantidad demandada y su precio. La relación entre demanda y precio es inversa a mayor precio menor cantidad demandada y a menor precio mayor demanda.

La curva de demanda se ve afectada por:

- el número de vendedores que pertenecen a la industria, siendo este número importante en cuanto a que determina la medida en que los vendedores en forma individual influyen en el comportamiento global de la industria.
- el grado de concentración de la producción entre los diversos vendedores, es decir que porción de la producción total le corresponde a cada vendedor.

Gráfico 1



4.2. OFERTA Y DEMANDA DE LÁCTEOS

4.2.1. El comercio internacional

Uruguay es un importante país productor de leche y exportador de productos lácteos. El sector primario tiene claras ventajas comparativas, o sea un bajo costo de producción relativo a otros países, pero la cadena productiva enfrenta desafíos para insertarse en el mercado internacional.

El mercado internacional de productos lácteos es el más protegido y subsidiado en el mundo, además está cada vez más concentrado y dominado por pocas empresas que actúan en gran escala con tecnologías modernas, y desarrollan redes de suministro y distribución de los productos a nivel global.

El comercio exterior de lácteos está dominado por pocos países exportadores: la Unión Europea, Australia, EE.UU, y Nueva Zelanda juntos representan casi el 75% del total de exportaciones y está compuesto básicamente por muy pocos productos: leche en polvo, leche entera o descremada, quesos y mantecas. En estos países las cooperativas de productores dominan la captación e industrialización de la leche.

Los principales importadores por valor y por producto son Rusia y la Unión Europea (quesos y mantecas), EE.UU y Japón (quesos), Venezuela y Singapur (leche en polvo entera), México, Malasia, Filipinas, Tailandia y China (leche en polvo descremada).

El mercado internacional además de ser controlado por pocos países, otro desafío que presenta son los subsidios y protección. En la OMC los principales países desarrollados tienen consolidados aranceles altísimos para los lácteos. La UE impone aranceles por la leche en polvo de entre 50 y 185%, por la manteca entre 90 y 140%, y por los quesos hasta 80%. EE.UU, por su parte, impone aranceles de 60, 90 y 80% por los mismos productos, respectivamente.

Tampoco decrecieron en esta última década los subsidios a la producción. Aún se mantienen en niveles altos y aumentan en los momentos de crisis. Incluso en los TLCs se mantienen elementos proteccionistas, como largos períodos para completar las desgravaciones convenidas, así como la imposición de cuotas y la previsión de salvaguardias especiales.

4.2.2. Producción mundial

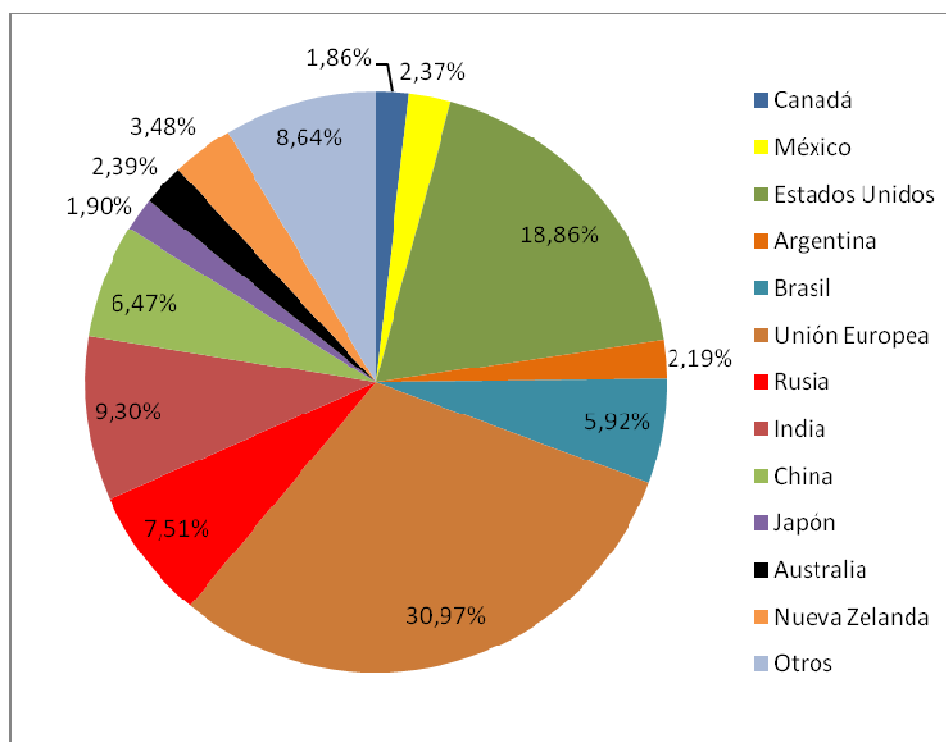
El conjunto de países responsables del 99% de la producción mundial de leche generaron durante 2009 un volumen mayor a 460 millones de toneladas métricas.

Cuadro 3: Producción de leche de vaca total en miles de toneladas métricas

Países	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Prom.	%
U.E.	131.040	135.069	133.969	134.672	132.206	132.604	134.346	134.300	133.526	30,97%
EE.UU	77.140	77.290	77.488	80.255	82.455	84.211	86.179	85.366	81.298	18,86%
India	36.200	36.500	37.500	37.520	41.000	42.890	44.100	45.140	40.106	9,30%
Otros	37.196	37.968	35.780	36.890	36.950	37.420	37.810	37.900	37.239	8,64%
Rusia	33.500	33.000	32.000	32.000	31.100	32.200	32.500	32.830	32.391	7,51%
China	12.998	17.463	22.606	27.534	31.934	35.252	36.700	38.630	27.890	6,47%
Brasil	22.635	22.860	23.317	24.250	25.230	26.750	28.890	30.335	25.533	5,92%
N. Zelanda	13.925	14.346	15.000	14.500	15.000	15.640	15.141	16.400	14.994	3,48%
Australia	11.608	10.636	10.377	10.429	10.395	9.870	9.500	9.785	10.325	2,39%
México	9.560	9.784	9.874	9.855	10.051	10.657	10.814	11.030	10.203	2,37%
Argentina	8.500	7.950	9.250	9.500	10.200	9.550	10.100	10.400	9.431	2,19%
Japón	8.385	8.400	8.329	8.285	8.137	8.007	7.990	8.010	8.193	1,90%
Canadá	7.964	7.734	7.905	7.806	8.041	8.212	8.270	8.250	8.023	1,86%
Total mundial	402.687	411.266	415.490	425.690	434.658	445.051	454.070	460.126	431.130	100,00%

Dentro del grupo otros se encuentra Uruguay que representa el 0,3% de la producción mundial.

Gráfico 2 -Porcentaje de producción de leche por países



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro anterior

La Unión Europea comprendiendo 27 países aparece aportando casi un 31% al volumen total de producción. En forma individual el país con mayor contribución es Estados Unidos con más de 86 millones de toneladas (18,86% del total). En el caso de Asia, China en conjunto con la India sostienen una participación creciente en el mundo aportando más de un 15% del total. Los países de Oceanía tradicionales participantes de primer nivel como exportadores del comercio mundial de lácteos representan un 5,87% del total. Con respecto a Sudamérica, se destaca Brasil por el volumen total que continúa generando y evolucionando al alza y Argentina muestra una recuperación.

En los últimos 10 años la producción mundial ha crecido a una tasa del 2% acumulativo anual. China ha sido el país más dinámico en cuanto al crecimiento de la producción, estando la misma orientada íntegramente a abastecer el mercado interno. La producción de leche de China creció a una tasa del 17% acumulativo anual durante el período 2002-2008. Uruguay se ubica segundo con una tasa de crecimiento de 4,1% acumulativo anual para el mismo período. Por su parte, la producción de leche de Australia y la Unión Europea ha venido decreciendo.

4.2.3. Precio de los principales lácteos en el mercado internacional

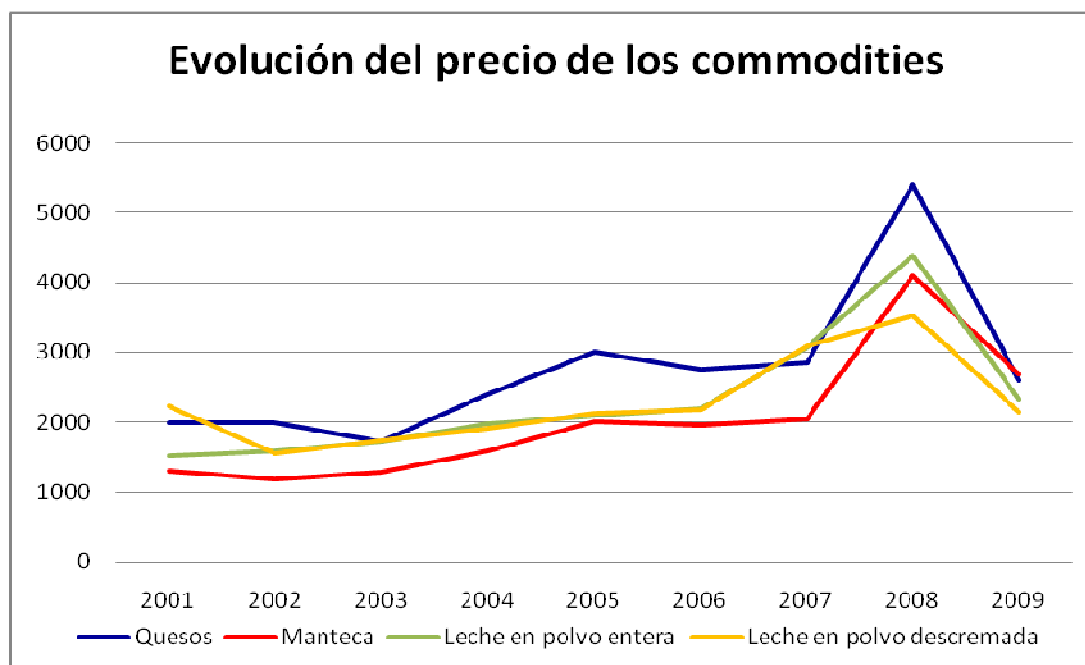
Uruguay mantiene una fuerte vocación exportadora de productos lácteos, mayoritariamente commodities entre los que se encuentran leches en polvo, quesos y manteca.

Cuadro 4: Precio de los commodities U\$/Tonelada FOB promedio Europa y Oceanía

Años	Quesos	Manteca	Leche en polvo entera	Leche en polvo descremada
2001	2000	1300	1520	2230
2002	2000	1175	1580	1550
2003	1725	1275	1730	1740
2004	2400	1575	1980	1900
2005	3000	2000	2100	2120
2006	2750	1950	2200	2175
2007	2850	2038	3075	3088
2008	5400	4106	4388	3525
2009	2600	2688	2333	2138

Fuente: Elaboración propia en base a datos de DIEA y www.fedeleche.cl

Gráfico 3



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro anterior

En lo que concierne a la evolución de los precios de los commodities lácteos se observa que tuvieron un importante crecimiento hasta el año 2008 en el que se produce un cambio en la tendencia con un relevante ajuste a la baja de los precios de todos los productos. Esto es así debido a la crisis financiera internacional que produce tal distorsión en toda la cadena productiva.

La caída de los precios registrada en la crisis fue de tal magnitud (del orden del 50%) que provocó distintos niveles de daño a las producciones lecheras de todo el mundo, siendo mayor en aquellos países vinculados comercialmente con Estados Unidos o con el comercio internacional en general, en los que la caída de precios se transmitió al productor enteramente. En otros casos como en Europa afectó la caída de la demanda interna, por lo que la Unión Europea debió tomar medidas que amortiguaran el efecto sobre los productores de leche.

Costos de producción

El precio del litro de leche pagado al productor esta relacionado con la estructura de costos, la escala de producción y los sistemas de explotación existentes en cada país, eso explica las grandes diferencias observadas en los mismos.

Dentro de la estructura de costos de producción encontramos costos fijos y costos variables. Dentro de los primeros tenemos la depreciación de las instalaciones y la maquinaria, servicios al pastoreo, forrajeras no anuales, remuneración de personal fijo vinculado a la explotación. Dentro del segundo grupo se encuentran los costos de alimentación, reproducción, material para el ordeño, mano de obra zafral y combustible.

Cuadro 5: Costos de producción de la leche en la fase primaria (centavos de dólar/litro)

Países	Rango de costos
Brasil, Chile, China, Polonia, Irán, Nueva Zelanda, Argentina y Uruguay	10-20
Australia, Panamá, Irlanda, Kenya, Perú e Inglaterra	21-25
México, Costa Rica, Nicaragua, Croacia, Alemania, Portugal, USA, Finlandia y Holanda	26-30
Venezuela, Arabia Saudita y Malasia	31-35
Canadá, Guatemala y Honduras	36-40
El Salvador	46-50
Japón	61-70

Fuente: Elaboración propia en base a datos de OPYP y www.fao.org

Del cuadro anterior se desprende que Uruguay se encuentra entre los países de menor costo de producción para la fase primaria.

4.2.4. Exportaciones

La producción de leche en Uruguay representa el 0,3% de la producción mundial pero Uruguay explica el 2% de las exportaciones mundiales. Al igual que Australia y Nueva Zelanda, Uruguay exporta más del 60% de su producción de leche.

Las exportaciones globales de lácteos han crecido durante los últimos 10 años a tasas de 4% acumulativo anual. El continuo crecimiento de la producción de leche en Uruguay está sustentado en una fuerte inserción internacional. Con un consumo de 219 litros equivalentes por persona por año (uno de los más elevados del mundo) todo el incremento de producción se vuelca al mercado internacional.

Cuadro 6: Exportaciones de los principales productos lácteos

	Leche en polvo descremada		Leche en polvo entera		Quesos		Manteca	
Año	Toneladas	Miles de U\$S	Toneladas	Miles de U\$S	Toneladas	Miles de U\$S	Toneladas	Miles de U\$S
1999	21.603	31.364	16.657	27.658	18.768	46.215	14.410	20.150
2000	12.501	20.885	13.789	25.336	15.105	39.901	5.126	8.084
2001	7.667	14.741	17.304	34.955	17.393	47.660	11.871	14.908
2002	12.946	18.793	28.754	43.293	15.253	32.617	16.526	13.817
2003	14.329	23.862	20.214	36.130	19.725	44.214	12.148	15.880
2004	10.239	18.740	24.175	49.380	23.908	62.037	10.778	18.847
2005	10.635	21.982	37.080	81.507	31.688	90.219	12.725	26.356
2006	19.013	38.083	38.648	82.622	30.250	87.016	15.808	28.011
2007	10.447	30.542	33.007	95.403	28.263	108.244	14.839	32.011
2008	9.292	31.004	39.087	149.175	28.580	150.161	9.799	35.201
2009*	17.275	33.163	38.932	83.052	28.274	103.294	15.729	33.885

*Acumulados a octubre 2009

Fuente: Elaboración propia en base a datos de DIEA y OPYP

Las exportaciones de leche en polvo descremada muestran incrementos en valor y en volumen. El precio promedio del periodo que había sido en 2008 3,761 U\$S/t, es ahora 1,920 U\$S/t (-49%).

Las exportaciones de leche en polvo entera acumulan 83 millones de dólares. La caída en valor es del 28%, mientras que el incremento en volumen es del 39%. El precio promedio del periodo es 2,133 U\$/t, 49% por debajo del promedio de 2008.

Las exportaciones de quesos acumulan 103 millones de dólares en valor a octubre de 2009, 19% menos que el año anterior. El volumen exportado se incrementa en similar magnitud (20%). Los precios se ubican en promedio del periodo en 3,653 U\$/t, contra 5,415 U\$/t registrado en 2008 (33% por debajo).

Las exportaciones de manteca casi duplican el volumen exportado mientras que el valor se incrementa un 15%. El precio promedio del periodo es de 2,154 U\$/t contra 3,680 U\$/t registrado en 2008 lo que significa una variación relativa del 42%.

Las cooperativas

Las principales empresas exportadoras son cooperativas de productores de leche que actúan en escala global: Fonterra (Nueva Zelanda), Dairy Farmers of América (EE.UU), Friesland Campina y Arla Foods (Europa).

Nueve cooperativas exportadoras de EE.UU forman una joint venture (Dairy America, Inc.) con 23 plantas habilitadas para exportación de leche en polvo producida en los Estados Unidos y exporta a más de 40 países en todo el mundo. Además, Dairy America firmó un acuerdo comercial con Fonterra y utiliza su red global para exportar productos lácteos.

Fonterra es una cooperativa de once mil productores neozelandeses, capta leche, procesa y exporta productos lácteos de Nueva Zelanda, Australia, EE.UU, Brasil y Chile. Siguiendo una estrategia de suministro y distribución global de lácteos, Fonterra exporta actualmente 20 mil millones de litros de leche equivalente al año, lo que representa casi el 40% del comercio internacional.

La escala industrial

Los equipamientos industriales están a disposición de cualquiera que pueda pagarlos. Son iguales en Alemania que en Nueva Zelanda. Lo que importa es la densidad productiva de la leche, cuanto más grande la planta, más barato el producto por unidad, por la dilución de los costos fijos.

La mayor planta de leche en polvo de Brasil es la de Itambé en Uberlândia, que procesa 1,4 millones de litros por día, mientras que el complejo recientemente inaugurado de Ederland

en Nueva Zelanda procesa hasta 15 millones de litros por día. Una sola planta del complejo procesa unos 5 millones de litros de leche en polvo diarios.

En Uruguay, las mayores plantas de leche en polvo son las de CONAPROLE, en Villa Rodríguez y en Florida, con un millón de litros diarios cada una.

Sólidos y calidad

La composición de la leche incide en forma importante en el resultado de la producción. La leche de Nueva Zelanda por ejemplo tiene 22% más sólidos (grasa + proteína) que la de nuestra región. La calidad de leche, medida por el conteo bacteriano y las células somáticas, es además del porcentaje de sólidos esencial para participar en el comercio internacional.

**Cuadro 7: Contenido de sólidos de la leche (grasa + proteína),
por país**

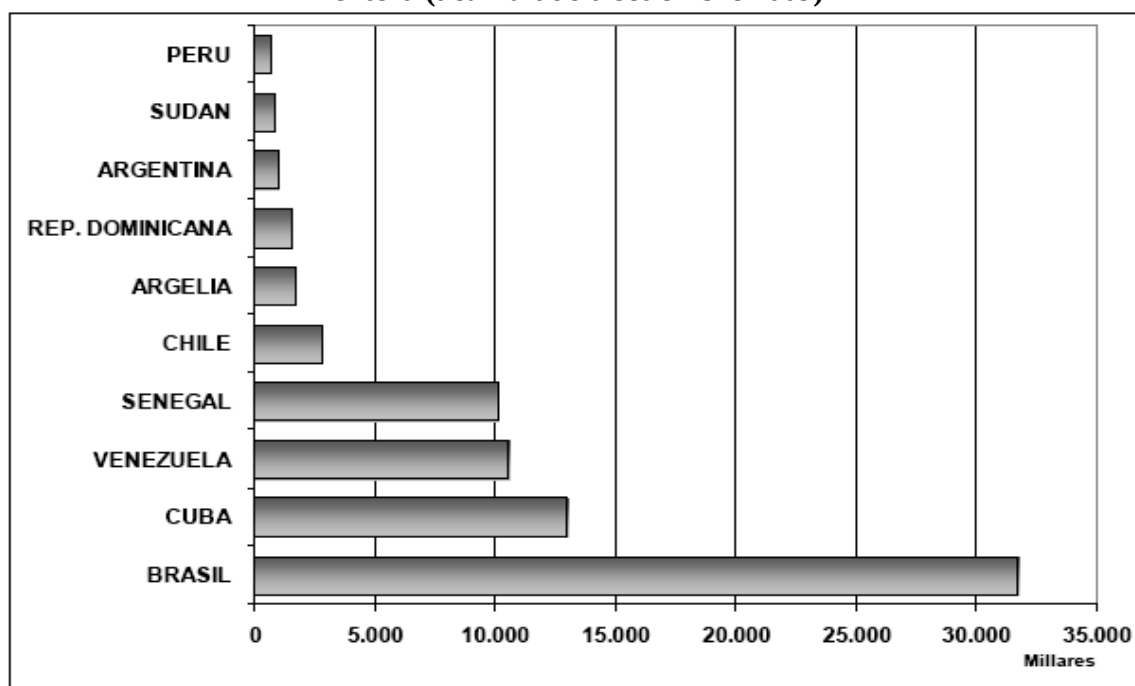
Nueva Zelanda	8,38%
Reino Unido	7,34%
Estados Unidos	7,1%
Argentina	6,91%
Brasil	6,84%
Uruguay	6,85%

Fuente: ESALQ/USP/DPA,DIEA

Exportaciones por destino

Brasil aparece como principal mercado de destino para las leches en polvo entera, acumulando el 43% al mes de setiembre de 2009, siguiendo Cuba 18% y Senegal 14%.

Gráfico 4: Ranking de los 10 principales destinos de exportación de leche en polvo entera (acumulado a setiembre 2009)



Fuente: OPYPA elaborado en base a Urunet

En el caso de la leche en polvo descremada, Brasil también es el principal destino 39% seguido de México 33% y Argelia.

La crisis internacional afectó a México, que se desplazó a un segundo lugar en algunos productos en los que había sido el principal destino en los años anteriores. Por otra parte, tanto Uruguay como Argentina incrementaron las exportaciones a Brasil, lo que ocasionó la reaparición de las trabas comerciales ante los reclamos de los productores de ese país.

Las exportaciones de quesos encontraron como principal destino en 2009 el mercado de Venezuela que acumula el 40% del valor, seguido de Brasil (19%), México (16%), y Corea del Sur (14%).

Las medidas proteccionistas adoptadas por algunos de los mercados de la región ante la caída de los precios internacionales, ha tenido efecto sobre las exportaciones, Brasil principal destino del 2009 buscó imponer restricciones cuantitativas a las leches en polvo y retrasó la emisión de las licencias. Chile por su parte impuso mediadas de salvaguardia provisoria a las leches en polvo y el queso Gouda.

4.2.5. Importaciones

Durante el 2008 ingresaron al país productos lácteos por un monto aproximado a 7,8 millones de dólares (132% más que en 2007).

Cuadro 8: Importaciones de productos lácteos

Producto	Valor U\$S				
	2004	2005	2006	2007	2008
Total	2.409.352	4.118.028	4.054.352	3.359.670	7.785.169
Leche en polvo	76.867	61.592	0	0	72.715
Yogur	711.468	2.041.599	2.394.029	2.511.365	3.080.540
Lactosuero	215.803	427.028	75.147	196.226	53.452
Manteca	192	256	101	334	1.310
Quesos	549.507	750.809	1.015.350	410.719	758.312
Preparación Alimenticia Infantil	459.206	572.547	20.641	43.678	2.370.306
Dulce leche	163	3.021	259.496	197.348	460.387
Helados	112.806	259.985	226.359	0	806.020
Caseína y caseinatos	283.340	1.191	63.229	0	182.127

Fuente: 2004-2005 URUNET; 2006-2008 BCU

Las importaciones lácteas de 2008 aumentaron en todos los productos mostrados, excepto el lactosuero.

Se estima que en el conjunto de estos productos presentados ingresaron al país 19,2 millones de litros de leche equivalente. Sin perjuicio de ello, el comportamiento del comercio exterior en lácteos reafirma la vocación exportadora del país, con una balanza export/import equivalente a 56 millones en lo referido a montos en dólares corrientes y de 47 millones medido en litros de leche equivalente.

4.2.6. Proteccionismo en la región

En 2009, Brasil atendiendo a las dificultades que la crisis le provocaba a su lechería le impuso un acuerdo al sector privado argentino que limitaba la importación de leche en polvo a una cuota máxima de 3 mil toneladas mensuales, a un precio mínimo no inferior al de Oceanía. A Uruguay se le asignó una cuota de 10 mil toneladas para el segundo semestre de 2009, sin que hubiera aceptación de nuestra parte.

En ese contexto, las importaciones de leche en polvo de Argentina en 2009 promediaron 3753 toneladas por mes y las de Uruguay 1883. Aún así, Brasil impone permanentemente trabas administrativas que impiden la fluida comercialización de los distintos productos.

4.2.7. El sector lácteo en Uruguay

La industria está compuesta por 36 empresas que reciben leche de los productores, la industria en su mayoría es de carácter corporativo y está fuertemente concentrada, la mayor parte de las mismas se encuentran ubicadas al sur del Río Negro. Los departamentos de Colonia, San José y Florida representan el 84% de la producción nacional, el 55% de los establecimientos y contienen la mayoría de las empresas industriales.

Las principales empresas que se desempeñan en el sector teniendo en cuenta la participación en el mercado y la cantidad de leche remitida por parte de los productores son las siguientes:

- Cooperativa Nacional de Productores de Leche (CONAPROLE)
- Ecolat Uruguay S.A. (Ex Parmalat)
- Claldy S.A.
- Pili S.A.
- Calcar (Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada Carmelo)
- Quesería Helvética
- Lactosan Uruguay S.A
- Coleme
- Granja Pocha
- Bantol
- Industria Láctea Salteña (INLACSA)

- Bonprole
- Cerealin
- Dulei S.A.
- Simoca
- Frigorífico Modelo S.A.
- Howald y Krieg

Cuadro 9: Recibo de leche en planta para las 10 primeras empresas (2009)

Conaprole	65%
Inlacs S.A.	8%
Ecolat Uruguay S.A.	7%
Calcar	6%
Pili	4%
Claldy	4%
Dulei S.A.	2%
Bonprole S.A	2%
Granja Pocha S.A.	1%
Coleme	1%

Fuente: Uruguay XXI

La remisión a planta ha crecido a tasas del 4% acumulativo anual durante los últimos 20 años. La industria tiene una capacidad de procesamiento de 8,4 millones de litros al día. Los incrementos en la capacidad han acompañado el aumento en la remisión de plantas y sobre todo la necesidad de procesar al pico de producción primaveral. El uso efectivo de la capacidad instalada se estima entre 63% y 76% para los últimos años.

La industria láctea explica aproximadamente el 6% del valor bruto de producción industrial uruguaya (OPYPA 2009). La industria ocupa unas 4600 personas al 2008, cifra que ha venido creciendo en los últimos años.

El valor total del mercado interno se estima en U\$S 400 millones a precios del consumidor (año 2008), el principal producto de consumo es la leche fluida (240 millones de litros) seguido de los quesos y el yogurt.

Conaprole explica más del 50% de los ingresos por exportaciones, los siguen en importancia Inlacs, Ecolat y Bonprole (joint venture entre la empresa francesa Bongrain y Conaprole).

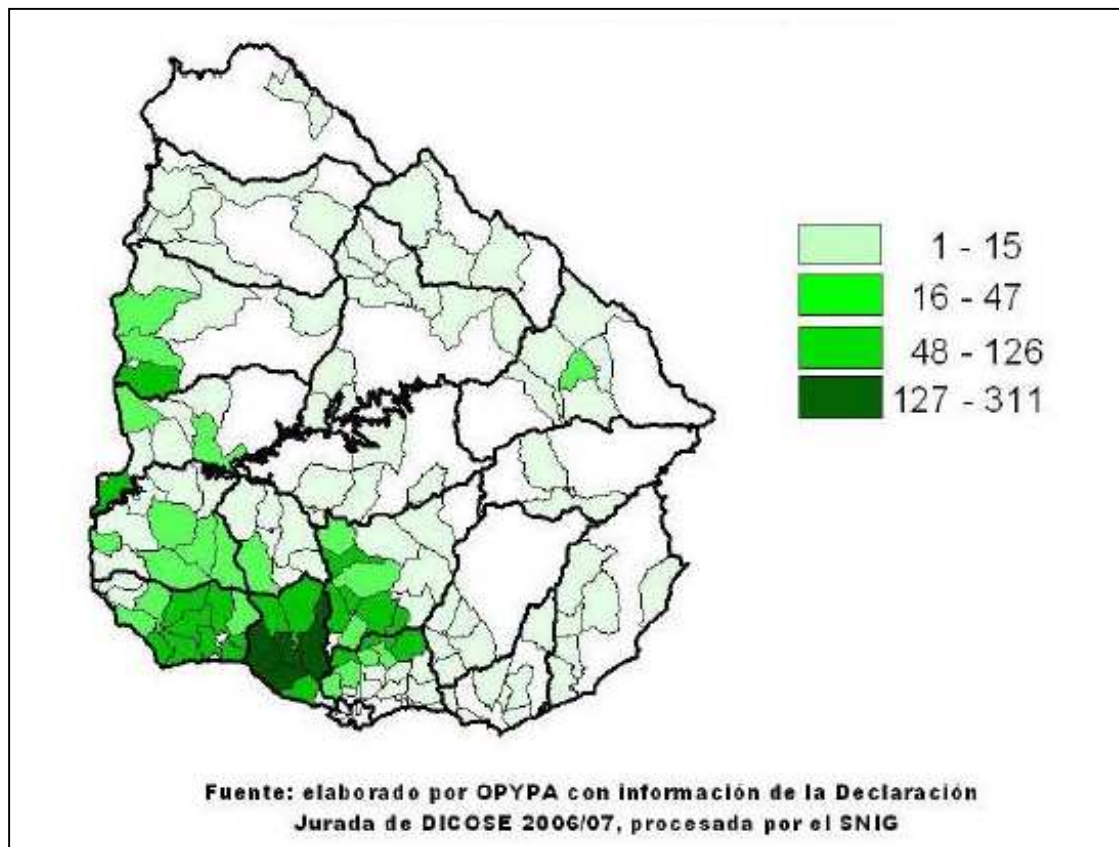
4.2.7.1. La producción de leche en Uruguay

La producción total de leche durante el 2008 se estimó en 1.815 millones de litros, pasando a ser el registro histórico más alto, lo que significa un incremento del 10% respecto al ejercicio anterior.

Si bien la producción de leche proviene de un amplio número de predios agropecuarios, la mayor parte se obtiene en explotaciones con actividad lechera de carácter comercial (77%). El destino principal continúa siendo la remisión a las industrias procesadoras (84%), habiéndose además generado en 2008 un aumento de cuatro puntos porcentuales en dicha proporción, en detrimento de lo destinado al procesamiento predial y la venta directa que se redujo en unos 35 millones de litros. Según las cifras provenientes de la Declaración Jurada de DICOSE al 30/6/2008, un total de 4.592 productores declararon realizar actividad lechera con fines comerciales.

Con relación a la ubicación geográfica, tal como se muestra en la figura 1 la producción de leche en el país sigue manteniendo una expresión territorial en gran parte del territorio, pero con una marcada concentración en las zonas de Florida, San José y Colonia.

Figura 1: Número de productores de leche cuyo rubro principal es la lechería



4.2.7.2. Remisión de leche a plantas industriales

La remisión de leche a plantas pasteurizadoras en 2009 alcanzó a 1396 millones de litros, una caída del 8,82% respecto al 2008, pese a la importante sequía que afectó el primer trimestre del año y a la caída en el precio del productor.

Cuadro 10: Entrada de leche a plantas industriales (millones de litros)

Año	Volumen (millones de litros)	Variación anual (%)
1999	1.152	1,30%
2000	1.047	-9,20%
2001	1.145	8,20%
2002	1.109	-3,10%
2003	1.144	3,10%
2004	1.277	11,60%
2005	1.352	5,90%
2006	1.420	5,10%
2007	1.328	-6,50%
2008	1.531	15,30%
2009	1.396	-8,82%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de DIEA-MGAP

4.2.7.3. Principales productos elaborados por la industria

Grasas -Manteca
-Butter Oil

Quesos -Pasta dura
-Pasta semidura
-Pasta blanda
-Fundido o procesado
-Cuajado
-Rallado
-En polvo

Leche en polvo -Entera
-Descremada

Leches fluidas -Leche pasteurizada y envasada
-Leches ultrapasteurizadas -Entera en bolsas
-Entera en cajas
-Descremada en bolsas
-Descremada en cajas

-Leches saborizadas
-Leche cultivada
-Leche chocolatada
-Leche fluida de exportación

- Varios**
- Caseína
 - Caseinato de calcio
 - Caseinato de sodio
 - Crema fresca o sin procesar
 - Dulce de leche
 - Flanes y postres
 - Helado en polvo
 - Helados
 - Leche condensada
 - Leche maternizada
 - Preparación alimenticia
 - Suero de manteca en polvo
 - Yogurt (natural, dietético, frutado)
 - Suero de queso en polvo y concentrado

4.2.7.4. El mercado interno como destino de los productos elaborados

El conjunto de leches fluidas constituye la principal forma de venta manteniendo una marcada relevancia el consumo de leche pasteurizada con 29% del total y 56% dentro de las fluidas.

En los quesos la mayor venta corresponde al tipo fresco y al semiduro. Los yogures mantienen una participación importante como producto fresco (8% del total).

El porcentaje que se vende respecto al total elaborado, ilustra el rol que juega el mercado interno en la estrategia industrial global, destacando aquellos productos donde el indicador supera el 90% encontramos básicamente los denominados “frescos” y que demandan cadenas de frío en el circuito comercial. Tal es el caso de los yogures, dulce de leche, helados, postres, leche chocolatadas y la propia leche pasteurizada.

El mercado interno tiene una larga trayectoria a través del sistema de leche fluida para el consumo diario, siendo este un régimen administrado por el Estado desde 1935, particularmente en la fijación de precios al productor y consumidor.

Dicha situación se vio sacudida por el hecho de que desde setiembre 2007, se revirtió la histórica relación de precios y el precio de la leche cuota paso a ubicarse en valores inferiores al de la leche industria. Como resultado de esta situación, a partir del 1º de marzo de 2008, el precio del productor quedó liberado y solo se fija el precio que deberán pagar los consumidores por la leche pasteurizada. Incluso dejó de estar contenida en este régimen la leche media vida.

4.2.8. Inversión directa extranjera

Las inversiones más recientes son las realizadas por Claldy (planta de sueros), Inlacsa y Conaprole con una planta de leche en polvo y ampliación de otras, Pili (instalación de planta de nanofiltrado y secado de suero) y General Mills para producir caseína y suero, planta que fuera adquirida luego por Shreiber Foods de EE.UU junto con plantas de Dulei (quesos) y Belficor (suero). Esta empresa que ha invertido U\$S 30 millones en la compra de estas plantas, prevé emplear a unas 100 personas e industrializar eventualmente 450.000 litros diarios de leche.

A su vez varias plantas locales han sido adquiridas por empresas extranjeras en los últimos 6 años.

Por otra parte, la empresa brasileña Bom Gosto anunció que comenzará en 2010 la construcción de su primera planta en Uruguay, que captará 600.000 litros diarios de leche para producir leche en polvo y manteca con una inversión total de U\$S 30 millones.

La empresa New Zeland Farming Systems (NZFSU), de capitales neozelandeses principalmente, opera actualmente 31 tambos y tiene el objetivo de llegar a 49 en el 2012. La inversión total a la fecha ha sido de más U\$S 200 millones.

NZFSU fue establecida para capitalizar las oportunidades de adquirir tambos en el Uruguay, donde el sistema de producción neozelandés, una vez adaptado a las condiciones locales produce resultados comparables a los alcanzados en Nueva Zelanda.

4.2.9. Perspectivas para el año 2010

Las perspectivas de producción de leche para el 2010 señalan un crecimiento estimado a partir de la tendencia (periodo 1990-2009) del 3%. Cabe señalar que el crecimiento de 2008 promovido por los altos precios fue excepcional (+14%).

En el escenario reciente de recuperación sostenida de los precios en el mercado internacional y del levantamiento de los efectos climáticos adversos sobre la producción, se podría promover un crecimiento mayor.

Los precios al productor se situarían por encima de los de 2009, en concordancia con el alza de los precios del mercado internacional. Los costos de producción se han ajustado a la baja lo que permite suponer la recuperación de un margen atractivo para el negocio, incluso frente a otros rubros competitivos como la carne y los granos.

Las medidas proteccionistas de subsidio a las exportaciones de varios países podrían ceder parcialmente en un escenario de precios con tendencia incremental por lo que es esperable que la exportación de lácteos encuentre menos dificultades que en el 2009.

Por último cabe agregar que la fuerte caída de los precios internacionales a consecuencia de la crisis, afectó en gran medida a los grandes productores mundiales por lo que la oferta podría restringirse, mientras que la demanda se iría recuperando. En ese escenario los precios del mercado internacional se mantendrían firmes.

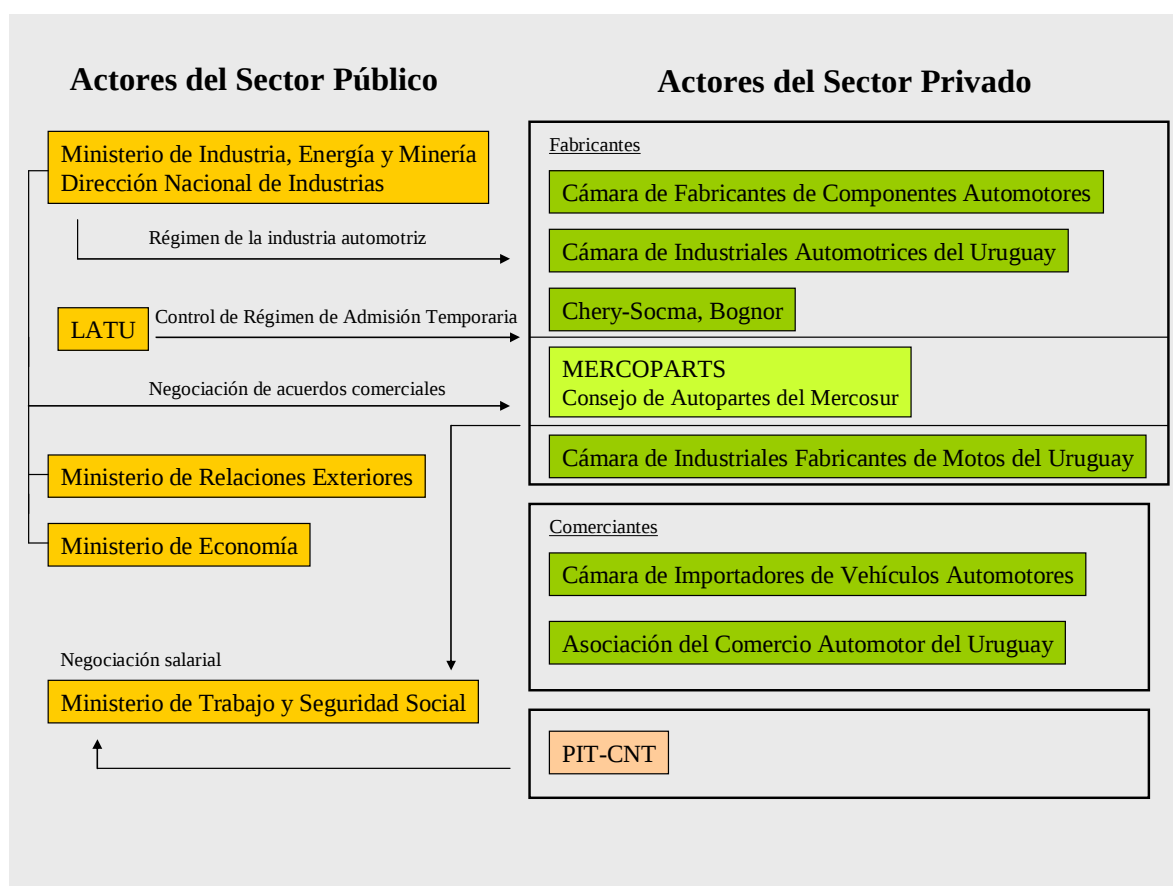
4.3. OFERTA Y DEMANDA DE AUTOPARTES

4.3.1. Análisis de los actores

Este comprende los siguientes puntos: tamaño de empresas, concentración geográfica, interacción entre los eslabones, identificación de actores de relevancia de cada eslabón (gremiales y asociaciones).

En el siguiente cuadro se identifican los actores de la cadena. Se tiene en cuenta la interacción entre los mismos a partir de la vinculación por medio de las flechas indicativas.

Cuadro 11: Datos básicos de los actores de la cadena automotriz



Fuente: Cadenas de valor 1- Gabinete Productivo

En relación a la concentración geográfica de las empresas pertenecientes a la cadena automotriz, las firmas se ubican geográficamente en los departamentos del sur del país y mayormente en Montevideo. Este fenómeno queda visualizado en el siguiente mapa.

El cuadro 12 que se muestra a continuación da cuenta de datos relevantes de las empresas pertenecientes a la cadena automotriz: como es el caso del tamaño de las empresas, la participación de capitales extranjeros y la capacidad ociosa.

Figura 2 Concentración de empresas autopartistas en Uruguay



Cuadro 12: Datos básicos de los actores de la cadena automotriz

	Nº de empresas	Personal ocupado	Localización geográfica		Capital extranjero	% capacidad utilizada*		
			Montevideo	Interior				
Terminales	8	547	4	4	4	47%		
Sistemistas	6	655	5	1	4	61%		
Partistas	26	2.501	21	5	5	52%		
Total	40	3.703	30	10	13	53%		
	Cantidad de empresas	Personal Ocupado	Eslabones de la cadena			Locación geográfica		Promedio de cap. inst. utilizada
			Partistas	Sistemistas	Ensambladoras	Montevideo	Interior	
ET	13	2337	5	4	4	8	5	57%
EN	27	1390	21	2	4	22	5	51%
Totales	40	3727	26	6	8	30	10	53%

Fuente: Entrevistas a empresas de la cadena y Cámara de Autopartes.

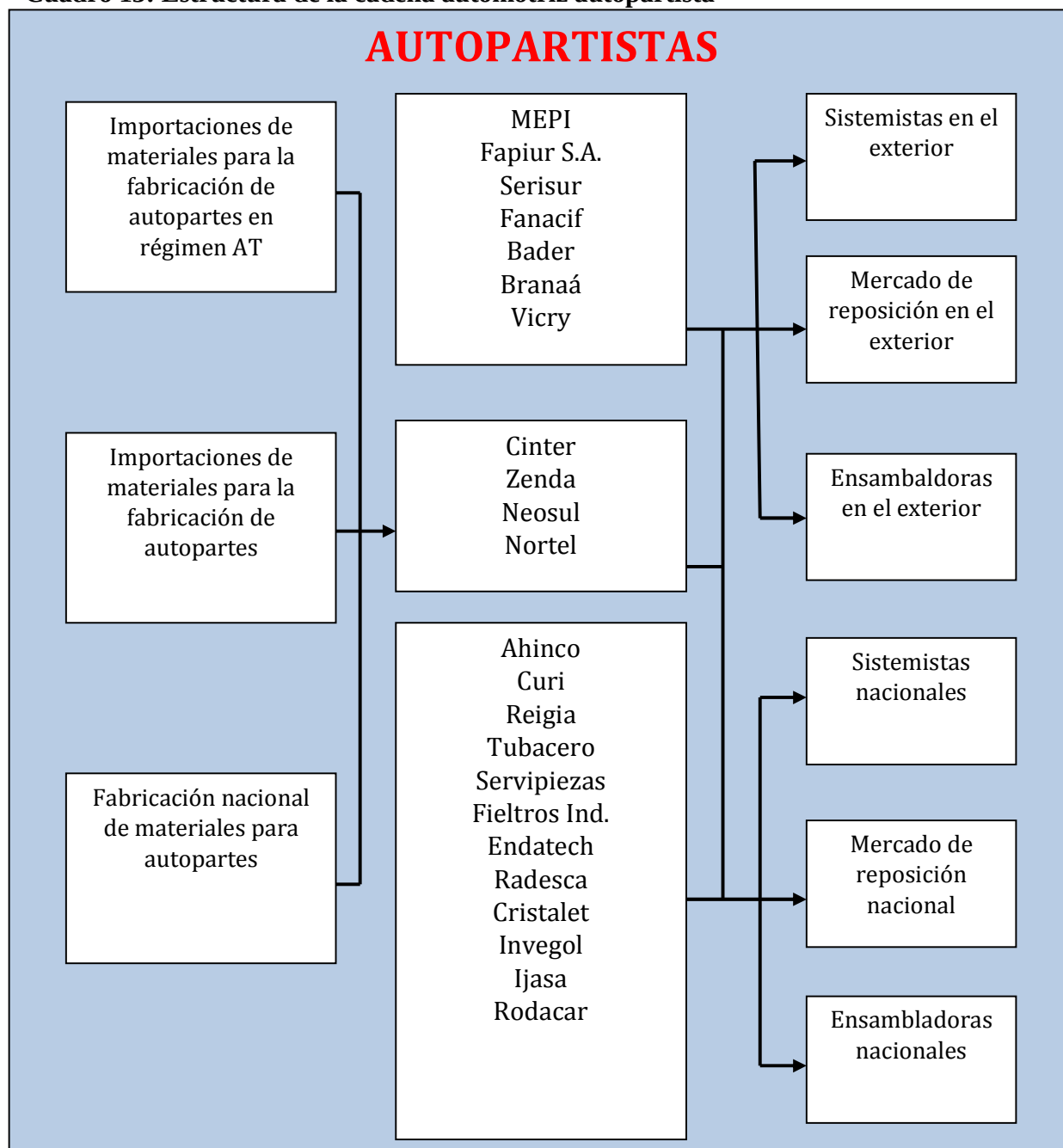
ET: Empresas con participación de capitales extranjeros

EN: Empresas con capitales nacionales

El valor de personal ocupado no incluye los datos de las empresas que no respondieron al requerimiento de entrevista.

* Calculado como promedio simple

Cuadro 13: Estructura de la cadena automotriz autopartista



Fuente: Cadenas de valor 1- Gabinete Productivo

4.3.2. Características de la oferta

- Variedad de productos
- Competitividad en el mercado interno y externo
- Competencia de productos importados
- Capacidad instalada y utilizada
- Mano de obra (calificada o no)
- Evolución de distintas variables (PBI, empleo e inversión entre otras)
- Cuellos de botella o trabas

4.3.2.1. Evolución de la Producción

4.3.2.1.1 Materias primas e insumos

En relación con las materias primas e insumos utilizados en la elaboración de autopartes, se utilizan en forma combinada de origen nacional e importado. Es sabido, las limitaciones naturales que posee el país para disponer de diversos tipos de materias primas. Esto lleva a la necesidad de recurrir a otros mercados para disponer de las mismas, es decir, que las principales materias primas e insumos utilizados por el sector son importados. El origen mayoritario de los insumos es la región del MERCOSUR pero algunas empresas también se abastecen en Estados Unidos, Europa y Asia.

Respecto a las materias primas de origen nacional, algunas son transformaciones de las que originariamente eran importadas, y que han sido sometidas a algún tipo de procesamiento. Asimismo se encuentran las de origen netamente nacional.

En nuestro país rige el mecanismo de admisión temporaria para la industria automotriz y autopartista. Con este mecanismo, los exportadores adquieren la materia prima a los mismos precios que las compran los productores de otros países que luego van a competir con ellos. Además, pueden elegir importar esos insumos de las naciones donde la calidad es la mejor. La ganancia es clarísima en competitividad.

La evolución del costo de las materias primas y su participación en los costos totales en los últimos años, ha fluctuado en forma significativa. Es de notar que estas oscilaciones se han originado básicamente en la variación del tipo de cambio y su impacto sobre las materias primas importadas. También podría estar expresando cambios en los procesos productivos, con menor nivel de procesamiento en las plantas nacionales y menor uso por lo tanto de materias primas en dichos procesos.

El sector automotriz está fuertemente vinculado a las empresas suministradoras de componentes, que operan como subcontratistas de los fabricantes de automóviles y contribuyen con cerca del 75% del valor de fabricación de las unidades terminadas.

Tal vinculación, se explica por la variedad de piezas, partes y accesorios que se calcula demanda la producción de cada unidad. En tal sentido, para la producción de un automóvil se calcula que promedialmente se insumen más de 30.000 componentes, llegando a participar entre 100 y 200 proveedores, de los cuales sólo 30 incorporan el mayor valor añadido al producto. De todas formas, las decisiones de la cadena están en manos de los fabricantes de automóviles, que deciden sobre las necesidades de inversión, emplazamiento de los sitios de producción y a acceso al mercado de reposición de sus proveedores de componentes.

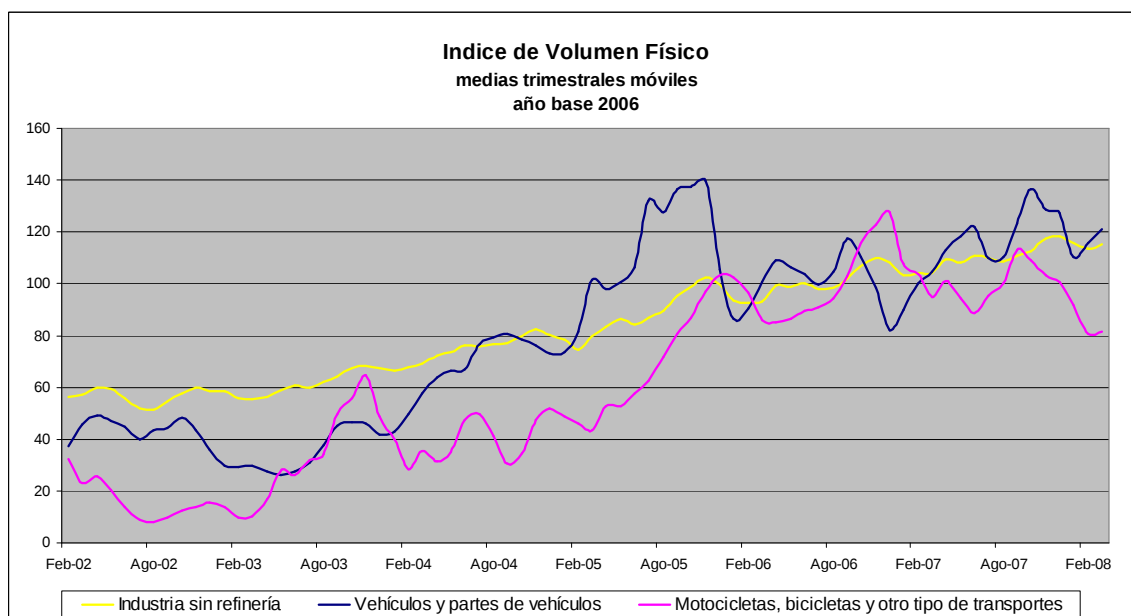
Los productores de automóviles también ejercen un fuerte control en la oferta de los componentes y servicios a los usuarios finales en el mercado de reposición, con canales de distribución que funcionan en casi todos los casos, a través de las Franquicias.

4.3.2.1.2 Evolución de la producción y el empleo.

El valor de producción del sector automotriz durante 2007 fue de 111 millones de dólares mientras que el de la producción de motos y bicicletas fue 61 millones de dólares, representando cada uno, sobre el total de la industria, un 1,1% y 0,6% respectivamente⁸. Dichos valores se alcanzaron ante un crecimiento acumulado desde 2002 de 36% en el caso de los vehículos automotores, y de 313% en las motos y bicicletas. En lo que refiere al esfuerzo productivo realizado por cada uno de estos sectores, en el 2005 la división de vehículos automotores agregó un 27% del valor de su producción, mientras que la industria de motos y bicicletas agregó un 30%. El aporte real de ambas representa un 2% del valor bruto de producción de la industria manufacturera.

⁸ Datos de industria incluye refinería

Gráfico 5



FUENTE GABINETE PRODUCTIVO CADENAS DE VALOR I

Si analizamos las cantidades producidas por cada uno de estos rubros en el período comprendido entre el año 2002 y abril de 2008, se observa que ambos acompañaron la tendencia positiva de toda la industria pero con fluctuaciones relevantes. En el caso de los vehículos automotores se pueden distinguir tres períodos según la evolución del índice de volumen físico: el primero comprende desde el 2002 hasta mediados de 2003, donde la producción se vio prácticamente estancada; el segundo le sigue hasta mediados de 2005 donde hubo un fuerte incremento de las unidades producidas que promedia una tasa del 10% anual; y finalmente el período que comprende hasta la actualidad donde el sector promedia un crecimiento muy leve (3%).

El segmento motocicletas pudo retomar la producción antes que los vehículos automotores después de la crisis de 2002, a pesar de que su crecimiento promedio en el período fue moderado debido a un crecimiento nulo que se da entre el mes de setiembre de 2003 y marzo de 2005. Luego, a pesar de mostrar un crecimiento relevante en el resto del 2005, las fuertes fluctuaciones en la producción han hecho que el nivel de producción en promedio se haya mantenido relativamente constante hasta la actualidad.

Respecto al personal ocupado, según un relevamiento realizado a las distintas empresas de la cadena automotriz, en la actualidad hay empleadas 3.703 personas y en el sector de motos hay 205 personas ocupadas. A su vez, dentro del rubro de vehículos automotores, las

empresas ensambladoras ocupan el 15% del personal, las sistemistas el 18% y las autopartistas el 67%. Según la Encuesta de Actividad Económica del 2005 un 72% de los trabajadores del sector automotriz son obreros, un 21% son empleados y un 2% son profesionales y técnicos; mientras que en el rubro de motos y bicicletas la mitad de los trabajadores son obreros y la otra mitad son empleados.

Si evaluamos la evolución del personal ocupado en ambos sectores desde 2002 a la actualidad podemos observar que el sector automotriz ha logrado una mayor estabilidad en el número de empleados que el sector de las motocicletas. Salvo dos ocasiones en que el número de ocupados tuvo un fuerte descenso, a comienzos de 2003 y fines de 2004, el índice de ocupación en el sector automotriz no tuvo grandes variaciones. Es así, que desde la última caída, el sector ha mantenido un leve pero constante crecimiento en su ocupación.

Por el contrario, el sector de motos y bicicletas ha demostrado una correlación positiva entre el número de trabajadores y el nivel de producción. De esta forma, luego de un fuerte descenso del personal ocupado hasta agosto de 2002 el sector incorporó una importante cantidad de trabajadores en todo el año 2003. Posteriormente, durante 2004, el número de ocupados sufrió fuertes altibajos que logran estabilizarse recién a comienzos de 2005. En dicho año, el sector volvió a emplear más personal en consonancia con mayores niveles de producción. Sin embargo, una vez finalizado ese año, el sector volvió a comportarse de forma fluctuante lo que condujo a una tendencia levemente negativa en el nivel de ocupación en los últimos años.

Los datos de inversión, referidos al período comprendido entre 2003 y 2005, indican que durante dicho período el sector automotriz invirtió en promedio un 4,4% del valor bruto de producción y que el sector de las motos y bicicletas invirtió 2% de su producto. Aunque la proporción invertida por la industria automotriz supera a la de la industria en su conjunto (4%), dichos niveles de acumulación no son suficientes para expandir significativamente el producto.

Si consideramos los proyectos declarados de interés promocional en los últimos 5 años, el sector automotriz se ha visto beneficiado con 8 proyectos que lo vinculan directamente y con 7 más que lo hacen de forma indirecta, a través de la industria del cuero y el caucho. Los primeros tenían previsto invertir un monto de 32 millones de dólares y contratar 652 trabajadores. Aquellos vinculados al sector proyectaban una inversión de 30 millones de dólares.

4.3.2.1.3 Tecnología

Se distinguen tres tipos de tecnología:

- Joven: es aquella de difícil acceso, es costosa y para obtenerla es necesario invertir en investigación y desarrollo.
- Madura: generalmente es cara para un país como el nuestro y tiene problemas de adaptación. Es copiable pero no adaptable, es una tecnología probada que ha adquirido cierta rigidez, es decir, no es una tecnología en formación.
- Decadente: es accesible y no tiene un costo elevado ya que se vende como valor residual pero no es adaptable.

Se observa que existe una gran heterogeneidad en la tecnología instalada en Uruguay en el sector autopartista. Se encontraron empresas con inversiones constantes año a año y con firmas que trabajan con maquinaria con más de treinta años de antigüedad.

En la realidad uruguaya, lo reducido del mercado interno y la diversidad de modelos de vehículos en plaza, obliga a realizar una producción en base a líneas de productos diversificados para abastecer el mercado interno, lo que trae aparejado un incremento en los costos en las empresas que carecen de flexibilidad tecnológica.

En general, podemos decir que las empresas que abastecen al mercado de armadoras poseen un nivel tecnológico superior al de las empresas que abastecen al mercado de reposición exclusivamente, dado que las exigencias a nivel del mercado de armadoras son mayores.

En general, dado el tamaño de los competidores que existen en el MERCOSUR, siempre habrá firmas extranjeras con igual tecnología o superior. Esta mayor tecnología se justifica en gran medida por la escala de producción, la cual en Uruguay como se conoce es pequeña. En la mayoría de las empresas entrevistadas se pudo observar que si bien poseen la tecnología adecuada para los niveles de producción requeridos por los mercados que abastecen, existe capacidad ociosa, es decir que hay maquinaria en desuso porque el mercado actualmente no justifica la producción de niveles mayores.

4.3.2.1.4 Durabilidad del Producto

Los productos se clasifican en tres grupos de acuerdo con la durabilidad y tangibilidad:

- **Bienes no duraderos:** son aquellos bienes tangibles que por lo general se consumen en uno o varios usos. Como ejemplos se incluyen la cerveza, el jabón y la sal, son productos que se consumen con rapidez.
- **Bienes duraderos:** son aquellos bienes tangibles que por lo general son adecuados para muchos usos. Como ejemplos se incluyen los refrigeradores, las herramientas y la ropa.
- **Servicios:** son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen para su venta.

Se puede decir que las autopartes se clasifican como bienes duraderos. La durabilidad varía según el producto, ya que cada autoparte tiene una función diferente dentro del vehículo que implica un desgaste distinto. También influye la composición del producto al igual que la calidad. Aquellos productos cuya durabilidad iguale la vida útil del vehículo se demandan más por parte de las empresas armadoras; en cambio el resto son demandados en su mayor parte por el mercado de reposición.

4.3.2.1.5 Localización

Los fabricantes de forma asimétrica ejercen fuertes presiones frente a sus proveedores, exigiendo volúmenes y entrega en determinados lugares. Es habitual que los fabricantes exijan la instalación del proveedor cerca o hasta en el mismo predio de la ensambladora (fenómeno que se concretó con cierta intensidad en Japón).

Las características del sector comentadas, dependen de los perfiles del producto, el grado de integración vertical, la participación de actividades complementarias, como los servicios de financiación, y el grado de automatización del proceso de ensamblaje.

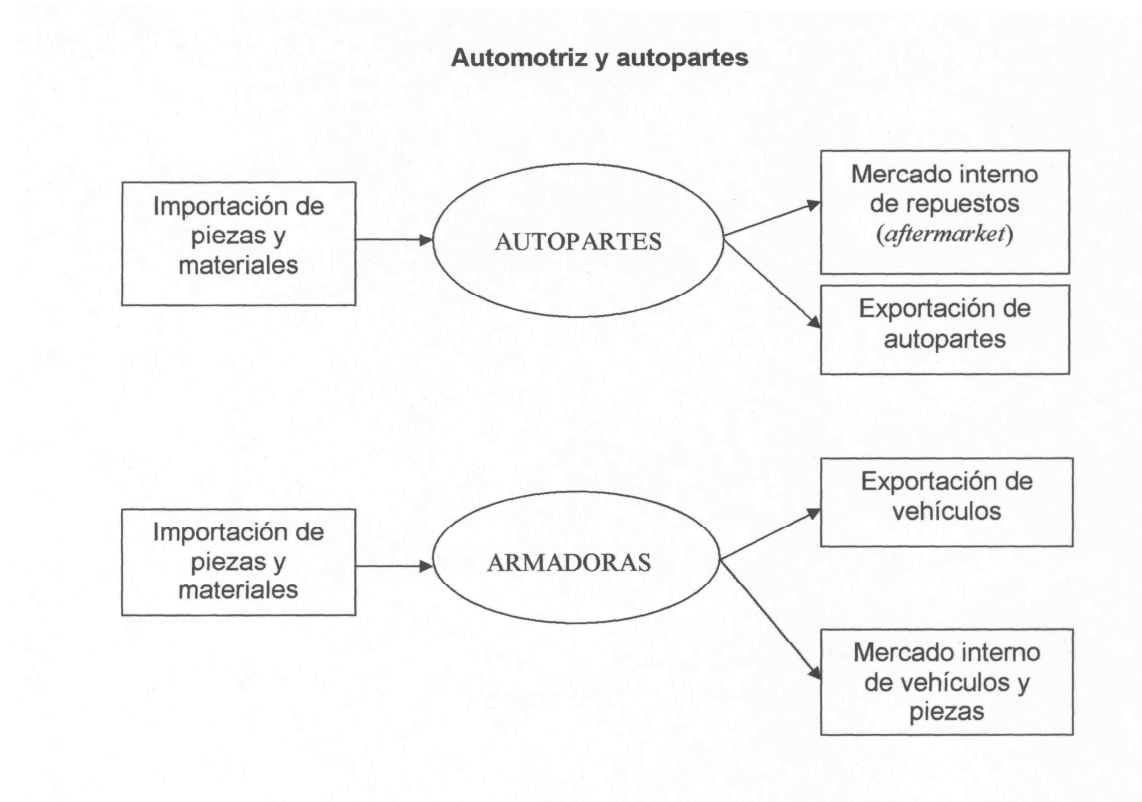
4.3.3 DEMANDA

4.3.3.1. Condiciones de la demanda en el sector autopartista

En lo que tiene que ver con los mercados de salida de los productos de la industria autopartista, éstos se clasifican según tres destinos:

- **Mercado de reposición**, en inglés “aftermarket”.
- **Mercado de armadoras** o ensambladoras de vehículos.
- **Mercado externo**, dividido a su vez en dos nuevos mercados: de reposición y de armadoras.

Cuadro 14



Esquema general de la industria automotriz.

Fuente: Monografía “Estructura, conducta y resultados en el sector autopartista en el período 2001-2005”

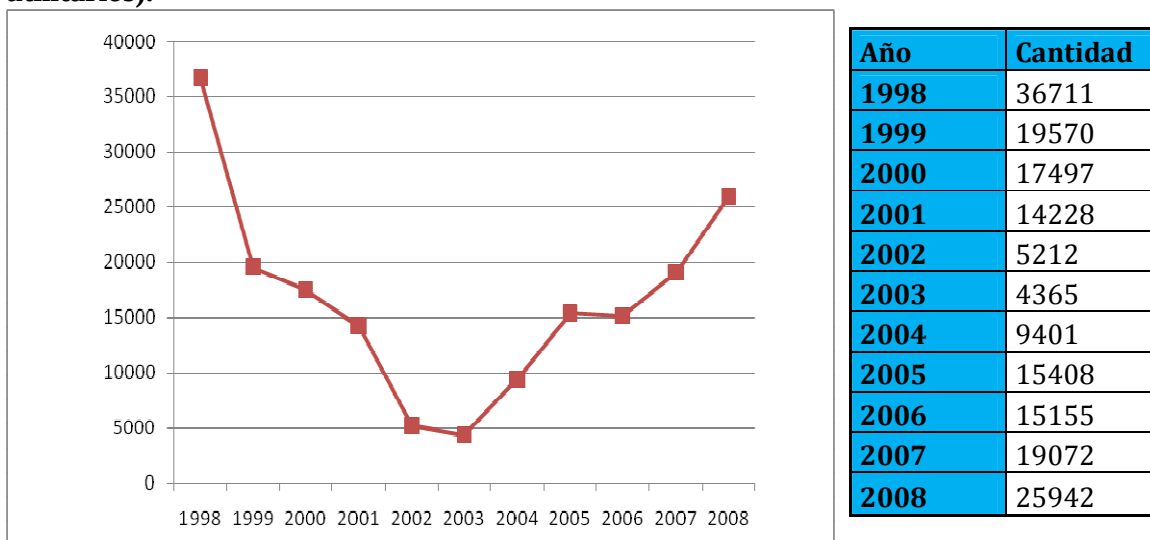
Mercado de reposición

La demanda determinada por el mercado reposición, consiste en la venta de repuestos para el parque automotor en circulación, ésta depende del tamaño de dicho parque y de su antigüedad. La venta de autos 0 km., es consecuencia de un aumento de la demanda de reposición al cabo de un par de años en promedio.

En el año 1998 fue record la venta de vehículos 0 Km, si se toma en cuenta la década de los 90. Luego comienza una recesión en la región (especialmente en Argentina y Uruguay), lo cual hace que las ventas disminuyan en el período 1999-2001 más de un 60% (véase gráfico N° 6). A causa de la crisis uruguaya, que tuvo su punto más crítico en los años 2001 y 2002, las ventas caen estrepitosamente un 70% en el año 2003, comparando con cifras del año 2001. O sea que hubo una caída en el período 1998-2003 de un 88%. En el año 2004, comienza una recuperación aumentando las ventas de 0 Km un 53% con respecto al año anterior. Luego, con proyecciones de octubre del 2005, se estima que las ventas de ese año rondarán las 14.500 unidades, aumentando con respecto al 2004 un 54%, lo que permitiría recuperar la cantidad de ventas registradas en el año 2001. En años subsiguientes continúa el aumento de venta de automóviles debido a una recuperación económica general en el sector llegando así a 25.942 automóviles en el año 2008.

En el año 2009 se evidencia una pequeña caída en la venta de automóviles consecuencia de la crisis económica mundial, actualmente esto se está revirtiendo.

Gráfico 6: Evolución de las ventas en unidades de vehículos 0 km (Automóviles y utilitarios).



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la revista "Autoanuario" 12da Edición.

En lo que tiene que ver con las ventas de camiones 0 Km en plaza, su evolución es similar a las de automóviles y utilitarios. Se registra también, en el año 2003 la mayor caída en las ventas (véase cuadro N° 14) y en los años 2004 y 2005 la posterior recuperación.

El año 2004 marca la etapa de crecimiento en las ventas de camiones pasando a venderse 4 veces más unidades que en el período de crisis. De ahí en adelante continúa el marcado crecimiento en el sector camiones hasta llegar al 2008 a la venta de 2834 unidades.

Actualmente el sector continúa su crecimiento constante pese a la última crisis mundial, esto se evidencia con la instalación de nuevas plantas de armado de este tipo de vehículos como por ejemplo la instalación de EFFA en el departamento de San José para el armado de camiones utilitarios y de la firma IVECO próxima a instalarse en la ciudad de Montevideo.

Cuadro 15: Evolución de las ventas de camiones 0 km.

Año	Unidades	Variación
2000	1071	0
2001	767	-0.283
2002	199	-0.741
2003	99	-0.503
2004	528	4.333
2005	1065	1.017
2006	1211	0.137
2007	1719	0.419
2008	2834	0.649

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la revista Autoanuario

Mercado de armadoras

Lejos están los años 80, en los cuales había unas 15 plantas de armado de vehículos. Desde 1980 a principios de la década de los 90 cerraron la mayoría de las empresas armadoras, a causa de los continuos cambios que se sucedieron en el marco regulatorio desde los 80 a la fecha. En la actualidad, Uruguay cuenta con 3 fábricas ensambladoras que son Nordex S.A., Bognor S.A. (ex Oferol S.A.) y EFFA S.A. Actualmente existe en San José una nueva planta de armado EFFA que tiene en marcha un proyecto para armar 4.000 vehículos por año. Producirá modelos para pasajeros (en acuerdo con Beijing Motors) y vehículos utilitarios (en acuerdo con Harbin Hafei). Así mismo se iniciará la producción de un camión liviano, un furgón cerrado y una minivan de pasajeros.

Estas terminales de fabricación, importan desde sus casas matrices principalmente e incorporan componentes de fabricación nacional para el ensamblado de los vehículos.

Cuando se habla del proceso de ensamblado, se habla de la tercera parte del proceso de fabricación de un vehículo. En el mundo, la globalización ha hecho que una fábrica terminal en determinado país herede los componentes de otras plantas de otros países, que una fábrica estampe, otra produzca motores, otra fabrique asientos, etc., y que todo eso se junte en una planta de montaje, donde en un sector se suelda, en otro sector se pinte y en el otro se haga el armado.

Si se compara la capacidad instalada de producción de los países vecinos Argentina y Brasil que es de 900 mil unidades y 4 millones anuales respectivamente, con la capacidad instalada de Uruguay que es de 40 mil vehículos por año, se hace necesario que Uruguay tenga que definir una política distinta a sus vecinos. Lo que ha hecho Uruguay es apuntar a la producción de determinados bienes que a Brasil y Argentina les es muy costoso producir, por ser productos de nicho, de fin o de inicio de línea, que en general requieren series cortas de producción. Por lo tanto, Uruguay se posiciona en la región con plantas que producen series cortas, o sea al armado de modelos especiales que requieren mayor especialización y flexibilidad para adaptar la forma de producción.

Nordex S.A. es la mayor de estas plantas, existe desde 1962 y es de capitales nacionales. Es una fábrica que ha producido modelos como el Renault Twingo, que es un vehículo de gran nivel tecnológico. Ha realizado grandes inversiones para cumplir con las exigencias europeas, siendo los vehículos fabricados en ella de las mismas características que los armados en origen. El proyecto Twingo fue inicialmente planificado para cinco años de producción, lo cual no ocurrió, dado que la casa matriz de Francia en la crisis de Argentina, teniendo las plantas de Brasil y Argentina con cuantiosas pérdidas y gran capacidad ociosa, discontinúa el proyecto en Uruguay. Este proyecto se da por terminado cuando faltaban aún tres de los cinco años, lo que fue nefasto para la empresa uruguaya dado que no pudo recuperar las inversiones realizadas. La fábrica estuvo prácticamente cerrada desde entonces por dos años, hasta que comienza la producción de camiones Renault. En la

actualidad, la empresa se encuentra armando cuatro camiones por día para exportación, contando además con un proyecto de armado de una camioneta india marca Mahindra, la cual se espera pueda ser ensamblada con vías de exportación hacia Brasil y Argentina.

En cuanto a Oferol S.A., hasta el año 2002 exportó vehículos marca Citroën Xsara armados en su planta. Luego, el grupo empresarial mediante otra empresa denominada Bognor S.A., realizó blindajes de vehículos, emprendimiento que consiste en importar vehículos, desarmarlos totalmente, realizar el blindaje y volverlos a armar, tarea que contiene un gran valor agregado. Además, mediante la empresa Feratec S.A., realizó el armado y exportación de la camioneta marca Ssangyong en el período 2001-2005. Actualmente cuenta con convenios con otras empresas de para el armado de nuevos vehículos tales como Chery Socma SA.

4.3.3.2. Exportaciones

Las exportaciones de autopartes del período 2001-2005 presentan una evolución creciente, pasando de USD 36,7 millones en 2001, a USD 83,9 millones en el 2005. Dicho aumento se debe al crecimiento en las exportaciones del subsector metalmecánica y al aumento de las exportaciones de cueros naturales (cortados en forma e incluso cosidos) para asientos de vehículos. A partir del año 2008 comienza un descenso de las exportaciones debido a la recesión que desembocó en la crisis económica internacional del año 2009 y que afectó también al mercado de autopartes.

Cuadro 16: Exportaciones de las principales empresas uruguayas de autopartes en el período 2001-2009.

EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES DE PRINCIPALES EMPRESAS PERIODO 2003-2009							
EMPRESA	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Aluminios del Uruguay					10.065.882	10.076.885	6.532.801
Bader Uruguay	42.151.644	37.069.120	40.922.545	42.000.000	54.760.233	39.760.123	19.160.281
Fanacif	6.073.736	7.610.787	8.399.660	8.399.660	8.361.414	9.226.514	7.518.763
fundas mana					453.125	149.635	91.934
Ijasa	10.531	16.792	43.544	53.657	35.079	56.379	31.314
GKN Uruguay	9.488.151	16.089.940	18.412.294	40.150.000	48.427.225	47.027.010	41.365.053
Lamitex						49.426	45.012
Luis Panasco S.A.	573.856	794.985	1.047.947	1.039.559	661.695	527.130	188.039
Juan J Radesca					364.234	194.956	54.835
Mepi S.A.	693.193	859.743	831.935	1.200.000	441.448	254.995	155.949
Montreal						20.484	
Nortel S.A.	17.088		57.607	153.038	109.816	143.289	
Reigia e Hijos S.A.	213.356	283.323	230.350	400.000	302.185	270.088	160.287
Serisur S.A.	1.099.780	1.730.881	938.372	1.648.684	3.397.064	1.589.914	598.247
Somil S.A.	1.582.976	2.620.043	3.354.709	2.835.078	3.575.791	4.517.663	1.396.074
Talesol S.A.	10.785.803	16.147.326	22.537.831	27.000.000	30.500.154	34.828.205	25.180.065
Yazaki SA	-	-	-	2.011.761	7.365.459	13.592.274	8.814.553
Zenda	14.434.605	16.831.806	22.557.737	113.192.550	115.519.269	96.946.933	83.370.623
Totales	87.124.719	100.054.746	119.334.531	240.083.987	274.274.191	259.231.903	194.663.830

Fuente: Datos proporcionados por la Cámara de Autopartes del Uruguay

En cuanto al *subsector metalmecánica*, las exportaciones en el año 2001 eran de USD 16,3 millones, siendo los principales destinos, Argentina (93%), Brasil (5%) y Unión Europea

(1%). Los principales productos eran los semiejes homocinéticos (49%), ejes con diferencial (30%), pastillas de freno (10%) y radiadores (6%). Dentro de los exportadores más importantes figuraban GKN Driveline Uruguay S.A. (50%), Talesol S.A. (30%), Fanacif S.A. (10%) y Luis Panasco S.A. (6%). En el año 2002, aumentaban las exportaciones un 14% con respecto al año anterior, aumentando el destino Brasil (11%), cayendo las exportaciones hacia Argentina (85%). En el año 2003, las exportaciones aumentan un 23% con respecto al año anterior, siendo los destinos Argentina (82%), Brasil (15%) y EE.UU. (1%); además, se mantiene la participación de los principales exportadores en el total. En el 2004, las exportaciones crecen un 55%, en comparación con el año 2003, continuando como principales productos los semiejes homocinéticos (45%) y los ejes con diferencial (45%). En el año 2005, se consuma un aumento con respecto al año anterior de 32% y con respecto al 2001 de casi 300%, siendo los principales exportadores: Talesol S.A. (48%), GKN Driveline Uruguay S.A. (39%), Fanacif S.A. (7%), Luis Panasco S.A. (2%) y Somil S.A. (2%). Los destinos de las exportaciones en el 2005 fueron: Argentina (80%), Brasil (12%), EE.UU. y México (cada uno 2%). Los principales productos exportados en este año fueron: ejes con diferencial (45%), semiejes homocinéticos (36%) y pastillas de freno (7%).

En lo que se refiere al *subsector cueros*, las exportaciones tomadas en cuenta fueron las que se refieren a “cueros naturales cortados en forma y cosidos”, ya que dicha mercadería no cabe duda que será utilizada para el sector automotriz. En el año 2001 las exportaciones eran en su totalidad de Bader Internacional Suc. Uruguay, dirigidas hacia Alemania y alcanzaban los USD 7 millones. En el 2002, comienza a exportar la empresa Curtiembre Branaa S.A. también hacia Alemania. Se exporta un 97% a Alemania y el resto principalmente a EE.UU. En el 2003, se exporta un 90% a Alemania y la empresa Curtiembre Branaa S.A. exporta a México lo que representa un 8.5%. Hacia el 2004, aumentan aun más las exportaciones a Alemania (97%) donde el 75% corresponde a Curtiembre Branaa S.A. y el resto se diversifica a México, Brasil, EE.UU., Argentina, Chile y Suecia. En el año 2005, la principal exportadora era Curtiembre Branaa S.A. con USD 21,6 millones y luego Bader Internacional Suc. Uruguay con USD 6,3 millones. Los destinos eran Alemania (97%), Argentina (2%), Chile y Brasil (el resto).

Las exportaciones de ejes con diferencial y de cueros cortados y cosidos aumentaron considerablemente en el período 2001-2005. Se observa un desarrollo importante en 2003 y 2004 de la exportación de neumáticos recauchutados, y una caída total de las exportaciones de neumáticos nuevos, luego del cierre de F.U.N.S.A. en el año 2002.

La cadena automotriz, desde el año 2003, muestra un incremento constante de sus exportaciones presentando una tasa de crecimiento promedio acumulado anual de 23,5%. Durante el 2008, las exportaciones de la cadena automotriz acumularon 177 millones de dólares, cifra 149 % superior a la registrada durante el 2002 y 30 % superior a la registrada en 2007.

Cuadro 17

EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES DE LA CADENA AUTOMOTRIZ (EN MILES DE DOLARES)								
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Tractocamiones	-	50	3048	4469	15770	17861	32053	9242
Vehículos para transporte de 10 o más personas	348	1652	2643	741	87	48	-	-
Automóviles de Turismo	36475	1780	1965	2513	2448	1715	12364	28755
Vehículos para transporte de mercancías	1209	555	3591	7541	21528	12938	20586	7456
Otros	-	23	235	-	-	-	-	-
Total	38032	4060	11482	15264	39833	32562	65003	45453

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Gabinete Productivo Cadenas Valor I y Uruguay XXI

Durante el 2008 observamos un desempeño exportador muy superior al exhibido en promedio durante el último quinquenio. En dicho año las exportaciones totalizaron una cifra cercana a los 65 millones de dólares, duplicando las realizadas en el año anterior. Si discriminamos las exportaciones por producto, se encuentra que las de tractocamiones representan el 49 % del total exportado, seguidas por las de vehículos para el transporte de mercancías (camiones) con 32 %, y las de automóviles de turismo son responsables solamente del 19 % de lo exportado, esquema muy diferente al del 2002, cuando el 96 % de las divisas obtenidas se logró a través de las ventas de automóviles para turismo.

Asimismo, las ventas al exterior de automóviles de turismo se ven concentradas casi en su totalidad en la empresa Chery Mercosur, con el 94 %, y tienen como destino casi exclusivo a la República Argentina. Por su parte, la empresa Santa Rosa Automotores (Nordex S.A.) es responsable de la totalidad de las ventas al exterior de tractores para semirremolques, destinándose 511 unidades a Argentina y 48 a Angola durante todo el 2008, así como también de la totalidad de las ventas al exterior que corresponden a camiones a los mismos destinos mencionados anteriormente, con los que acumula 16 millones de dólares y 4,6 millones de dólares, respectivamente.

En lo que refiere a las exportaciones de autopartes, han crecido a una tasa promedio anual de 30% durante los últimos siete años, y totalizaron 87 millones de dólares durante el 2008. Durante ese mismo año se observa una gran concentración de las exportaciones, cuatro empresas son responsables del 96 % del total exportado; las principales empresas exportadoras son: GKN Driveline Uruguay (50,5 %), Talesol S. A. (39,5 %), Fanacif S.A. (5,3 %) y Somil S. A. (1,1 %). Tanto GKN como Talesol exportan autopartes relacionadas con ejes y semiejes, las exportaciones de GKN tienen como principal destino Argentina y Brasil, con el 61 % y 33 % respectivamente, Talesol por su parte destina la totalidad de sus exportaciones a Argentina.

A su vez, Fanacif acumuló divisas durante el 2008 por casi 9 millones de dólares, y sus principales destinos fueron: Argentina (39 %), Brasil (24 %) Estados Unidos (23 %), y Venezuela (5 %). Somil (se ubicó en el cuarto lugar como empresa exportadora durante 2008, pero hay que destacar que exporta la mayoría de su producción bajo códigos arancelarios no considerados como autopartes) exportó tableros con fieltro (isonos) por 4,5 millones de dólares, teniendo como único destino a Argentina. Hay que destacar las exportaciones de remolques que, si bien no son significativas dentro del conjunto, durante el 2008 alcanzaron los 240 mil dólares, cifra récord en los últimos seis años. Las ventas corresponden a cuatro remolques cisternas con destino a Brasil realizadas por Kleinicke Duarte Moisés.

Durante el 2008, las exportaciones de motos totalizaron 315 mil dólares, mitad de lo exportado el año anterior, siendo RTM la principal empresa exportadora. La gran mayoría de las exportaciones se destinan a países de extrazona: los tres principales destinos son México (51 %), Estados Unidos (19 %) y España (13 %).

4.3.3.3. Importaciones

Cuadro 18: Importaciones uruguayas de autopartes en el período 2001-2009 y representatividad del sector metalúrgica y metalmecánica y el sector cueros.

Código NCM	Concepto	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
4011000000	Neumáticos nuevos	17.896	13.159	17.695	26.834	29.721	30.550	37.008	53.570	40.654
4012000000	Neumáticos recauch. o usados	1.434	1.147	2.109	3.599	3.808	4.585	5.888	7.592	6.265
4013000000	Cámaras de caucho p/neum.	851	428	550	886	931	1.182	1.719	2.745	2.104
4016910000	Alfom. de caucho vulcanizado s/endur.	161	56	63	72	154	213	296	446	319
6813109000	Guarniciones de frenos	239	201	119	258	249	477	0	0	0
7007210011	Cristales p/vehículos envol. Lamin	769	732	391	544	814	876	1.063	1.153	1.104
8409900000	Aros de pistón	5.664	3.700	3.964	6.415	7.089	6.706	8.634	11.317	11.671
8415209000	Acond. De aire con ventilador	2	1	3	7	0	0	2	0	0
8483102000	Arboles de transmisión	148	80	50	90	116	149	137	270	240
8484100000	Juntas metaloplásticas	564	411	666	647	826	745	864	1.026	945
8507100000	Acumuladores eléctricos	3.985	2.865	3.081	3.583	4.687	6.471	9.444		
8511400000	Bujías	298	151	65	92	142	171	237	393	327
8706000000	Chasis	0	0	0	0	67	0	125	38	0
8707000000	Carrocerías	243	216	72	77	525	11	44	130	17
8708000000	Partes y accesorios	85.537	45.371	29.207	49.465	63.255	8.264	9.549	13.472	10.936
9401909013	Asiento vehíc. Cuero natural	4	1	0	1	1	0	0	1	0
9401909019	Asiento transf. Y partes	24	132	157	107	138	0	0	20	24
9401909099	Asiento mad. Partes	328	134	125	193	243	6	57	22	9
	Total	118.147	68.785	58.317	92.870	112.766	60.406	75.067	92.195	74.615

Fuente: Elaboración propia en base a datos recabados del programa transaction de la Cámara de Autopartes.

Cuadro 19: Países origen de las importaciones uruguayas de autopartes en el período 2001-2009 (en porcentaje).

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Brasil	19	30	49	46	53	46	50	44	40
Argentina	10	9	7	7	8	13	9	8	8
Alemania	1	2	2	3	2	1	1	2	2
Japón	1	1	3	3	2	7	7	8	8
Francia	56	40	10	15	22	7	3	6	4
EE.UU.	4	8	11	12	6	4	5	5	6
España	1	2	3	5	1	2	2	1	1
Italia	2	3	2	1	1	2	1	1	1
Corea del Sur	3	2	4	5	1	2	2	3	3
Otros	3	3	8	5	4	17	19	22	26
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de Transaction.

Las importaciones de la cadena automotriz (incluyendo aquellas realizadas bajo el régimen de admisión temporaria) durante el 2008 acumularon 703 millones de dólares, cifra 57 % superior a la registrada durante el año 2007.

Las importaciones de automóviles acumularon 472 millones de dólares durante el 2008, cifra 68 % superior a la registrada en el 2007 y equivalente al 67 % del total de lo importado por la cadena.

Cuando se analizan las importaciones de autopartes hay que considerar que gran porcentaje de ellas se realiza bajo el régimen de admisión temporaria, por lo que su destino no es el mercado local sino la reexportación. En consecuencia, existe una importante correlación entre las importaciones realizadas en el régimen de admisión temporaria (AT) y las exportaciones por parte de sistemistas o terminales.

En el 2008 las importaciones de autopartes totalizaron 158 millones de dólares, de las cuales 111,6 millones (71 %) se realizaron en modalidad de AT. El principal importador de partes y accesorios de vehículos (en régimen normal de importación) fue Nordex, que acumuló 3,4 millones de dólares. Brasil, Francia y China han sido los principales orígenes de las compras, con el 86 % del total importado.

Si se analizan las importaciones en AT, se encuentra que tres empresas concentran casi la totalidad de lo importado durante el 2008: Santa Rosa Automotores (Nordex), con 35 %; GKN Driveline, con 29% y Talesol, con el 21 %. Por su parte, Brasil es el principal origen

de las importaciones en AT, que acumula el 41 %; otros orígenes de relevancia son Francia, China, Estados Unidos e Italia.

Cuadro 20

URUGUAY, OFERTA Y DEMANDA GLOBAL DEL SECTOR AUTOMOTRIZ (En millones de dólares)							
AÑO	PRODUCCIÓN	IMPORTACIÓN	OFERTA	EXPORTACIÓN	CONSUMO APARENTE	EXPORTACIÓN PRODUCCIÓN	IMPORTACIÓN CONS. APAR.
1999	147,2	220,4	367,6	125,8	241,8	85,5%	91,2%
2000	182,6	205,6	388,2	156,8	231,4	85,9%	88,9%
2001	150,8	180,1	330,8	105,7	225,1	70,1%	80,0%
2002	89,7	68,5	158,2	57,9	100,3	64,5%	68,3%
2003	49,6	56,7	106,3	32,6	73,8	65,6%	76,9%
2004	73,7	145,8	219,5	48,5	170,9	65,8%	85,3%
2005	95,7	223,3	319,0	63,1	255,9	65,9%	87,2%
2006	161,1	272,3	433,5	104,9	328,6	65,1%	82,9%
2007	196,6	375,5	572,1	120,1	452,0	61,1%	83,1%

Fuente: Análisis del Sector Automotriz. Departamento de Estudios Económicos

El consumo se obtiene de la siguiente fórmula:

Consumo = Producción + Exportaciones – Importaciones.

4.3.3.4. Inversión extranjera directa

Uruguay recoge una larga experiencia tanto en fabricación de autopartes como en el armado de vehículos, así como en exportaciones de ambos subsectores, existiendo actualmente más de cuarenta empresas de las cuales varias cuentan con certificación de calidad. Las exportaciones del sector se han triplicado en los últimos cuatro años.

En Uruguay los inversores extranjeros reciben el mismo tratamiento que los locales; existe libertad de transferir fondos y de repatriación de utilidades.

Uruguay cuenta además con acuerdos especiales dentro del Mercosur, el último de los cuales, firmado en 2008, requiere que Brasil importe autopartes y vehículos desde Uruguay para poder exportar a ese país con arancel cero.

Contamos con un muy atractivo régimen de promoción de inversiones y de exportaciones. En 2007 se aprobó un régimen de promoción de inversiones que permite a la empresa computar hasta el 100% del monto invertido como pago a cuenta del Impuesto a la Renta en determinadas condiciones.

Existe además un régimen beneficioso para las exportaciones que comprende:

- Devolución del IVA pagado en compra de insumos

- Un régimen de no pago de impuestos (Aduaneros entre otros) para importaciones de insumos que se incorporen a bienes importados
- Un sistema de prefinanciación de exportaciones (BCU)
- Mecanismos adicionales específicos de beneficios a las exportaciones del sector automotor y de importación de partes para armado de vehículos con aranceles mínimos (2%) bajo ciertas condiciones.

El sector automotriz uruguayo está atrayendo importantes inversiones extranjeras entre las cuales se destacan empresas trasnacionales que abastecen el mercado regional y mundial desde Uruguay como son: ArcelorMittal, Bader, Dana, GKN y Yazaki. Estas inversiones se realizan en un contexto en que la inversión extranjera directa se ha multiplicado por 11 desde el año 2002, representando en 2008 el 6,8% del PBI.

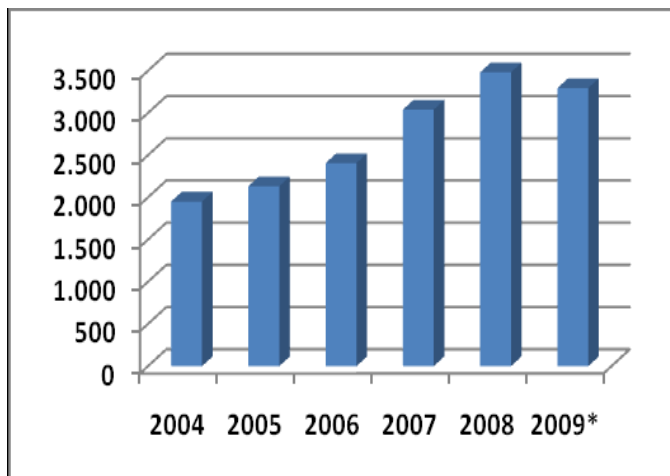
El mercado de automotores en el Mercosur ascendía a casi 3,5 millones de unidades vendidas en 2008, a pesar de la recesión iniciada a fines del mismo, se estimaba a 3,3 millones para el año 2009.

Cuadro 21: Ventas anuales de vehículos por país, periodo 2004-2009 en miles de unidades.

Año	Brasil	Argentina	Uruguay	Paraguay	TOTAL
2004	1.620	312	9	10	1.951
2005	1.705	403	15	10	2.133
2006	1.920	461	15	10	2.406
2007	2.444	565	19	12	3.040
2008	2.824	612	26	20	3.482
2009*	2.830	430	20	15	3.295

* Datos en base al Primer semestre 2009.

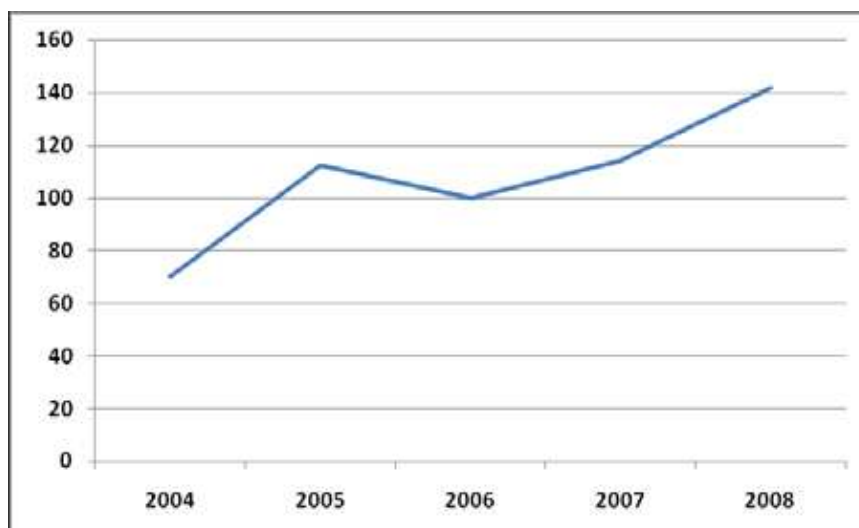
Gráfico 8: Evolución de las inversiones en el Uruguay del sector autopartes.



Fuente: Informe Oportunidades de Inversión en Uruguay-Sector Automotor y Autopartes. Uruguay XXI Setiembre 2009

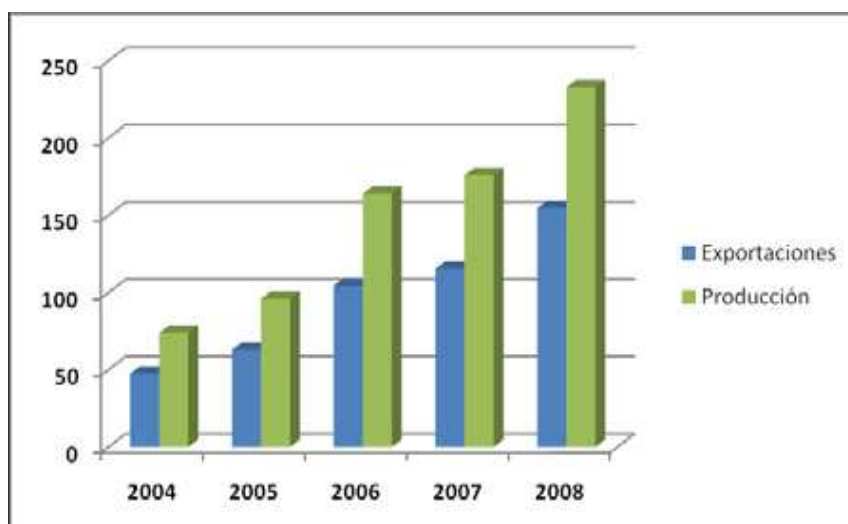
La producción nacional de vehículos y autopartes ha experimentado un boom en los últimos cuatro años, duplicándose el volumen producido y triplicándose el valor total. El PBI del sector automotor representó 0,4% del PBI total y sus exportaciones 2,6% de las exportaciones totales de bienes del país en el año 2008.

Gráfico 9: Exportaciones de vehículos y autopartes 2004-2008 (en millones de dólares).



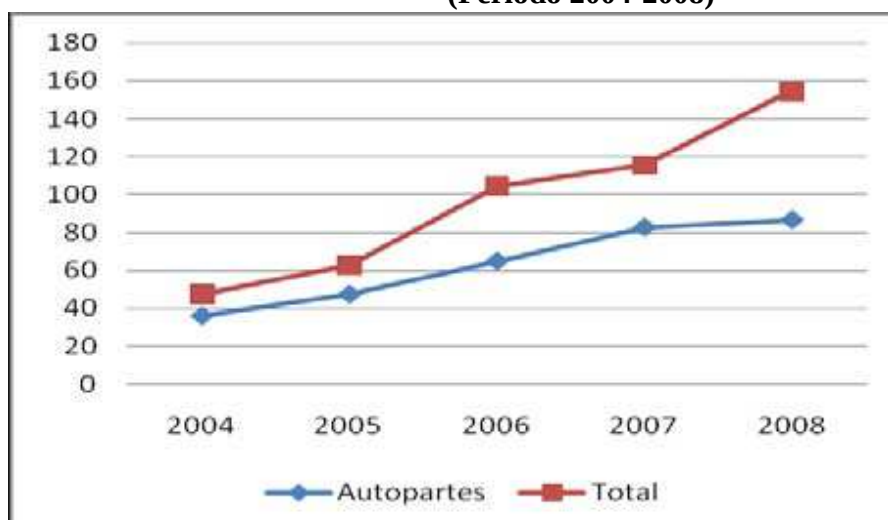
Fuente: Uruguay XXI e Índice de Volumen Físico de la Industria Manufacturera: INE. (Año base 2006)

Gráfico 10 Exportaciones y Producción de autopartes (Millones de US\$)



Fuente: Producción: ventas totales en pesos corrientes cotizadas al tipo de cambio promedio anual. Exportaciones: Deloitte, Informe sectorial.

**Grafico 11: Evolución de las exportaciones de autopartes en relación al total
(Periodo 2004-2008)**



Fuente: Deloitte, Informe sectorial. Autopartes no incluye exportaciones de partes de asientos de cuero. Vehículos incluye ómnibus, minibuses, tractores y otros vehículos para usos especiales, motores, carrocerías, chasis, remolques y semirremolques, entre otros ítems. Año 2008: estimado por Uruguay XXI.

Autopartes

Para el sector se identifican varias empresas extranjeras que han venido invirtiendo y apoyando el desarrollo del mismo entre las que se destacan:

- BADER (Alemania) produce cueros para asientos de automóviles y exporta a Alemania y México.
- ACERLORMITTAL, compañía europea que invirtió en el 2007 en Cinter, metalúrgica que produce tubos de acero para vehículos y otros usos y exporta a Argentina, Brasil y EE.UU.
- GKN Driveline del Reino Unido, produce semiejes homocinéticos y exporta a Argentina, Brasil y EE.UU.
- DANA de EE.UU produce ejes diferenciales y exporta a Argentina.
- YAZAKI de Japón produce arneses de embragues y exporta a Argentina.

Armado de vehículos

Actualmente funcionan tres plantas de armado de vehículos con mayoría de capitales nacionales⁹, pero con participación de capital extranjero, y una planta de blindaje de automóviles así como otros proyectos en curso.

- OFEROL: en acuerdo con Chery de China y Socma de Argentina comenzó a producir en 2008 autos medianos para exportar principalmente a Brasil. Actualmente trabaja a façon para dichas compañías en su planta de Canelones.
- NORDEX en acuerdo con Renault trucks del grupo sueco Volvo, produce camiones para el mercado interno y exporta a Argentina, Chile, Angola y Libia. Junto a la empresa china Dongfeng Motor produce camiones con destino al mercado interno en su planta de Montevideo. Una planta industrial del mismo grupo llamada Nortel produce autopartes para ambas marcas en Maldonado.

Adem as, Nordex est a en avanzadas negociaciones con Kia Motors de Corea para armar entre 4.000 y 6.000 v eh culos de esta marca por año con destino a Brasil.

- CHERY Automobile ha invertido en Bognor, empresa uruguaya, en una planta de blindaje de automóviles con destino a la exportación.
- EFFA Motors de propiedad mayoritaria uruguaya, tiene en marcha un proyecto para armar 4.000 v eh culos por año en el departamento de San José. Producirá modelos para pasajeros (en acuerdo con Beijing Motors) y v eh culos utilitarios (en acuerdo con Harbin Hafei). Así mismo se iniciará la producción de un cam n liviano, un furgón cerrado y una minivan de pasajeros; se estima dicha inversión en 35 millones de dólares.

⁹ Estos y otros incentivos han generado que en estos momentos en el país existan tres plantas de ensamble: Nordex, que ensambla Kia, y en exclusividad para América del Sur camiones Renault; Oferol, donde participa el Grupo Socoma (de Franco Macri), que se concentra en la producción de Chery para el Cono Sur (modelos Tiggo, AA1 y QQ3) y la recién instalada Effa en San José, que ensambla v eh culos chinos Lifan.

4.3.3.5. Escenario para la cadena automotriz hacia el 2015

Dadas las características de la cadena y su dependencia de los mercados internacionales, especialmente de la región, deben tomarse en cuenta los siguientes factores:

Efecto del nuevo acuerdo entre Uruguay y Brasil. Se espera un crecimiento rápido de las exportaciones automovilísticas uruguayas hacia Brasil.

- “Paquetes” promocionales por parte de otros países. Hay que considerar el efecto de estas políticas en Argentina y Brasil. Uruguay por su parte debe equilibrar sus efectos, a través de políticas públicas y de negociaciones comerciales con el objetivo de instrumentar políticas coordinadas o comunes con los socios.
- Existen posibilidades de que empresas trasnacionales utilicen a Uruguay como plataforma de inserción regional.
- Crecimiento de la industria automotriz regional: el crecimiento pronosticado para el Mercosur en su conjunto para el sector terminal es superior a la media mundial y ronda el 32,4% para el período 2007-2015.
- Impacto de China e India en la región.

CAPÍTULO 5

DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL

5.1. DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL

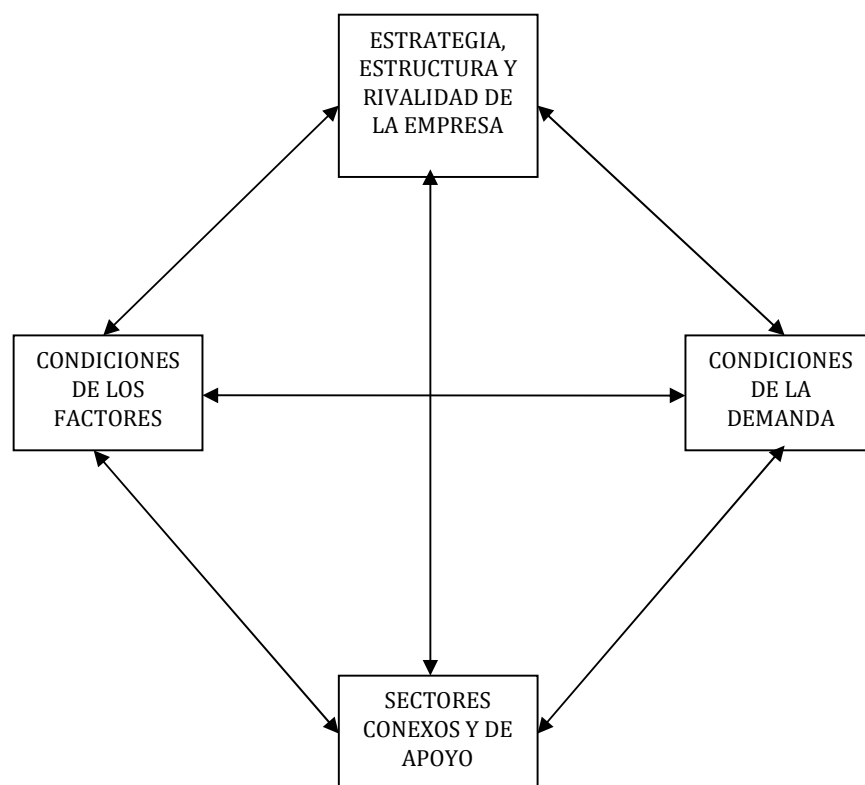
Porter plantea las variables centrales mediante las cuales la nación llegaría a lograr una ventaja competitiva. En su libro, hace referencia a cuatro variables:

1. Condiciones de los factores: La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
2. Condiciones de la demanda: La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
3. Sectores afines y de apoyo: La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos.
4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

Los determinantes individualmente o agrupados en un sistema, crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación. Ejemplo de ello son la disponibilidad de recursos y técnicas necesarias para la ventaja competitiva en un sector, la información que determina las oportunidades que se detectan y las orientaciones con que se despliegan los recursos y las técnicas, las metas que persiguen los propietarios, directores y empleados, y lo que es más importante las presiones a que se ven sometidas las empresas para invertir e innovar.

Las naciones tienen más probabilidades de alcanzar el éxito en sectores o segmentos de sectores donde el “diamante” nacional sea más favorable. El diamante es un sistema mutuamente autorreforzante, el efecto de un determinante depende del estado de los otros.

El término diamante hace referencia a los cuatro determinantes, haciendo un símil con el dibujo que los representa.



Hay otras dos variables que pueden influir de forma muy importante en el sistema nacional y que son necesarias para completar la teoría. Son la casualidad y el gobierno. Los acontecimientos casuales suceden fuera del control de las empresas y el gobierno, tales como nuevos inventos, perfeccionamiento de las tecnologías básicas, guerras, acontecimientos políticos externos y cambios sustanciales en la demanda de los mercados extranjeros. Crean discontinuidades que pueden desbloquear o dar nueva forma a la estructura del sector y brindar la oportunidad a que otras empresas ocupen el lugar de otras.

El gobierno a todo nivel puede mejorar o deteriorar la ventaja nacional. Esto se ve a través de las políticas de estado que influyen en cada uno de los determinantes.

Las naciones no alcanzan el éxito en sectores aislados sino que lo hacen a través de relaciones verticales y horizontales entre sectores.

1. Condiciones de los factores

Los factores de producción son los insumos necesarios para competir en cualquier sector tales como la mano de obra, tierra, recursos naturales y capital e infraestructura.

Dotación de los factores

Los factores pueden agruparse en varias categorías:

- Recursos humanos: la cantidad, la cualificación y costo.
- Recursos físicos: abundancia, calidad, accesibilidad y costo de tierra, agua, yacimientos minerales, reservas madereras, fuentes de energía hidroeléctrica, zonas pesqueras y otros como condiciones climáticas, geográficas, tamaño y localización respecto de otras naciones.
- Recursos de conocimiento: la dotación que la nación tenga de conocimientos científicos, técnicos y de mercado.
- Recursos de capital: la cuantía y costo del capital disponible para financiar la industria. La cuantía total de recursos de capital de un país y las formas en que se aplican se ven afectadas por la tasa de ahorro, la estructura de mercados de capitales, aspecto que varía mucho de un país a otro.
- Infraestructura: tipo, calidad y costo del sistema de transporte, red de comunicaciones, servicios postales, medios de pago o de transferencia de fondos, asistencia sanitaria. Además incluye dotación de vivienda e instituciones culturales que afectan a la calidad de vida.

La mezcla de factores empleados difiere ampliamente de un sector a otro. Las empresas consiguen ventaja competitiva si poseen factores de bajo costo o de calidad elevada en el sector en el que están compitiendo.

La sola disponibilidad de factores no es suficiente para conseguir una ventaja competitiva, es decir serán necesarios otros determinantes del diamante para explicar donde se traduce en éxito internacional la ventaja en factores.

Jerarquía entre los factores

Respecto a este tema cabe hacer dos distinciones. La primera entre factores básicos y avanzados: los primeros comprenden recursos naturales como el clima y situación geográfica, la mano de obra especializada y semiespecializada así como también recursos ajenos a largo plazo. Los avanzados comprenden la moderna infraestructura digital de

comunicación de datos, personal altamente especializado (ingenieros titulados, científicos informáticos e institutos de investigación en disciplinas complejas).

Muy pocos de estos factores de producción son heredados por los países, si no que la mayoría deben desarrollarse y explotarse mediante inversiones sostenidas a lo largo del tiempo. Los factores básicos se heredan de forma pasiva o su creación requiere de una inversión relativamente modesta y carente de complicaciones.

Los avanzados son actualmente los más significativos para lograr y mantener la ventaja competitiva. Son necesarios para conseguir ventajas competitivas de orden superior tales como productos diferenciados y tecnología de producción propia. Los mismos son escasos debido a que requieren inversiones costosas y sostenidas tanto de capital humano como monetario. Un ejemplo de ello es EE.UU con el importante desarrollo en el campo informático (hardware y software).

Es importante reconocer que los factores avanzados de una nación se crean a partir de los factores básicos. Para que una nación cuente con una buena dotación de doctores en biología, necesitará haber tenido antes un considerable número de licenciados en biología estudiosos y con medios para investigar.

La segunda distinción que habría que hacer es la especificidad de los factores de producción, entre los mismos se encuentran los factores generalizados y especializados. Los generalizados incluyen por ejemplo una red de carreteras, es una provisión de recursos ajenos o una dotación de empleados bien motivados con formación universitaria, es decir factores utilizables en una amplia gama de sectores. Los especializados comprenden personal con formación específica, infraestructura con propiedades peculiares, bases de conocimiento particulares, es decir factores con limitada aplicación.

Los especializados ofrecen bases más decisivas y sustentables para la ventaja competitiva, en cambio los generalizados solamente sirven de apoyo para ventajas competitivas rudimentarias.

Los factores especializados requieren inversiones más centradas y frecuentemente más arriesgadas, tanto privadas como sociales. Dependen en muchos casos del hecho de contar ya con una base de factores generalizados.

La ventaja competitiva más significativa y sustentable se produce cuando una nación cuenta con los factores necesarios para competir en un sector en particular y dichos factores son a la vez avanzados y especializados.

Por el contrario, la ventaja competitiva basada en factores básicos y/o generalizados es rudimentaria y efímera, no dura más allá del momento en que una nación, frecuentemente embarcada en un proceso de desarrollo, es capaz de ponerse a su misma altura.

Creación de factores

Los factores avanzados y especializados requieren mayores y continuadas inversiones. Las inversiones públicas se concentran en los factores más básicos y generalizados, estos no conducen a una ventaja competitiva. Una inversión directa significativa por parte de las empresas, asociaciones gremiales y particulares para la creación de factores, así como una estrecha coordinación de las inversiones públicas y privadas, son características de los sectores nacionales que más éxito alcanzan en proyección internacional.

Es necesario que el sector privado desempeñe un papel en la creación de factores a fin de conseguir ventajas derivadas de los mismos en la mayoría de los sectores.

No hay nación que humanamente pueda crear y perfeccionar todos los tipos y variedades de factores. Qué tipos se crean y perfeccionan y con qué efectividad, depende marcadamente de los otros determinantes, tales como las condiciones de la demanda doméstica, la presencia de sectores afines y de apoyo, las metas empresariales y la naturaleza de rivalidad doméstica.

Desventajas selectivas

Dentro de una concepción restringida de la competencia internacional, la ventaja competitiva se deriva de la abundancia de factores y las desventajas en éstos no pueden ser superadas. Sin embargo, la desventaja en factores básicos tales como la escasez de mano de obra, la carencia de materias primas domésticas o la incidencia de condiciones climatológicas adversas, crean presiones para innovar. Por lo mencionado anteriormente podemos concluir que la ventaja competitiva puede derivarse de la desventaja en algunos factores.

Las desventajas en factores básicos son una parte de lo que hace que las empresas no se apoyen en los costos de los factores básicos y que busquen factores de orden superior. En contraste con esto, la abundancia local de factores básicos induce a las empresas en la autocomplacencia y les disuade de la aplicación de tecnologías avanzadas.

2. Condiciones de la demanda

El segundo determinante de la ventaja competitiva son las condiciones de la demanda interior para el producto o servicio del sector. Tres atributos de la demanda interior son especialmente significativos:

1. Composición de la demanda interior
2. Magnitud y pautas de crecimiento de la demanda interior
3. Mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación.

1. Composición de la demanda interior

La influencia más importante de la demanda interior sobre la ventaja competitiva se produce mediante la combinación y carácter de las necesidades del comprador local. La composición de la demanda conforma el modo en que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades del comprador. Hay tres características de la demanda interior:

- a. Estructura segmentada de la demanda. Se ha reconocido que el tamaño de los segmentos puede ser importante para la ventaja nacional cuando haya economías de escala o aprendizaje verdaderamente significativas.

Las naciones que cuentan con el mayor de todos los segmentos en términos absolutos pueden conseguir ventajas al aprovecharse de las economías de escala. Sin embargo, el tamaño de los segmentos dentro de una nación desempeña un papel complicado en la ventaja competitiva nacional, porque las empresas compiten globalmente y pueden conseguir una gran escala aún en el caso de que su mercado interior sea pequeño.

- b. Compradores entendidos y exigentes. Las empresas consiguen una ventaja competitiva si los compradores domésticos son, o están entre, los compradores más entendidos y exigentes para el producto o servicio en cuestión. Los mismos son una ventana desde la que pueden contemplarse con claridad las necesidades de los clientes más avanzados.

Los clientes entendidos y exigentes presionan a las empresas locales para que alcancen niveles cada vez más altos en lo concerniente a calidad, características y servicio de los productos.

- c. Necesidades precursoras de los compradores. Las empresas de una nación consiguen ventajas si las necesidades de los compradores domésticos son precursoras de las necesidades de los compradores de otras naciones. Esto significa

que la demanda interior ofrece un temprano indicador de las necesidades de los compradores que más van a generalizarse. Lo antes dicho implica un beneficio, no sólo para los nuevos productos sino también para aquellos de carácter continuado, porque estimula el constante perfeccionamiento de los productos y potencia la capacidad de competir en segmentos nacientes.

2. Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda

Las empresas locales disfrutan de algunas ventajas naturales al atender su mercado interior en comparación con empresas extranjeras, como proximidad, idioma, normativas y afinidades culturales. La demanda interior puede considerarse más segura y fácil de pronosticar, mientras que la demanda exterior se puede considerar más incierta.

El tamaño del mercado interior es una ventaja si fomenta la inversión y la reinversión o el dinamismo. Otros determinantes son:

- a. Número de compradores independientes. Un buen número de compradores independientes crea un mejor entorno para la innovación que cuando uno o dos clientes dominan el mercado interno. También estimula la entrada e inversión en el sector al reducir el riesgo que surge de que una empresa tenga que abandonar el mercado y limita el poder negociador de un comprador dominante.
- b. Tasa de crecimiento de la demanda interior. La tasa de inversión en un sector es una función que depende de lo de prisa que esté creciendo el mercado interior tanto o más que su tamaño. El rápido crecimiento de la demanda interior es especialmente importante durante los periodos de cambio tecnológico.
- c. Temprana demanda interior. La composición de la demanda es más importante que su tamaño. Solamente en el caso de que la demanda interior sea precursora de necesidades internacionales contribuirá al logro de algún tipo de ventaja.
- d. Temprana saturación. Un mercado interno saturado crea intensas presiones para bajar los precios, introducir nuevas características, mejorar el rendimiento del producto y ofrecer otros incentivos para que los compradores se animen a cambiar de productos. La saturación aumenta la rivalidad local, obliga a recortar costos y a una reestructuración de las empresas. El resultado final suele ser la desaparición de unas cuantas empresas locales y la supervivencia de las restantes, fortalecidas y más innovadoras.

Otra consecuencia de la saturación son los esfuerzos por parte de empresas locales para penetrar en mercados extranjeros, con el objetivo de mantener el crecimiento e incluso hacer una utilización plena de la capacidad. Las empresas de una nación tienen un poderoso incentivo para vender en el extranjero

precisamente en momentos en los que las empresas extranjeras carecen de capacidad suficiente para satisfacer la explosiva demanda o se dejan llevar por la autocomplacencia al no enfrentar una rivalidad interior.

3. Internacionalización de la demanda interior

La composición de la demanda interior constituye la raíz de la ventaja nacional, mientras que el tamaño y las pautas de crecimiento de la demanda interior pueden ampliar esta ventaja al afectar el comportamiento, oportunidad y motivación de las inversiones.

- a. Compradores locales móviles o multinacionales. Esto crea una ventaja para las empresas de una nación porque los compradores domésticos también son compradores extranjeros.
- b. Influencias sobre las necesidades extranjeras. La demanda interior pueden generar ventas en el extranjero cuando las necesidades y deseos de los compradores domésticos se transmiten o inculcan a los foráneos. Esto se evidencia cuando los extranjeros vienen a recibir información o se les imparte un curso de capacitación y desean utilizar los mismos bienes con los que se los instruyó.

3. Sectores Conexos y Auxiliares

El tercer determinante genérico de la ventaja nacional en un sector es la presencia en la nación de sectores proveedores o conexos que sean internacionalmente competitivos. La ventaja competitiva en algunos sectores proveedores confiere ventajas potenciales a las empresas de muchos sectores de una nación, porque produce insumos que se emplean y tienen gran importancia para la innovación.

1. Ventaja competitiva en sectores proveedores

Los proveedores tienden a ser un canal para la transmisión de información e innovaciones de empresa a empresa. Mediante este proceso se acelera el ritmo de innovación dentro de todo el sector nacional. Todos estos beneficios se potencian si los proveedores están ubicados en las proximidades de las empresas, lo que acorta las líneas de comunicación.

Contar con un proveedor afincado en el propio país es preferible que depender de proveedores extranjeros por muy calificados que estén.

Las empresas de una nación obtienen el máximo beneficio cuando sus proveedores son, a su vez, competidores a escala mundial. Solamente entonces poseerán los medios para perfeccionar de la mejor manera sus propias ventajas y facilitar posteriormente el necesario flujo de tecnología a sus clientes afincados en el mercado interno.

Una nación no necesita contar con ventaja nacional en todos los sectores proveedores a fin de conseguir ventaja competitiva en un sector.

2. Ventaja competitiva en sectores conexos

La presencia en una nación de sectores conexos acreditados también puede acelerar el desarrollo de sectores proveedores que les sirvan.

El éxito internacional en un sector puede generar demanda para productos o servicios complementarios. La venta de ordenadores norteamericano, por ejemplo, ha dado lugar a la demanda en el extranjero de periféricos informáticos, software y servicios de base de datos norteamericanos.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

El cuarto determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior.

Estrategia y estructura de las empresas domesticas

Se dan importantes diferencias nacionales en las practicas y enfoques de gestión en áreas tales como formación, capacitación, orientación de líderes, el estilo de grupo en vez del jerárquico, la fortaleza de la iniciativa individual, los medios para la toma de decisiones, la naturaleza de las relaciones con clientes, la capacidad de coordinar, la actitud hacia actividades internacionales y la relación entre los trabajadores y la dirección.

No hay un sistema de dirección que sea universalmente apropiado. Las naciones tenderán a alcanzar el éxito en sectores en que las practicas directivas y las formas de organización propiciadas por el entorno nacional sean adecuadas para las fuentes de ventaja competitiva de los sectores.

La política gubernamental desempeña un considerable papel al influir en la facilidad o dificultad de la internacionalización de las empresas domesticas.

Metas

Las naciones alcanzan el éxito en sectores donde las metas y motivaciones estén en línea con las fuentes de ventajas competitivas. En muchos sectores, uno de los componentes que permite conseguir y mantener la ventaja es una inversión sostenida. En líneas más generales se consigue el éxito donde hay un extraordinario compromiso y esfuerzo.

- a. Metas de la compañía. Se determinan por la estructura de la propiedad, la motivación de los propietarios de recursos propios y ajenos, la naturaleza de la gestión societaria y la motivación de la alta dirección. Las metas de las sociedades que cotizan en bolsa reflejan las características de los mercados públicos de capital.
- b. Metas de los empleados. Un importante determinante del comportamiento y del esfuerzo del personal es el sistema de retribución que se aplica a los empleados. Un aspecto de esto son los valores sociales que influyen en las actitudes hacia el trabajo y la medida en que se motiva a las personas por medio de ganancias económicas, aspectos que varían mucho de una a otras naciones. También es significativa la estructura fiscal.

Otra dimensión importante es la relación entre el director o el empleado y la compañía. Las naciones alcanzan el éxito en aquellos sectores donde estas actitudes están presentes. En ausencia de tal relación, el éxito nacional gravitará hacia los sectores donde la ventaja competitiva sea más una función de la brillantez de la actuación de un pequeño grupo de personas.

Otras influencias sobre las metas de los empleados son: la formación profesional o técnica de los mismos, el orgullo, la preferencia geográfica y la asunción de riesgos.

- c. Influencia del prestigio o de la prioridad nacional sobre las metas. Cuando un sector adquiere la condición de prioridad nacional y/o de ser un lugar prestigioso donde trabajar, las personas especializadas acudirán y demostrarán una dedicación y un esfuerzo excepcional.

Los sectores pueden prestigiarse en una nación por razones que pueden estar profundamente enraizadas en la historia, la situación geográfica, la estructura social; si el prestigio y la prioridad nacional favorecen a un sector, el efecto de propagación sobre la ventaja competitiva puede ser enorme. Sin embargo, si las prioridades de una nación se apartan del éxito, la ventaja competitiva puede verse minada.

- d. Importancia del compromiso continuo. Las metas de las empresas se reflejan en la naturaleza del compromiso del capital y de los recursos humanos. El ideal de los economistas es que los recursos puedan moverse con total libertad, rapidez y fluidez de un sector a otro, dependiendo de lo que sea su utilización más productiva. En estas circunstancias, es lógico que los recursos fluyan hacia sectores donde la productividad sea mayor. En la realidad, la innovación puede incrementar espectacularmente la productividad de los recursos empleados en un sector aún más que la reasignación de los mismos. La innovación requiere de inversiones sostenidas en términos de capital y de recursos humanos.

Si bien el compromiso no garantiza el éxito, la carencia de él hace que el éxito sea terriblemente improbable.

Rivalidad doméstica

Los rivales domésticos luchan no sólo por la participación en el mercado, sino por los mejores empleados, los avances técnicos y por el “derecho a alardear”. Los rivales extranjeros, por el contrario, se suelen ver de una forma más analítica.

La rivalidad doméstica no sólo crea ventajas sino que ayuda a evitar algunas desventajas. Con un grupo de rivales domésticos que sigan diversas estrategias competitivas, existe una defensa contra formas de intervención estatal que sofoquen innovaciones o entorpezcan la competencia. Cuando no hay más que uno o dos rivales domésticos se producen presiones de toda clase tales como subvenciones, la demanda interior garantizada o el favoritismo hacia una empresa local.

Formación de nuevas empresas. Hay dos mecanismos básicos mediante los cuales se forman nuevas empresas:

1. Empresas completamente nuevas, que pueden derivarse de empresas ya establecidas fundadas por empleados de proveedores y clientes, o que son el resultado de ideas que surgieron durante la formación académica o la investigación universitaria.
2. Diversificación interna hacia nuevos sectores por parte de empresas ya establecidas. La diversificación mediante el desarrollo interno se produce casi siempre mediante diversificación conexas. Tanto conocimiento como activos son transferidos de la empresa existente a la nueva, lo que mejora las perspectivas de logro de una ventaja competitiva.

5. El papel de la casualidad

Los acontecimientos casuales son incidentes que poco tienen que ver con las circunstancias de una nación y que frecuentemente están en gran parte fuera de control, tanto por parte de las empresas como del gobierno. Algunos ejemplos que son de particular importancia por su influencia en la ventaja competitiva son:

- Actos de pura invención
- Importantes discontinuidades tecnológicas (como en la biotecnología o microelectrónica)
- Discontinuidades en costos de insumos (como las producidas por las crisis)

- Cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio
- Alzas insospechadas de la demanda regional o mundial
- Decisiones políticas de gobiernos extranjeros
- Guerras

Los acontecimientos casuales son importantes porque crean discontinuidades que propician algunos cambios en la posición competitiva. Pueden anular la ventaja de los competidores previamente consolidados y crear el potencial para que las empresas de una nueva nación puedan ocupar sus puestos para conseguir una ventaja competitiva en respuesta a nuevas y diferentes condiciones.

Invencción, talante emprendedor y casualidad

La invención y el talante emprendedor son el núcleo de la ventaja nacional. Los determinantes desempeñan un papel estelar en la delimitación de donde es más probable que se den la invención y el talante emprendedor en un sector en particular. A veces, el acto de invención en sí no guarda relación con otras características nacionales.

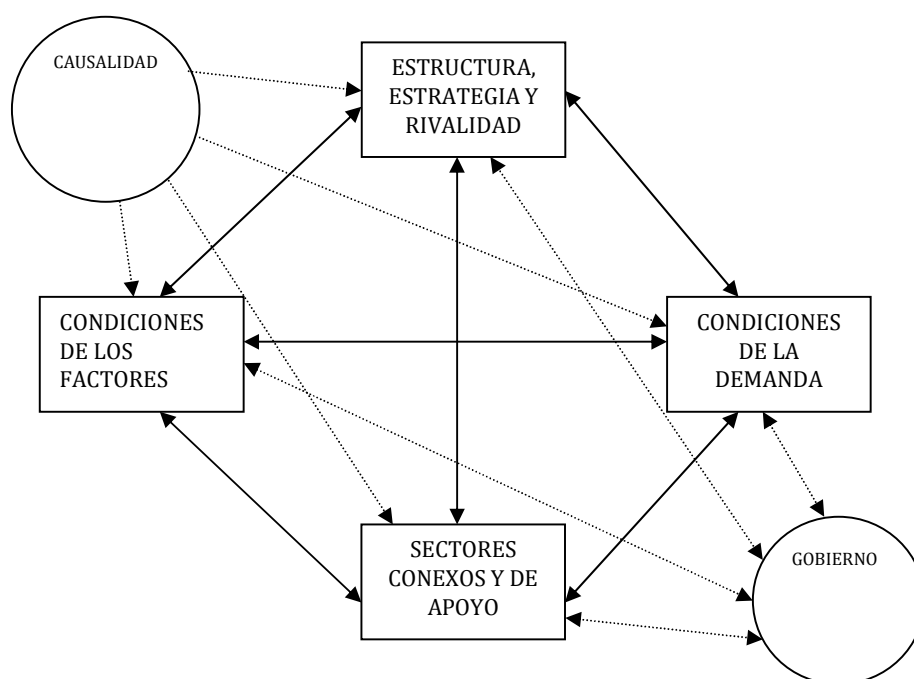
6. El papel del gobierno

El auténtico papel del gobierno en la ventaja competitiva nacional es el de influir en los cuatro determinantes, podrá hacerlo positiva o negativamente y a su vez verse influido por ellos. Algunos ejemplos son:

- a. Las políticas aplicadas en el plano educativo, en los mercados de capital, las subvenciones entre otras
- b. Normas o reglamentos locales concernientes a productos que delimitan las necesidades de los compradores o influyen sobre ellas. A su vez el gobierno suele ser un comprador importante de muchos de los productos de una nación entre los que se destacan productos para defensa, telecomunicaciones, aviones; la forma en que desempeña este papel de comprador puede ayudar o perjudicar a la industria de un país.

- c. Control de los medios publicitarios o establecimiento de normativas para los servicios de apoyo.
- d. Política fiscal y legislación antitrust

El gobierno ejerce una importante influencia sobre la ventaja competitiva nacional, aunque su papel es inevitablemente parcial. El gobierno puede elevar o rebajar las probabilidades de conseguir ventaja competitiva, pero carece de crearla por sí mismo.



Una panorámica de los determinantes

Los determinantes miden la magnitud en la que el entorno nacional es un campo fértil para competir en un sector. El “diamante” mide lo bien que la nación crea las fuerzas que llevan a las empresas a lograr la ventaja competitiva, así como la perspicacia y los instrumentos para mantener la misma.

Los determinantes definen el entorno nacional, son dependientes porque el efecto de uno depende del estado de los otros.

Los factores culturales son importantes porque moldean el entorno al que han de enfrentarse las empresas; tales influencias son importantes para la ventaja por ser lentamente cambiantes y difíciles de imitar por los intrusos.

El éxito de los líderes depende de tener perspicacia para detectar las oportunidades y los instrumentos para explotarlas. Una definición de líder dice que éste es la persona que comprende y cree en los determinantes más que otras personas. Los líderes creen en la dinámica y en el cambio, no aceptan las limitaciones y saben que pueden cambiar la naturaleza de los resultados. Están en una posición que les permite captar algo respecto a la realidad que se escapa a los demás y tienen el valor de actuar conforme a sus convicciones. Frecuentemente es el liderazgo lo que determina cuáles de las empresas de una nación van a alcanzar el éxito y cuáles no.

5.2. ANALISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS NACIONALES (VCN)

En el presente capítulo analizaremos los distintos determinantes de la ventaja competitiva para ambos sectores, como hicimos referencia anteriormente Porter define cuatro variables que detallamos a continuación.

5.2.1. SECTOR LÁCTEO

Condiciones de los factores

Dentro de la categoría recursos físicos los factores que más influyen a la hora de lograr una ventaja competitiva sustentable para Uruguay son el clima, la calidad de los suelos y la abundancia de agua. Además nuestro país cuenta con una red de energía eléctrica que cubre la mayor parte del territorio, aspecto indispensable para la producción de leche en los tambos, cumpliendo con las condiciones necesarias para la incorporación de nueva tecnología como ser máquinas de ordeño eléctrico. Esto permite generar las condiciones higiénicas y mayor rapidez para la extracción de leche que hace que el país compita a nivel internacional con otros países en similares condiciones.

Nuestro país cuenta por naturaleza con un terreno suavemente ondulado y fértil, además de excelentes pasturas y protegido por un clima benigno para la cría de ganado lechero. A su vez, este posee un potencial genético superior que permite que el ordeño promedialmente sea de 8 litros por vaca, por día.

Por lo tanto los factores que determinan la ventaja competitiva en el sector lácteo son aquellos categorizados como factores básicos, es decir las condiciones climáticas y geográficas de la región.

Respecto a los recursos humanos el costo dentro de la fase primaria de la cadena es bajo, no así en la fase industrial. Podemos afirmar que la ventaja competitiva por excelencia del sector radica en la calidad y bajo costo en la fase primaria de la producción lechera.

La necesidad de capital en el sector conlleva importantes desembolsos ya sea en capital monetario como en maquinaria para poder llevar adelante la producción. Esto es debido a la elevada concentración existente en el sector que hace que las empresas que quieran ingresar deban contar con un gran nivel de recursos financieros.

Fiebre aftosa

Es una enfermedad viral altamente contagiosa, de rápida propagación que afecta a los animales de pesuña partida o hendida. Esta es una de las más temidas por los ganaderos, porque puede causar daños tanto por muerte de animales como por mermas en la producción.

Su importancia radica en la capacidad de la enfermedad de producir grandes pérdidas económicas a los rebaños pues las poblaciones ganaderas afectadas disminuyen su producción, necesitan un mayor tiempo de alimentación para recuperar o llegar al peso deseado y requieren gastos en tratamientos para evitar complicaciones. Quizás el efecto económico más relevante de la enfermedad es que actúa como una fuerte limitante para las exportaciones. Tanto la carne como la leche que se producen en zonas afectadas no poseen riesgo para el consumo humano, las limitaciones a las exportaciones están más relacionadas con evitar la diseminación de la afección que a su calidad sanitaria como alimento humano. Un país declarado “libre de aftosa” accede al mercado no aftósico que puede en ciertas circunstancias pagar mejores precios que además significa llegar a mercados con mayor poder adquisitivo. En el caso de Uruguay, es un país que actualmente cumple con tal condición, esto se ha logrado mediante una vacunación intensiva del ganado en una lucha que ha llevado varios años.

Condiciones de la demanda

Respecto a este determinante observamos en el estudio del sector que el mercado local es reducido pese a ser uno de los países de mayor consumo de leche por habitante.

Condiciones como la funcionalidad, la conveniencia, el carácter de producto saludable, incluso la ética en la producción, participan en la fundamentación de la demanda. La población se pone cada vez más vieja y la industria láctea debe incluir productos acordes a esa realidad.

El comercio internacional, no obstante, se realizan básicamente con commodities: leche en polvo, entera o descremada, quesos, manteca, sueros, productos indiferenciados que luego son elaborados o fraccionados y envasados en industrias establecidas localmente.

Sectores conexos y auxiliares

Los proveedores de este sector se encuentran ubicados geográficamente cerca de las industrias, elemento que hace maximizar los costos de traslado de la materia prima. Además es importante subrayar que dadas las características propias de la leche (producto perecedero) la industria debe abastecerse de proveedores locales prescindiendo de proveedores del exterior; lo que no significa que los proveedores locales estén por debajo de los estándares internacionales.

El éxito internacional en un sector puede generar demanda para productos o servicios complementarios, en el caso de los lácteos la industria del envasado, el marketing y la publicidad de productos acordes a las nuevas necesidades de los consumidores se han desarrollado enormemente y potencian el crecimiento y la diversificación del mercado.

Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

El sector lácteo en nuestro país sufrió una gran transformación con la creación por ley de Conaprole. Fue creada por ley, ya que el estado consideraba de suma importancia cumplir con una serie de objetivos ambiciosos que incluían entre otros: crear un producto homogéneo, organizar las exportaciones, asegurar a los remitentes la compra de su producto a un precio estable y brindar con todo esto un beneficio social importante. Debido a esto, el sector fue dominado por esta empresa estableciéndose así un monopolio. Cabe destacar que un monopolio no encuentra incentivos para aumentar su producción ya que su ganancia no se ve incrementada por una producción superior, lo que implicaría bajar el precio para todas las unidades vendidas.

Esta estructura del sector junto con la escasa innovación tecnológica contribuyeron a que la oferta de productos no fuese variada.

Esta preponderancia por parte de Conaprole no permitía que se generara competencia. Por consiguiente, al no existir ésta y al estar el sector regulado por el gobierno no hubo lugar para plantear estrategias competitivas.

Con la apertura del mercado adquieren relevancia las estrategias competitivas para generar una ventaja en relación a los competidores.

Las características del sector son la elevada concentración y el alto grado de integración vertical. Uno de los beneficios estratégicos de la integración vertical para las empresas industriales es el asegurarse la compra de materia prima incluso en periodos críticos, así como también contribuir al ahorro en términos de costos.

Un aspecto importante a resaltar es que los remitentes de la materia prima son socios, es decir dueños de la cooperativa, por lo tanto la posibilidad de rivalidades al interior del sector se contrae.

El papel de la casualidad

Como acontecimientos casuales que influyen en la ventaja competitiva del sector podemos señalar los siguientes:

Clima adverso

➤ Sequía

Las sequías tienen severas consecuencias para los sectores agrícolas, consecuencias que se vinculan con la caída de las producciones y sobre todo con la falta de ingresos de muchos productores, que experimentan problemas financieros de diversa índole. La escasez de lluvia provoca que las pasturas no crezcan, lo que implica que el ganado lechero no se alimente correctamente lo que trae aparejado que las vacas no tengan cría al año siguiente, no den leche en la cantidad esperada en una situación normal teniendo que soportar costos superiores en la alimentación de los animales sustituyendo el forraje por alimentos concentrados y granos.

➤ Inundaciones

Otro factor climático adverso son las inundaciones debido a las abundantes lluvias que afectan la remisión de leche y producen una baja en la calidad de la producción. El ganado en dicho periodo no puede mantener su rutina habitual de alimentación al no poder ingresar de forma firme a las praderas. Además el barro en los establecimientos genera una disminución de la calidad de la leche provocando en las lecheras problemas como mastitis, que influye negativamente en el ordeño de las mismas. En adición a esto, se dificulta el traslado de los animales que tienen que transitar kilómetros enterrados en el barro.

Conflictos gremiales

Son situaciones que se suscitan por motivos de disconformidad salarial, diferencias laborales o condiciones de trabajo y en aquellas empresas del sector como por ejemplo Conaprole, que cuenta con un sindicato fuertemente integrado, las decisiones tomadas

muchas veces repercuten directamente en la oferta de productos provocando desabastecimiento a la población.

Crisis financieras

Si bien las crisis financieras actúan como elemento adverso no podemos afirmar que sea una circunstancia específica de este sector, sino que afecta a nivel global a todos los sectores, esto se ve en la variación del tipo de cambio, en los precios, en los costos, en el consumo en general.

El papel del gobierno

Como se menciono anteriormente el gobierno ha jugado un papel fundamental en el sector especialmente con la creación de Conaprole (Ley N° 9526), este tema fue tratado en el Capítulo 2 – Marco Legal, por lo que no creemos necesario extendernos en el mismo nuevamente.

5.2.2 SECTOR AUTOPARTES

Condiciones de los factores

En este punto particularmente vamos a analizar los factores de mano de obra, recursos físicos e investigación y desarrollo.

En cuanto a la mano obra según las entrevistas realizadas a los empresarios, el sector autopartes no presenta ventajas en este recurso, ya que no existe una capacitación específica en la materia sino que el personal aprende mediante la experiencia adquirida con el trabajo diario y ocasionalmente cuando se necesita tomar conocimiento en un tema particular son los proveedores quienes facilitan la información técnica e instruyen al mismo. Cabe destacar que la mano de obra en Uruguay es menos flexible comparándola con países de la región.

En lo que tiene que ver con los recursos físicos encontramos que Uruguay es un país netamente importador de materias primas, ya que tiene limitaciones para disponer de materiales tales como láminas cobre, caucho, hierro o aluminio entre otros. No ocurriendo lo mismo en lo que tiene que ver con los insumos para la fabricación de asientos como ser

el cuero, donde Uruguay se destaca aportando materiales de excelente calidad. Vemos aquí una fuente de ventaja competitiva para el sector en este aspecto.

Respecto a la investigación y desarrollo de productos nos encontramos con que actualmente el sector autopartista en Uruguay esta avocado casi exclusivamente a la importación por lo que en esta materia las empresas no destinan recursos para estos fines. Sin embargo, igualmente debemos destacar la capacidad de reacción y flexibilidad de respuesta ante condiciones cambiantes del mercado.

Condiciones de la demanda

Este determinante es de vital importancia en el sector ya que con el mismo las empresas pueden lograr una ventaja competitiva más valiosa que la de sus rivales, ya que si se cuenta con un comprador exigente éste presiona a la empresa para que innove más rápido y de esta forma despegarse de la competencia.

Como es sabido la demanda cuenta principalmente con dos destinos, ellos son: mercado de reposición y mercado de armadoras.

El mercado de reposición en el país es muy reducido debido al parque automotor existente y se caracteriza por no tener un determinado carácter de exigencia que imponga a las empresas la necesidad de innovar.

A la hora de innovar, el mercado que presenta mayor potencialidad para exigir a las empresas es el de armadoras. Los compradores informados presionan a las empresas para alcanzar altos niveles de calidad, tal es el caso de casas matrices que exigen a las armadoras de sus vehículos certificaciones de calidad para la totalidad de las piezas componentes de los mismos.

Sectores conexos y auxiliares

Los proveedores internacionalmente radicados en el mercado interno crean ventajas en varios aspectos para los sectores pertenecientes a la última fase del proceso productivo. Esto genera lo que Porter denomina clusters de empresas competitivas internacionalmente.

En el caso del sector uruguayo existen empresas que conforman un cluster integrado por las autopartistas, armadoras y la Cámara de Autopartes. Cuando una empresa autopartista provee a una armadora, esta última, al exigirle estándares de calidad superiores hace que la misma quede en mejores condiciones para competir en el exterior, esto refleja el grado de complementación entre las dos partes.

Estructura, estrategia y rivalidad de la empresa

En el sector autopartista existen dos grupos de empresas: unas cuyas ventas están destinadas al mercado de reposición, por ejemplo son los casos de Luis Panasco S.A.,

Héctor Cardelino S.A. y Mepi S.A., y otras que abastecen el mercado de armadoras, integrado por GKN Driveline Uruguay S.A., Talesol S.A. y Curtiembre Branaa S.A. entre otras.

El sector autopartista se caracteriza por una importante heterogeneidad originada en la gran cantidad de productos diferentes, los cuales tienen en común el destino final de la producción y la legislación que los regula.

Las principales barreras a la entrada para las empresas autopartistas exportadoras están dadas por los altos requerimientos de capital para la instalación de nuevas empresas y la diferenciación de sus productos.

Al existir un número considerable de empresas dedicadas a la importación que abastecen el mercado local, existe rivalidad interior pero la competencia interna no es tan fuerte como para evidenciar en alguna de ellas una fuente de ventaja competitiva sustentable que haga que una prevalezca sobre las otras.

Lo mismo sucede en el caso de la aplicación de las estrategias genéricas, las empresas no compiten por un liderazgo en costos ya que son tomadoras de precios, tampoco lo hacen a través de la diferenciación del producto, quizás si en cuanto al servicio prestado al cliente brindando un asesoramiento personalizado si así lo requiere. Podemos concluir que la estrategia que más se ajusta a nuestro caso de estudio es la segmentación por tipo de producto.

El papel de la casualidad

Para el sector autopartes no se evidencian elementos casuales, salvo las crisis financieras ya mencionadas que afectan como se estableció en el sector lácteo.

El papel del gobierno

En este caso el gobierno interviene aplicando políticas de estado para lograr el desarrollo futuro del sector, muchas veces subvencionando empresas mediante la firma de convenios, otras creando exoneraciones o beneficios tributarios, así como también el régimen de prefinanciación de las exportaciones del BCU generando un entorno propicio para atraer inversiones extranjeras.

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS FODA Y COMPARACIÓN ENTRE SECTORES

6.1. ANÁLISIS FODA

6.1.1. AUTOPARTES

FORTALEZAS

- Entorno macroeconómico estable a pesar de la crisis que comenzó en el año 2009 y se prolongó hasta el 2009.
- Capacidad de producción de series cortas de vehículos y autopartes, series que no superan el 10% de la producción anual del modelo de mayor producción.
- El sector ya ha logrado acceder a mercados del exterior, básicamente regional alcanzando la cifra de 194 millones de dólares en el año 2009, logrando así una amplia experiencia exportadora.
- Capacidad de reacción y flexibilidad de respuesta ante condiciones de mercado cambiantes. Esto se debe a que el sector se ha desarrollado dentro de un marco regulatorio cambiante con diversos sistemas de protección y estímulo.
- Existencia del Régimen de Admisión Temporal que permite a cualquier empresa que va a exportar, la importación de insumos del exterior libre aranceles y derechos aduaneros.

OPORTUNIDADES

- Margen de capacidad ociosa, entendiendo este como un factor positivo ante un posible incremento de las ventas.
- Percepción en escenario internacional del MERCOSUR como productor y mercado emergente. Existe una tendencia a nivel internacional que consiste en ubicar el ensamblado geográficamente cerca de los mercados finales, la mayoría de las corporaciones ya instalaron o tienen pensado instalar sus plantas de fabricación en la región.

- Perspectivas de crecimiento del parque automotor nacional y regional por demanda regional que superan la capacidad instalada.
- Posibilidad de especialización productiva. Un ejemplo de ello es el acuerdo establecido en la mesa automotriz respecto a la realización de cursos de soldadura para aquellos que se encontraban en seguro de desempleo a causa de la crisis internacional.
- Agenda no cerrada en el MERCOSUR. La PAM definida para la transición hacia el régimen de libre comercio que se establecería en el 2006, tendría en cuenta las especificidades y asimetrías de los distintos países, teniendo en cuenta el diferente grado de desarrollo de la industria de los países del bloque.
- Posibilidad de ocupar segmentos del mercado complementarios de la producción regional. Un ejemplo de esto es la promoción de la fabricación de vehículos de transporte colectivo de personas a través del Decreto 250/009. En este segmento las marcas no son tan importantes y se producen menos cantidades.
- Subsidios gubernamentales, se firma un convenio entre el CIU y la Dirección Nacional de Industria del MIEM con la finalidad de otorgar certificados de calidad a las distintas empresas del sector. Dicho convenio establece subsidios que pueden llegar a cubrir hasta el 80% de los costos del proyecto.

DEBILIDADES

- Mercado interno reducido.
- Menores incentivos y ausencia de medidas de fomento para la canalización de inversiones. En los países vecinos la instalación de plantas tuvo una serie de ventajas en materia de exoneraciones tributarias y otros incentivos para la inversión directa extranjera.
- Ausencia de apoyo tecnológico por parte del sector público.
- Deficiencia en la generación de mano de obra calificada por parte del sistema educativo.
- Falta de sinergia entre el sistema académico y el sector privado para la aplicación de tecnologías.
- Escasa flexibilidad de la mano de obra, en comparación con Argentina y Brasil.
- Inexistencia de parques industriales.

- Dependencia de sistemistas y terminales regionales. El 99% de las exportaciones uruguayas de autopartes van dirigidas a Argentina y Brasil.
- Medidas de política industrial que no favorecen la integración de la cadena, el arancel externo para autopartes no provenientes del Mercosur es del 2%, lo que vuelve más competitiva la importación.
- Dificultades de gestión empresarial.
- Dificultades para adoptar sistemas de aseguramiento de la calidad y escaso cumplimiento de normas de seguridad internacional.

AMENAZAS

- La industria automotriz reacciona en la selección de proveedores de autopartes con exigencias estrictas en materia de cumplimiento de estándares de calidad.
- Evolución tecnológica acelerada que amenaza la amortización de las inversiones realizadas.
- Vigencia de la admisión temporaria intrarregional fijada para el año 2010.
- Vigencia de los subsidios a la exportación pactada para el año 2015.
- Las ventas al exterior muestran una gran dependencia de la industria terminal regional.
- Existe incertidumbre respecto a la situación macroeconómica de los socios comerciales en la región, así como también regímenes de certificación más exigentes por parte de los mismos.
- Incumplimiento del acuerdo que establece la PAM en el periodo de transición, que se ve suplantado por los ACE.
- Trato diferencial entre productos nacionales e importados para vehículos de transporte internacional de carga (camiones, tractocamiones, semirremolques y acoplados) otorgando ventajas tributarias como la exoneración del IVA a las importaciones.
- Establecimiento de cupos a la exportación por parte de Brasil y Argentina, dada la diferencia de aranceles aplicados sobre las autopartes, ya que los cupos establecidos se consideran insuficientes.

- Regímenes de certificación más exigentes en los mercados de destino.

6.1.2. LÁCTEOS

FORTALEZAS

- Recursos naturales y humanos de muy buena aptitud para la producción de leche.
- Permanente crecimiento de la productividad basada en los avances tecnológicos disponibles tanto en pasturas, suplementos alimentarios, reproducción, manejo y ordeño como en sanidad y gestión en general.
- Fuerte integración del sector.
- Apoyo del estado hacia la producción a través de diversos mecanismos como ser la capacitación del personal del MGAP como autoridad sanitaria.
- Industria considerada prioritaria en la política de gobierno.
- Reestructura del sistema que controla el status zoosanitario de manera de acompañar los avances internacionales.
- Alta competitividad basada en el bajo costo de producción y la buena calidad de la leche.
- Concentración de la oferta de leche cruda en un número limitado de empresas geográficamente próximas sumado a la mejora en la caminería rural, lo que abarata costos de recolección y facilita la granelización.
- Consolidación de algunas marcas en el mercado interno y proceso de desarrollo en la región.
- Barreras sanitarias que limitan el ingreso de productos lácteos del exterior.
- Fuerte posicionamiento de cooperativas.
- Adecuado sistema de distribución.
- Tradición exportadora.

OPORTUNIDADES

- Posibilidad de ampliar el territorio destinado a la producción lechera, ya que corre con ventajas con respecto al uso del suelo destinado a la ganadería.
- Desarrollo de productos por medio de la diferenciación, por ejemplo en el caso de los commodities agregar un servicio asociado extra.
- Capacidad para desarrollar nuevos productos en base a subproductos existentes.
- Captación de inversión externa basada en la calidad y precio de la materia prima.
- Acceso a fuentes de financiamiento, particularmente si se producen asociaciones con empresas del exterior en condiciones mucho más favorables a las internas.
- Implementación de un observatorio tecnológico y comercial para la cadena láctea que permite estar a la vanguardia de los últimos acontecimientos.
- Fortalecimiento del Mercosur.
- Expectativas de ingreso a nuevos mercados internacionales en el mediano plazo.
- Perspectivas de crecimiento del consumo mundial de varios productos.
- Acuerdos comerciales con países catalogados como grandes importadores.
- Existencia de programa de formalización y desarrollo de la quesería artesanal. Por ejemplo, a través de MEVIR se fomenta la construcción de tambos, vivienda y queserías para pequeños productores.
- Capacidad instalada suficiente para absorber un posible incremento de la materia prima del orden del 6% anual en leche en polvo y quesos.

DEBILIDADES

- Precios de los más bajos del mundo para la fase primaria.
- Infraestructura de producción orientada fundamentalmente a commodities, productos expuestos a la competencia mundial en base a precios objeto de subsidios.
- Baja productividad de la mano de obra, insuficiente cantidad de investigadores, escasa formación de técnicos, poca especialización en aspectos tecnológicos y de gestión comercial.
- Sindicatos fuertes con bajo compromiso con los cambios tendientes a aumentar la productividad.

- Salarios muy altos en relación al resto del sector industrial.
- Necesidad permanentes de actualizar, reforzar y articular los servicios de sanidad animal, fitosanitarios y de salud humana incluyendo los de certificación.
- Debilidad relativa de las instituciones estatales vinculadas al comercio exterior en relación con competidores.
- Tamaños de establecimientos insuficientes para sostenerse en el largo plazo.
- Escasa concentración de la propiedad de la tierra por parte de los productores.
- Condiciones de vida poco atractivas para las familias de los productores, lo que lleva a que haya dificultad en la renovación generacional.
- Insuficiente control del cumplimiento de la normativa en el sector no industrial.

AMENAZAS

- Factores climáticos tales como sequía y exceso de precipitaciones.
- Posibles enfermedades asociadas al ganado como la aftosa que repercute en la sanidad animal.
- Reciente competencia en el uso del suelo con las empresas agrícolas.
- Proteccionismo en la región, puntualmente de Brasil limitando el comercio internacional.
- Reducción de las excepciones del AEC.
- Economía vulnerable a la volatilidad de las cotizaciones.
- Crisis de la economía mundial.
- Tendencia a la baja en el precio de la leche pagado al productor; así como la de los precios internacionales de los commodities.
- Dificultades en el acceso al crédito.
- Ingresos de competidores extranjeros.

6.2 COMPARACIÓN ENTRE SECTORES

En este punto nos proponemos analizar cuáles son las características comunes o que diferencian un sector del otro a la hora de obtener una ventaja competitiva en base a los determinantes según Porter.

Condiciones de los factores

Recursos físicos: en este aspecto tenemos que destacar que los factores climáticos así como los recursos naturales juegan un papel preponderante para el sector lácteo. En tanto para el sector autopartes son elementos externos que no tienen incidencia en el mismo.

En cuanto a la ubicación geográfica, Uruguay es un país que cuenta con una posición estratégica que favorece al comercio de autopartes, ya que se encuentra cercano a Brasil y Argentina y muchas de las empresas instaladas aquí abastecen a estos mercados. En este sentido algo similar sucede con los lácteos, sin embargo esto no es un punto de tanta incidencia como lo es para las autopartes.

Recursos humanos: identificamos en ambos sectores una similitud en el aspecto de la especialización que obtienen los trabajadores a través de la experiencia en el trabajo diario en las empresas. Con respecto a la capacitación, cabe destacar que para los lácteos se fomenta la misma por medio de escuelas de lechería que inculcan conocimientos básicos para la inserción laboral y cuenta con una amplia gama de profesionales preparados, en su mayoría ingenieros químicos y agrónomos que brindan asesoramiento técnico a los productores. Por el contrario para las autopartes no se cuenta con institutos de capacitación específica que permitan una primera aproximación en la materia.

Recursos de capital: en autopartes existe un alto porcentaje de capacidad instalada ociosa, aproximadamente se maneja una cifra promedio del 40%; no ocurre lo mismo con los lácteos, puesto que dicha capacidad varía según la época del año, es decir en primavera que abunda la oferta de leche la capacidad se ve colmada y se trabaja a un 100% a diferencia del invierno en donde si se aprecia un margen de capacidad ociosa.

Condiciones de la demanda

Los consumidores de lácteos se inclinan mayoritariamente por la marca a la hora de la elección de un producto o de una línea de ellos, basando su preferencia en experiencias de consumos anteriores, percepción de la imagen que tienen de la empresa productora, marketing, condiciones de higiene y calidad de los productos.

Por su parte, los consumidores autopartistas basan su comportamiento en función del precio y origen del producto más que en la marca. En lo que tiene que ver con el tema calidad, si

bien se requiere cumplir con determinados estándares y normas, el consumidor que exija la misma deberá sacrificar precio.

Sectores conexos y auxiliares

No identificamos ningún tipo de proveedor conexo para ambos sectores.

Estrategias, estructura y rivalidad de la empresa.

Por la información obtenida de las entrevistas realizadas observamos que la estrategia utilizada por la mayoría de las empresas del sector lácteo es abrir el mercado fundamentalmente hacía el exterior ya que el mercado interno se encuentra plenamente abastecido. Dicho sector a su vez se encuentra integrado verticalmente, hecho que favorece a la hora de la compra de materia prima en periodos críticos y a un costo conveniente. En lo que tiene que ver con la competencia, sí existe rivalidad en el sector, elemento que los empresarios visualizan como algo favorable ya que los hace mejorar en todo sentido sobre todo en la atención brindada al cliente como también los impulsa a mejorar los productos y procesos.

Para las autopartes en cambio, las estrategias varían según el mercado abastecido, quien abastece el mercado de armadoras aplica una estrategia de diferenciación de producto cumpliendo con los estándares de calidad exigidos; ahora quien abastece el mercado de reposición aplica una estrategia de segmentación por tipo de producto, es decir fabrican para un nicho de series cortas complementando la oferta con la importación de otros modelos. No hay una estructura definida que caracterice al sector autopartes, cada empresa dependiendo del producto que comercializa define la propia. Si miramos el mercado de armadoras vemos que la estructura predominante es la integración vertical. Existe competencia a pesar de los altos requerimientos de capital para ingresar al sector. Los empresarios al igual que en el sector láctea ven esto como algo positivo.

El papel de la casualidad

Se identifica para el sector lácteo aspectos casuales que pueden afectar al mismo, como ser las sequías, inundaciones y conflictos gremiales, en un sector donde el aspecto sindical juega un papel preponderante y muchas veces afecta a la población en su conjunto.

Siguiendo la misma línea en estos aspectos para el sector autopartes no identificamos elementos casuales específicos que repercutan en el mismo.

El papel del gobierno

En ambos sectores el papel del gobierno es fundamental para el desarrollo de los mismos. Se destaca para el sector lácteo la intervención en la fijación del precio de la leche para el consumidor final y para el sector autopartista su regulación a través de diversas medidas antes mencionadas.

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES

FINALES

Luego de analizar ambos sectores, estudiar las características de los mismos y su posterior comparación concluimos que a pesar de ser dos sectores muy distintos entre sí, logramos encontrar puntos en común que hacen que la industria nacional logre obtener ventajas competitivas sustentables a la hora de competir.

Como primer punto, cabe destacar que si bien nuestro trabajo abarca como periodo de estudio los últimos 10 años, la gestación de ventajas competitivas es un fenómeno que no se produce exclusivamente en dicho periodo, sino que se ha venido desarrollando a lo largo de varias décadas y se ve potenciado en este último tiempo.

En el sector lácteo, como principal conclusión arribamos a que la ventaja competitiva por excelencia es la relación que existe entre el bajo costo de la materia prima en la fase primaria de la producción y la buena calidad de los productos obtenidos.

El bajo costo de la materia prima está dado por 2 tipos de factores productivos que Porter denomina factores básicos o heredados y avanzados o especializados. Dentro de los primeros encontramos los factores naturales, especialmente el clima que hace que en Uruguay existan excelentes praderas para la alimentación del ganado lechero siendo escasa la necesidad de raciones suplementarias que encarecen el costo de producción.

Sumado a lo anterior se encuentra el actual bajo costo de la tierra en comparación a la región y el mundo, por ejemplo, el costo promedio de adquirir y desarrollar una hectárea equivale a menos del 30% del costo en Nueva Zelanda. En Uruguay el costo actual por hectárea alcanza los US\$ 2300 en promedio.

Otro factor heredado, debido a la extensión geográfica, es la cercanía de los productores a las plantas procesadoras de leche, esto se traduce en una ágil remisión que acorta los tiempos tanto de procesamiento como aprovechamiento de la materia prima que por sus características es un producto perecedero y de difícil traslado.

Respecto a los factores especializados que son aquellos creados y desarrollados por el hombre encontramos la genética animal y las condiciones sanitarias. En cuanto a la genética animal se aplican técnicas traídas del exterior que permiten que la calidad del rodeo uruguayo sea reconocida internacionalmente, muestra de ello son las exportaciones de vaquillonas realizadas a Perú, Brasil, Venezuela y recientemente a China. Por su parte, las condiciones sanitarias están dadas por el status de país libre de fiebre aftosa sin vacunación que mantiene Uruguay desde mayo de 1996 a la fecha, lo que otorga un diferencial respecto a los demás países de la región.

De todo esto se concluye que la ventaja competitiva genera un alto consumo por habitante, aspecto tradicional en Uruguay, debido al bajo precio que lo transforma en un producto accesible para toda la población. Además da lugar a importantes saldos de exportación con ventaja competitiva en la relación bajo costo-alta calidad.

Si bien no se cuenta con tecnología de punta, la existente permite que los procesos se lleven a cabo de forma eficiente de manera de competir con estándares de calidad a nivel internacional. A su vez, hay que destacar que el sector ha desarrollado una fuerte apuesta a la innovación ya que en el mercado local hay una gran diversificación de productos a tal punto que se podría decir que existe un tipo de producto para cada consumidor, lo que se traduce en una fuente de ventaja competitiva.

En el periodo de estudio, la innovación que han realizado las empresas se ha intensificado como forma de mantener la ventaja competitiva lograda a través de los años, ejemplo de ello son las inversiones en cámaras de frío, ordeñadoras eléctricas y avances ya mencionados en genética animal.

En cuanto al papel que juega el gobierno en este sector podemos afirmar que si bien actualmente la participación estatal es escasa, previo a la derogación del precio de la leche cuota y en sus inicios con la creación de Conaprole, otorgándole un monopolio durante muchos años, siempre cumplió un rol intervencionista. Hoy en día el gobierno a través del INALE promueve y coordina políticas del sector vinculando agentes públicos y privados.

De lo antes expuesto se puede decir que el sector lácteo uruguayo tiene condiciones favorables para su desarrollo, haciéndolo un mercado muy atractivo para empresas multinacionales.

En el sector autopartista las ventajas competitivas son escasas debido al pequeño parque automotor existente en el país. Al igual que en el sector lácteo, dicha ventaja es un proceso que se ha venido gestando a lo largo de los años; como se carece de economías de escala, la posibilidad de desarrollar algún tipo de ventaja competitiva se ve más que reducida, es así que a partir de la década del 70 comenzaron las negociaciones con la posterior firma de los acuerdos CAUCE (con Argentina) y PEC (con Brasil) que le permiten a la industria nacional encontrar nichos de mercado en países vecinos.

La industria autopartista uruguaya solo puede funcionar si realiza este tipo de acuerdos que otorgan la posibilidad de competir en producciones de series cortas que a ellos les resultan antieconómicas.

Se identifica como ventaja competitiva la posición geográfica que ocupa el país en la región contando con libre acceso al mercado brasileño y argentino para todos los productos del sector automotor incluyendo maquinaria vial y agrícola. A nivel nacional es ventajosa la concentración de las empresas autopartistas en Montevideo ya que esto permite mantener una relación más fluida con las armadoras y al ser un sector tan dependiente del comercio internacional, el acceso a la zona portuaria es clave.

Otra de las ventajas preponderantes dentro del papel que ejerce el gobierno además de los acuerdos ya mencionados (actualmente denominados ACE) son: el régimen de

prefinanciación de las exportaciones del BCU, la admisión temporaria, la ley de puertos y de zonas francas.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- Porter, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones, ediciones Vergara, año 1991.
- Economía Aplicada a la Empresa, Selección de Lecturas 4, Resumen VCN de Michael Porter realizado por Francisco De León.
- Porter, Micachel. Ser Competitivo, ediciones Deusto, año 1999.
- Administración General, Tomo 2, Capítulo 2: La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva; Micachel Porter.
- Gabinete Productivo, Cadenas de Valor (I), (II) y (III). Capítulos: Cadena láctea y Cadena automotriz.

Citas:

- Robbins. Capítulo 8: Administración Estratégica.
- Porter. Estrategias competitivas: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.
- Monografía: “Estrategia y Ventaja Competitiva”, www.monografias.com.

Sector autopartes:

- Informe Uruguay XXI, Oportunidades de Inversión en Uruguay: Sector automotor y autopartes.
- Informe Uruguay XXI, Autopartes uruguayas: innovación y calidad.
- Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay, Análisis de inversión extranjera directa en Uruguay.
- Informe Uruguay XXI, Exportaciones.
- Cámara de Industria del Uruguay, Departamento de Estudios Económicos: Análisis del sector automotriz.
- CINVE (Centro de Investigaciones Económicas), Informe de autopartes.
- Red de Investigaciones Económicas del MERCOSUR, Complementación productiva en la industria automotriz en el Mercosur, capítulo IV: El caso uruguayo, Gustavo Bittencourt, Rosario Domingo, Nicolás Reig.
- Cámara de Autopartes, Informe del sector, abril 2010.

Leyes, Decretos, Acuerdos y Resoluciones:

- ACE N° 2 Celebrado entre la República Federativa del Brasil y la República Oriental del Uruguay
- ACE N° 14 Celebrado entre la República Federativa del Brasil y la República Oriental del Uruguay
- ACE N° 35 Celebrado entre los gobiernos de los estados partes del Mercosur y el gobierno de la República de Chile
- ACE N° 55 Suscrito entre el Mercosur y los Estados Unidos Mexicanos
- ACE N° 57 Suscrito entre la República Argentina y la República Oriental del Uruguay
- CAUCE (1971) Acuerdo con Argentina
- PEC (1974) Acuerdo con Brasil
- Ley N° 12670 Reforma cambiaria y monetaria.

- Decreto 326/966
- Decreto 369/968
- Decreto 16/968
- Decreto 547/969
- Decreto 128/70
- Decreto 247/973
- Decreto 400/974
- Decreto 697/976
- Decreto 232/980
- Decreto 316/992
- Decreto 340/996
- Decreto 60/999
- Resolución DNI

Páginas Web

www.miem.gub.uy
www.dni.gub.uy
www.ciu.com.uy
www.uruguayxxi.gub.uy
www.autoanuario.com.uy

Monografías

- Monografía: “El sector autopartista en el Uruguay: Estructura, conducta y resultados”, octubre 2001. Autores: María Demarco y María Elena Leal.
- Monografía: “Estructura, conducta y resultados del sector autopartista en el Uruguay en el periodo 2001-2005. Ventajas competitivas nacionales e innovación en el sector”, junio 2006. Autores: Franklin Bonjour, Francisco Corbo y Aníbal González.

Sector Lechería:

- Informe- La producción lechera en Uruguay 2007- Estadísticas agropecuarias (DIEA)
- Informe- Fondo de financiamiento y desarrollo sustentable de la actividad lechera. Ing. Agr. Vicente Plata, Ing. Agr. María Elena Vidal – ANUARIO OPYPA 2008.
- Informe- Producción lechera: situación y perspectivas Ing. Agr. María Elena Vidal – ANUARIO OPYPA 2009.
- Informe - Sector Lácteo oportunidades de inversión en Uruguay- Uruguay XXI. Abril 2010
- Informe – El sector lechero uruguayo en el contexto internacional. Ing. Agr. Fabbio Chaddad- ANUARIO OPYPA 2009
- Informe- El fondo de financiamiento de la actividad lechera (FFAL) y la creación de valor e.n el sector público. Ing. Agr. María Elena Vidal. ANUARIO OPYPA 2003
- Informe – Estadísticas del sector lácteo 2008. Serie de trabajos especiales N°282 Estadísticas agropecuarias (DIEA).
- Artículo: Leche cuota: la realidad pudo más. El País Digital. Lunes 10/03/2008. Autor: Julio Preve Folle.
- Informe – La lechería del futuro. Autor: Jorge Chouy. El País Agropecuario - Publicación del 28 de abril de 2010.
- Libro- CONAPROLE: 70 años de historia. Autores: Luciano Álvarez, Mariana Álvarez, Carina Novarese. Ediciones Santillana S.A., 2007.

Leyes y Decretos

- Ley N° 9526 “Cooperativa Nacional de Productores de Leche”
- Ley ° 15640 “Leche Pasteurizada”
- Ley N° 17582 “Fondo de Financiamiento de la Actividad Lechera”
- Ley N° 18100 “Fondo de Financiamiento y Desarrollo Sustentable de la Actividad Lechera”
- Ley N°18242 “Lácteos, normas relativas a la producción, fomento desarrollo y regulación”
- Decreto N° 90/995

- Decreto N° 129/008

Páginas Web

www.mgap.gub.uy
www.parlamento.gub.uy
www.bcu.gub.uy
www.ine.gub.uy
www.eleche.com.uy
www.conaporle.com.uy
www.claldy.com.uy
www.ecolat.com
www.fedeleche.cl
www.monografias.com
www.fao.org

Monografías

- “Factores externos e internos que determinaron cambios en la estrategia de las empresas del sector lácteo y derivados en Uruguay en los últimos cinco años (1997-2001)”. Año 2002; Pablo Oroño, Rossana Toscani, María Noel Werner.
- “Estudio de mercado del sector lechero. Situación actual y perspectivas con énfasis en el estudio de la canasta de productos por empresa y la definición de un precio de referencia para la leche”. Año 2006; Silvana Da Costa, Virginia Pécora y Gabriela Sosa.
- “Mercado lácteo uruguayo: Inserción de una nueva empresa”. Año 2009; Mariela Breganti y Analía Oliveira.

ANEXOS

ANEXO 1

CHARLA INFORMATIVA

Empresa: PROLESA (Productores de leche SA) abastecedor de insumos a productores de CONAPROLE.

Fecha: jueves, 5 de noviembre de 2009.

Hora de inicio: 08.15

Hora de finalización: 09.30

Salón: 41 de la FCEA.

Dictada por Dr. Veterinario Hugo Daniel Alza.

Cargo: Asesor Técnico.

Uruguay se encuentra en el mismo paralelo que Oceanía-Nueva Zelanda, esto hace que estas zonas sean propensas para desarrollar la actividad lechera, con la diferencia de que en Nueva Zelanda no existen tantas tierras disponibles como en nuestro país.

En el Uruguay la zona privilegiada para esta actividad es la del litoral sobretodo en el departamento de colonia también se extiende a San José y Florida (estos últimos aportan similares cantidades de leche a Conaprole). Históricamente la cuenca lechera tradicional se ha extendido hacia la afueras de Montevideo, o sea, sería la parte más al sur del país.

La zona del norte (Artigas, Rivera) se caracteriza por un desarrollo de ovinos, se cuenta aproximadamente con 11.000.000 de cabezas de ganado. Dentro de los bovinos lecheros 300.000 dan leche actualmente.

Conaprole es una cooperativa que nació para abastecer de leche al territorio uruguayo y su objetivo primario fue incentivar la producción de la misma. Antes Conaprole estaba obligado a aceptar cualquier tipo de leche, ahora no es tan así, la empresa puede elegir a que productor le compra y a cuál no.

Por ley está prohibida la venta de leche cruda, para ser comercializada tiene que ser pasteurizada, pero de todas maneras en algunos pueblos todavía se estila la venta de cruda.

La leche sale de la vaca a una temperatura de 37° a 38° aproximadamente, se enfría y sigue el proceso de pasteurización. El 95% de los tambos cuentan con este tipo de estructura 100% mecanizada.

A lo largo del tiempo se ha incrementado la producción de leche pero sin embargo ha bajado la cantidad de tierras destinadas a esta actividad. Esto se debe a la competencia extranjera, sobretodo a la argentina, ya que vienen al Uruguay para cultivar granos, puesto que en su país existen retenciones que aquí no.

En conclusión los tambos se han reducido en cantidad (espacio físico) pero han aumentado en eficiencia productiva. Esto es una tendencia mundial.

Algunos productores se diversificaron y dedican el 20% o 30% a la agricultura (cultivo de granos) y/o a la ganadería.

La mayoría de los productores uruguayos son familias a diferencia de Argentina en donde empresas no familiares han adquirido grandes extensiones de tierra.

En cuanto a la mejora de pasturas más del 50% (entre el 50% -56 %) se ha mejorado.

Somos un país tomador de precios que depende del precio fijado internacionalmente ya que de la producción de leche se exporta el 80% y el resto (20%) es para consumo interno.

De América Latina somos el país de mayor consumo de lácteos por habitante.

850.000 Hectáreas dedicadas

4600 establecimientos, de los cuales 3448 remitentes a industria y 1800 millones por año.

4703 vacas al año.

Desde el año 1982 a la fecha el número de productores se redujo a la mitad, de 5000 ahora son 2500.

Conaprole (9 plantas) 2800 mil por día

Ecolat (ex Parmalat) 400 mil por día

Claldy (Young) 120 mil por día

Calcar (Carmelo) 120 mil por día

Pili (Paysandú) 80 mil por día

Bonprole (San José-Libertad) 150 mil por día *

Industria Láctea Salteña (Capitales de México) 80 mil por día

Lactosan 20 mil por día

Bantol 20 mil por día

*Asociación de Conaprole con Bongre (empresa Francesa)

Lo que más se vende al exterior son los commodities como la leche en polvo tanto entera como descremada.

Concentración: 80% Conaprole y 20% otras plantas.

Remitentes: 2500 productores a Conaprole, 900 a otras y 1200 productores artesanales.

No cualquiera puede ser productor, existen normas de calidad como las ISO y sanitarias impuestas por el MGAP.

El 20-25% de la leche que recibe Conaprole es de una empresa de Nueva Zelanda que hace unos 4 años que realizó la inversión aquí.

Atomización de la producción:

99% es familiar

85% ordeña entre 55 vacas por día.

90% explota superficies menores a 300Hás.

El precio de la leche en polvo bajó de US\$ 500 la tonelada a US\$300.

Prolesa inicio actividad en el año 1994 y pertenece 100% a Conaprole. En sus comienzos vendía insumos y en el año 1998 agregó a su oferta productos veterinarios, hoy en día vende desde semillas hasta herramientas que facilitan la tarea de los productores.

Destino de las ventas: el 95% para lecheros y el 5% a productores laneros con los que se hizo un convenio hace unos años.

ANEXO 2

ENTREVISTA ALEJANDRO OLAIZOLA

Cargo: Encargado Importaciones y Comercialización

Empresa: Acesur SA

Fecha: jueves 8 de julio de 2010

Hora: 08:30

Dirección: Yaguarón 1607 Montevideo, Uruguay.

1) ¿Se han recibido Inversiones Extranjeras Directas? ¿Qué países? Monto

No.

2) Opinión acerca del ingreso de importantes empresas extranjeras al sector en nuestro país

No tengo conocimiento, somos una empresa familiar con 100% de capitales nacionales. Importamos y abastecemos sólo al mercado local.

3) ¿Ha habido acuerdos o asociaciones con otras empresas?

No.

4) Perspectivas de crecimiento en el sector: profesionales preparados, capital físico, tecnología existente, recursos naturales aprovechables.

Gracias al esfuerzo y trabajo. Eventualmente hay capacitación por parte de los proveedores y viceversa.

5) ¿Qué características identifica como favorables para el desarrollo del sector?

Ninguno.

6) ¿En Uruguay se requiere personal especializado en las distintas áreas, se fomenta dicha especialización, que hace la empresa en relación a este tema?

Particularmente la empresa no contrata personal especializado en los temas. De todas formas existe capacitación a funcionarios por parte de proveedores del exterior y viceversa

7) ¿Se ha incorporado tecnología de punta? ¿qué impacto ha tenido este hecho?

No, porque no producimos nada

8) ¿Existe una demanda entendida, exigente y anticipada en el Uruguay?

No, hay mecánicos que si saben y público variado.

9) ¿Existen proveedores conexos de éxito mundial? Entendiendo proveedores conexos como aquellos proveedores que brindan un servicio o producto complementario al principal ofrecido por la empresa.

Particularmente no tenemos proveedores conexos. 50% vienen de Argentina y Brasil y el resto Asia, Europa y USA. Compran en muy pocos casos mercadería a la competencia.

10) ¿Identifica rivalidad en su segmento de mercado? Lo ve como un factor positivo o negativo.

Lo veo como un factor positivo en la medida que seamos buenos en lo que hacemos y nos podamos diferenciar de la competencia. No se compite por precio ya que somos tomadores de precios.

11) ¿El gobierno desempeña un rol activo en el desarrollo de ventajas competitivas, como influye?

Ayuda con los acuerdos bilaterales firmados con Argentina, Brasil y México. Además brinda ayuda con los regímenes tributarios existentes tal como devolución de impuestos, exoneraciones, etc.

12) ¿Cree que su empresa cuenta con alguna ventaja competitiva particular que marca la diferencia con el resto, como la mantiene?

No, no contamos con ninguna ventaja competitiva, nuestros logros son debido al esfuerzo y el trabajo de todos los días.

13) Efectos de la variación del tipo de cambio.

Siempre afecta al comprar repuestos ya que la mayoría viene en dólares. Las dificultades van de la mano en la variación brusca del tipo de cambio como la sucedida en el año 2002.

14) ¿Cómo repercutió a nivel de costos la crisis internacional que se produjo entre 2008 y el 2009, que estrategias adoptó la empresa para hacer frente a tal situación?

Baja en las ventas.

ANEXO 3

ENTREVISTA CR.FRANK SCHRÖDER

Cargo: Asistente Financiero

Empresa: CLALDY SA

Fecha: lunes 2 de agosto de 2010

Hora: 15:30

Dirección: Bvar. Batlle y Ordoñez 5146 Montevideo, Uruguay.

1) ¿Se han recibido Inversiones Extranjeras Directas? ¿Qué países? Monto

No hemos recibido ningún tipo de inversión directa, todo lo que se ha hecho hasta ahora ha sido con capitales propios o préstamos de bancos locales, ni siquiera hemos recurrido a bancos del exterior, se ha pensado en algún momento en hacerlo pero por ahora hemos utilizado sólo esas fuentes de financiamiento.

2) Opinión acerca del ingreso de importantes empresas extranjeras al sector en nuestro país

La empresa no está de acuerdo con el ingreso de empresas extranjeras al país. Hemos escuchado sobre algunos proyectos que quieren instalar fábricas con una capacidad de procesamiento de un millón de litros diarios de leche.

Nuestra opinión básicamente es que en el sector ya existe mucha capacidad ociosa, la instalación de nuevas empresas para ganar mercado deberán pagar precios muy altos al productor para captar leche, los únicos favorecidos entonces van a ser los productores y las fábricas existentes vamos a ser perjudicadas. Probablemente una nueva empresa que se quiera instalar tendrá que pagar precios muy altos, tan altos que incluso perjudicarían al sector en su conjunto ya que sería muy difícil obtener una rentabilidad.

Nosotros particularmente tenemos una capacidad de procesamiento mucho menor obviamente, que depende de la estación del año. Nuestra zafra es en primavera y llegamos a procesar 200 ó 220 mil litros diarios.

3) ¿Han habido acuerdos o asociaciones con otras empresas?

Asociaciones han habido muy pocas, sí trabajamos con otras empresas lácteas, por ejemplo, nosotros estamos procesando suero. Uno de nuestros productos es el suero en polvo, entonces tenemos empresas proveedoras de suero pero lo que serían asociaciones con otras empresas, actualmente no existen.

4) Perspectivas de crecimiento en el sector: profesionales preparados, capital físico, tecnología existente, recursos naturales aprovechables.

Perspectivas de crecimiento hay en el sector, como poder crecer podría crecer bastante, si hablamos de profesionales preparados por suerte el sector cuenta con gente preparada, muchos de ellos vienen con una base de conocimientos y se terminan de capacitar en la propia empresa. Igualmente creo que se podría mejorar un poco en el tema.

En lo que respecta en recursos naturales aprovechables, podemos afirmar que siempre hay, lo que sucede es que la industria láctea siempre compite con la ganadería y la agricultura entonces dependiendo de lo que esté dejando mayor rentabilidad es hacia donde se vuelcan los recursos.

Hay productores que se dedican tanto a la agricultura como a la lechería juntos, entonces de pronto un año viene muy favorable para la agricultura, ahí vuelcan sus recursos a éste sector. En cambio otro año lo hacen para la lechería. Este tema depende mucho de los factores climáticos pero más aún de los precios internacionales.

Por darles un ejemplo, hace unos años se vino el boom de la soja, el trigo, la cebada a un excelente precio; entonces muchos tamberos dejaron de lado el tambo y se dedicaron de lleno al cultivo.

Luego al precio bajó y tuvieron que volver a la lechería, esto obviamente no es fácil de hacer siempre. Abrir un tambo es un tema complicado, se necesitan comprar vacas y nadie vende las mejores. Por lo tanto se pierde en la calidad de los animales y por ende en la cantidad y calidad de la leche.

5) ¿Qué características identifica como favorables para el desarrollo del sector?

Me parece que características favorables para el desarrollo del sector actualmente no hay, se está bastante al límite. Lo único que puede llegar a favorecer es una suba del precio internacional de los lácteos que probablemente le de un empuje favorable al sector.

6) ¿En Uruguay se requiere personal especializado en las distintas áreas, se fomenta dicha especialización, que hace la empresa en relación a este tema?

Nosotros contamos con muchas personas que son técnicos. Existe una escuela de lechería en Nueva Helvecia que se dedica específicamente a capacitar gente, es un curso que se puede realizar con secundaria terminada pero no es una carrera universitaria, los egresados salen con una cierta preparación que es buena pero como dije anteriormente no es un nivel universitario como puede ser la formación de un ingeniero.

Nosotros particularmente tenemos ingenieros trabajando para nosotros en distintas áreas, por ejemplo, contamos con ingenieros químicos en el área de laboratorio. También tenemos Ingenieros Agrónomos con una muy buena formación que trabajan asesorando productores;

es decir les damos herramientas a los productores para mejorar su producción. Nuestra filosofía es que si los productores están bien, la empresa también. Entonces dándoles una mano a los productores por un lado vamos a lograr que sean más fieles a la empresa y por otro lado, ellos se benefician con una mayor y mejor producción.

7) ¿Se ha incorporado tecnología de punta? ¿qué impacto ha tenido este hecho?

En relación a este tema hay que ver a que nos referimos con tecnología de punta, quizás es un tema de concepto. Yo cuando pienso en tecnología de punta se me viene a la mente procesos 100% automatizados.

Claldy ha ampliado la gama de productos, se trabaja continuamente para mejorar los procesos día a día.

Sí se invierte en tecnología, pero no considero que la maquinaria con la que contamos actualmente llegue al nivel de ser tecnología de punta. Sí obtenemos excelentes rendimientos pero los procesos no son 100% automatizados.

Hay empresas en Uruguay del sector que cuentan con maquinaria más desarrollada que la nuestra en ese sentido. Es decir, que no necesitan utilizar tanta mano de obra. Si nos comparamos con Conaprole o Parmalat por ejemplo, ellos cuentan con maquinaria mejor que la nuestra e impacta en la eficiencia.

8) ¿Existe una demanda entendida, exigente y anticipada en el Uruguay?

Generalmente el consumidor uruguayo se inclina mucho por la marca, es decir en un determinado producto prefiere una determinada marca y es muy difícil que cambie por otra. Por ejemplo, en Uruguay la marca Conaprole está impuesta en el consumidor a tal punto que aquella persona que consume queso Conaprole, prefiere también la manteca, el yogurt, etc. Entonces en general al resto de las empresas del sector y en nuestro caso particular cada vez que lanzamos un nuevo producto al mercado hay que hacer todo un trabajo de marketing con un desembolso importante de dinero para poder llegar al consumidor, de lo contrario por si solo no prueba el producto.

Nuestro trabajo de marketing se basa en afiches en los puestos de venta, promociones, folletos y no utilizamos tanto el marketing televisivo como lo hacen otras empresas.

9) ¿Existen proveedores conexos de éxito mundial? Entendiendo proveedores conexos como aquellos proveedores que brindan un servicio o producto complementario al principal ofrecido por la empresa.

No, no identifico ninguno.

10) ¿Identifica rivalidad en su segmento de mercado? Lo ve como un factor positivo o negativo.

Sí, la rivalidad siempre existe. Ampliar la cantidad de productos consumidos por la gente no es tarea fácil, por lo tanto el mercado que gana una empresa es porque otra lo pierde. El mercado se encuentra bastante saturado, en el caso de la leche se puede consumir un poco más pero quizás ese aumento no sea significativo como para hacer la diferencia. El aumento en las ventas se produce generalmente porque se le “roba” mercado a los competidores.

Esta rivalidad existente lo vemos como algo positivo. La competencia nos hace mejorar en todo sentido, ya sea desde el punto de vista de atención al cliente, mejorar los productos, que la gente prefiera nuestros productos y no los de la competencia nos impulsa a querer ser cada vez más profesionales en lo que hacemos.

11) ¿El gobierno desempeña un rol activo en el desarrollo de ventajas competitivas, como influye?

Bueno el gobierno, en lo que respecta a las exportaciones por ejemplo, da unos reintegros, pero no es algo exclusivo del sector lácteo, se los da a las exportaciones en general, también interviene en la fijación del precio de la leche fluida, este precio está fijado por decreto. Salvo esto que mencioné el gobierno no influye en nada más, no otorga al sector ventajas impositivas que pueden beneficiar a una empresa u otra.

12) ¿Cree que su empresa cuenta con alguna ventaja competitiva particular que marca la diferencia con el resto, como la mantiene?

Tal vez sea una ventaja que quizás no sea tan visible hacia afuera, pero nosotros sí lo consideremos una fortaleza el hecho de que la empresa surge como una cooperativa en la zona de Young hace ya casi como 50 años con la idea de aprovechar la producción láctea de esta región, en una zona donde básicamente lo que había era más agricultura. Los dueños son de origen alemán y mantienen una filosofía que siempre ha sido trabajar duro día a día. Esta filosofía se ha inculcado a lo largo de los años en todo el personal de Claldy. Nosotros lo consideramos una ventaja que es bien subjetiva, como dije no es visible hacia afuera no es algo tangible. Hay que resaltar que si bien hoy la empresa es una Sociedad Anónima surgió como una cooperativa y en muchos aspectos hoy en día se siguen manteniendo esos valores cooperativistas, por ejemplo, si la empresa obtiene una ganancia, esa ganancia muchas veces se reparte y se le paga más precio leche a los productores en lugar de invertirla.

13) Efectos de la variación del tipo de cambio.

A nosotros no impacta bastante, ya que el 60% de la leche que recibimos en fábrica se destina para la exportación. Como dicha exportación es 100% en dólares, cualquier variación ya sea aumento o disminución nos repercute. Si es para abajo como lo fue en los últimos 2 años nos complica bastante, ya que tuvimos que hacer unos cuantos ajustes en el sentido de que por ejemplo, el costo de los salarios en el total de la ecuación aumentó mucho. Es decir, si comparamos sueldos vs ventas, aumentó mucho la relación. Los mayores gastos que son los sueldos y la leche que se les paga a los productores, tanto uno como otro se abonan en pesos entonces una baja en el tipo de cambio nos afecta. Por el contrario un aumento en el mismo nos beneficia.

Igualmente la baja en el tipo de cambio de los últimos 2 años si bien nos afectó, se pudo equiparar la situación gracias a la suba de los precios internacionales de los productos lácteos.

14) ¿Cómo repercutió a nivel de costos la crisis internacional que se produjo entre 2008 y el 2009, que estrategias adoptó la empresa para hacer frente a tal situación?

La empresa adoptó la estrategia de abrir mercados, buscando mercados nuevos tanto en Asia como en algún momento en África, se vendió mucho a Rusia, países como México, Japón, Corea, es decir buscamos mercados que nos son tradicionales para Uruguay.

Bueno y en la crisis lo que se hizo fue vender a donde se pagara mejor precio. Previo a la crisis el tema era abrir mercados sin importar tanto la cuestión del precio, en la crisis se aplicaba una estrategia más selectiva, si había alguien que pagaba U\$\$ 0,05 más hacia ahí se apuntaban las ventas.

Actualmente la mayoría de nuestras exportaciones están dirigidas hacia Venezuela y Brasil (exportamos queso y suero en polvo).

Bueno y en lo que tiene que ver con repercusiones de la crisis a nivel laboral. Se tuvo que enviar a seguro de paro por primera vez en la historia de la empresa, se hizo solamente en aquellos sectores donde vimos que se podía hacer un recorte de personal bastante selectivo, se hizo un estudio previo y no fue mucho el personal afectado ante esta situación.

Otra estrategia para abrir mercados es ir a ferias internacionales de alimentos, hemos ido a Alemania, China. Hace dos meses fuimos a una feria en Brasil. Ahí es donde se encuentran todos los compradores de lácteos, empresas multinacionales en su mayoría.

En estos tipos de ferias es donde se establecen contactos, se dialoga con posibles compradores, se exponen los productos y es una buena oportunidad para que los productos se conozcan a nivel mundial.

Gracias a este tipo de ferias hemos logrado negocios muy buenos a nivel internacional y aunque no se logre el negocio en ese momento igualmente queda el contacto, hay intercambios de tarjetas que mas adelante pueden generar una futura relación comercial.

15) ¿La derogación del régimen de cuotas, cómo repercutió en los productores?

A nuestros productores este tema no afectó porque no trabajamos con cuotas, era básicamente Conaprole el que trabajaba con régimen de cuotas.

Nosotros desde ya hace muchos años fijamos un precio base y luego según al contenido de proteínas y grasa se paga un mayor o menor precio por la leche pero no manejamos un régimen de cuotas.

Desde hace ya más de 5 años manejamos el régimen que manejan todas las empresas actualmente.

16) ¿Existe contrato firmado entre los tamberos remitentes de leche y las empresas lácteas?

Tengo conocimiento que hay empresas del sector que si tienen contratos firmados con los tamberos, no es nuestro caso. Cualquier tambero que quiere trabajar con Claldy puede venir, se le toman los datos y al otro día ya el camión puede pasar por su establecimiento a retirar la leche. Lo mismo para retirarse, puede hacerlo cuando lo desee, ya que no existe ningún tipo de cláusula o contrato que lo impida.