



Universidad de la República Oriental del Uruguay

Facultad de Ciencias Económicas y Administración

Trabajo de investigación para la obtención del título de Contador Público



**Análisis de las Ventajas competitivas de las Naciones
en Sectores de Arándanos y Naranja al natural**

Tutor: Cr. Ec Carlos Viera Cordoba

Integrantes:

Paola Edith Figueroa Gorga

Colomba Paola Farías Guzmán

Raúl Cazabán Hernández

Octubre 2011

ABSTRACT

El objetivo que nos planteamos es, el análisis de la competitividad de dos sectores de producción comparando los resultados y explicando los mismos a la luz de la teoría de Porter.

En nuestro análisis, la competitividad se aprecia desde el momento que son productos exportables en forma fluída. La producción de naranja se considera tradicional mientras que la producción de arándanos es reciente en nuestro país.

El análisis arrojó que las causas de la competitividad son distintas entre los sectores y que la teoría de Porter explica parcialmente el fenómeno de la competitividad.

El lector apreciara cuales son los puntos fuertes y débiles de la teoría explicativa de Porter aplicado al caso.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer la colaboración y el tiempo dedicado por cada uno de los empresarios que nos brindaron sus conocimientos a través de entrevistas orales y escritas, a nuestras familias por el apoyo incondicional brindada durante toda la carrera y queremos hacer un agradecimiento especial a nuestro tutor, Profesor Carlos Viera Córdoba, por su buena disposición y guiarnos en el desarrollo de nuestro trabajo.-

INDICE

1	CAPITULO I: EL OBJETO DE ESTUDIO	1
1.1	Arándanos	1
1.1.1	Características	1
1.1.2	Valor Nutricional	2
1.1.3	Formas de consumo.....	5
1.2	Cultivo	6
1.2.1	Época.....	6
1.2.2	Diseño	6
1.2.3	Cobertura	8
1.2.4	Riego.....	8
1.2.5	Malas hierbas.....	9
1.2.6	Protección	9
1.2.7	Plantas	10
1.3	Variedades de Arándanos	11
1.4	Rendimientos, cosecha y post-cosecha	13
1.4.1	Rendimientos	13
1.4.2	Curva de productividad teórica de un cultivo de arándano... 14	
1.4.3	Cosecha.....	14
1.4.4	Post-cosecha	16

1.5	Inversiones	17
1.5.1	Inmovilización de Capital.....	18
1.6	Financiamiento	19
1.7	Exportaciones.....	19
1.7.1	Precio de la exportación.....	20
1.7.2	Evolución de las exportaciones.....	22
1.7.3	Destino de las Exportaciones 2010.....	24
1.7.4	Estacionalidad de las Exportaciones.....	26
1.7.5	Exportaciones a la Unión Europea: Período 2003-2010	28
1.7.6	Exportación a los Estados Unidos y Canadá	29
1.7.7	Empaque del arándano fresco para su exportación	30
1.7.8	Calidad del arándano fresco para su exportación	32
1.8	El negocio en Uruguay	35
1.9	Naranja.....	38
1.9.1	Características	38
1.9.2	Valor Nutricional.....	42
1.10	Cultivo	44
1.10.1	Diseño.....	45
1.10.2	Riego.....	45
1.10.3	Malas hierbas.....	46

Análisis de las Ventajas Competitivas de las Naciones dentro del sector
de arándanos y naranja al natural

1.10.4	Clima.....	47
1.11	Producción.....	47
1.12	Recolección	51
1.13	Planta	52
1.14	Tipos de naranjas	52
1.15	Etapas principales y accesorias	55
1.16	Evolución del sector cítrico	56
1.17	Inversiones	57
1.17.1	Inmovilización de capital	57
1.18	Financiamiento	58
1.19	Exportación.....	58
1.19.1	Destino de la producción.....	58
1.20	Barreras.....	60
1.20.1	Barreras de Entrada:.....	61
1.20.2	Barreras de Salida:	62
1.21	Sustitutos:.....	62
1.22	Cítricos: Pronósticos de producción total por especie	64
1.23	Situación actual de los cítricos en nuestro país.....	65
2	CAPITULO II MARCO TEORICO	67
2.1	Antecedentes.....	67

2.2	Teoría de la ventaja absoluta	67
2.3	Teoría de la ventaja comparativa	68
2.4	Teoría de la ventaja competitiva.....	69
2.5	Teoría de Krugman.....	69
2.6	Otras Teorías.....	71
2.7	Modelo de las 5 fuerzas de M. Porter	72
2.7.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores	73
2.7.2	La rivalidad entre los competidores.....	73
2.7.3	Poder de negociación de los proveedores	73
2.7.4	Poder de negociación de los compradores	74
2.7.5	Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	75
2.8	Barreras de Entrada	75
2.8.1	Economías de Escala.....	76
2.8.2	Diferenciación del Producto	76
2.8.3	Inversiones de Capital.....	76
2.8.4	Desventaja en Costos independientemente de la Escala	78
2.8.5	Acceso a los Canales de Distribución	78
2.8.6	Política Gubernamental.....	79
2.9	Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional.....	81
2.9.1	Introducción.....	81

2.9.2	Primer determinante - Condiciones de los factores.....	87
2.9.2.1	Dotación de factores.....	88
2.9.2.2	Jerarquía entre factores.....	89
2.9.2.3	Creación de factores.....	90
2.9.2.4	Desventajas selectivas en los factores	91
2.9.3	Segundo determinante - Condiciones de la Demanda	92
2.9.3.1	Composición de la demanda	92
2.9.3.2	Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda	94
2.9.3.3	Internacionalización de la demanda	95
2.9.4	Tercer determinante – Sectores conexos y auxiliares.....	95
2.9.5	Cuarto determinante - Estrategia Estructura y Rivalidad de la Empresa.....	98
2.9.5.1	Rivalidad doméstica.....	98
2.10	El papel de la Casualidad	99
2.11	El papel del Gobierno	99
2.12	La dinámica de la ventaja nacional.....	99
3	CAPITULO III: ANALISIS DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA PRODUCCION DE ARANDANOS Y CITRICOS EN URUGUAY.....	101
3.1	Arándanos	103
3.1.1	Condición de los factores	103
3.1.1.1	Recursos humanos.....	103
3.1.1.2	Recursos de Capital	105
3.1.1.3	Recursos físicos	107
3.1.2	Condiciones de la demanda interna	109

3.1.3	Sectores Conexos y de Apoyo	113
3.1.3.1	Fletes.....	114
3.1.3.2	Servicios de empaque y de frío	116
3.1.3.3	Insumos para el empaque	117
3.1.3.4	Insumos agrícolas.....	117
3.1.3.5	Generación de tecnología.....	118
3.1.4	Estructura estrategia y rivalidad de las empresas	118
3.1.4.1	Rivalidad doméstica.....	118
3.1.4.2	Estrategia.....	119
3.2	El papel del gobierno.....	122
3.2.1	Certificaciones.....	124
3.3	Casualidad.....	125
3.4	Cítrico: Naranja.....	126
3.4.1	Condición de los factores	126
3.4.1.1	Recursos Humanos	127
3.4.1.2	Recursos de conocimiento	129
3.4.1.3	Recursos físicos	130
3.4.1.4	Recursos de capital	134
3.4.1.5	Infraestructura.....	136
3.4.2	Condiciones de la Demanda interna	137
3.4.3	Industria Relacionada y de apoyo	139
3.4.3.1	Envases.....	140
3.4.4	Estructura, Estrategia y Rivalidad de las Empresas.....	140
3.4.4.1	Rivalidad.....	141
3.4.4.2	Estructura	144

3.4.4.3	Estrategia.....	145
3.5	El papel del gobierno.....	146
3.5.1	Certificaciones.....	147
3.6	Casualidad.....	148
4	Conclusiones.....	149
4.1	Introducción.....	149
4.2	Arándano.....	153
4.3	Naranja al natural.....	160

1 CAPITULO I: EL OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio es analizar la situación en materia de competitividad de dos productos a la luz de la teoría de Porter sobre ventajas competitivas de las Naciones.

Dicho análisis recaerá sobre la producción en Uruguay de dos frutas, el arándano y la naranja, estableciendo los determinantes de su grado de competitividad y al mismo tiempo realizando las comparaciones correspondientes entre ambos.

1.1 Arándanos

1.1.1 Características

Los arándanos son el fruto de la planta de igual nombre, perteneciente a las ericáceas, estos frutos entran dentro de la categoría de los pequeños frutos, también llamados berries, en la cual están incluidas a su vez las frutillas, frambuesas, moras, cerezas y guindas.

Se le conoce como el fruto de sangre azul y es codiciado en los países desarrollados para consumo por sus cualidades antioxidantes.

En Uruguay si bien su historia no data de muchos años, cada vez se conocen nuevos emprendimientos productivos dedicados a la producción y exportación de este cultivo.

La primera plantación comercial de arándanos en Uruguay fue establecida en el 2001, sin embargo la mayor proporción de área fue plantada entre los años 2005 y 2007.

1.1.2 Valor Nutricional

Con respecto a su composición nutricional 100 g de arándanos aportan 46 calorías lo que representa una gran cualidad ya que son pocas calorías para 100 g de alimento que a su vez incluye varias unidades dado el tamaño de cada fruto. En lo que a macronutrientes se refiere contiene:

- 10,8 g de hidratos de carbono,
- 0,1 g de proteínas,
- 0,7 g de grasa
- 1,4 g de fibra

En cuanto a micronutrientes contiene:

- 2 mg de sodio,
- 14 mg de calcio,
- 0,5 mg de hierro,
- 10 mg de fósforo,

- 62 mg de potasio,
- 40 UI de vitamina A
- 11 UI de vitamina C

Es importante destacar también las especificaciones con la que estos frutos deben cumplir para que estén en óptimas condiciones al momento de consumirlos.

Son bajos en calorías y sodio y libres de colesterol, además de ser una excelente fuente de fibra y vitamina C, según la estandarización nutricional de la Food and Drug Administration (FDA) de Estados Unidos.

El valor nutricional del arándano, según la estandarización de la Food and Drug Administration (FDA) de los Estados Unidos, lo resume como entre bajo y libre de grasas y sodio, libre de colesterol y rico en fibras, refrescante, tónico, astringente, diurético y con vitamina C, además de ácido hipúrico, lo que determina que sea una fruta con muchas características deseables desde el punto de vista nutricional.

Estudios de la Universidad de Clemson y del Departamento de Agricultura de Estados Unidos han ubicado al arándano en la posición número uno por su capacidad antioxidante, frente a todos los frutos y vegetales.

El pigmento que le confiere el color azul al fruto (la anthocianina), interviene en el metabolismo celular humano disminuyendo la acción de los radicales libres, asociados al envejecimiento, cáncer, enfermedades cardíacas y alzheimer.

Estas cualidades son apreciables en los mercados de alto poder adquisitivo, donde la decisión de compra está influenciada principalmente por factores no económicos. Por esta razón las campañas publicitarias destacan esta bondad del fruto entre sus propiedades nutritivas y benéficas para la salud.

Los frutos deben tener una forma redondeada de alrededor de un centímetro de diámetro y poseer el color característico de la variedad.

Deben estar sanos y su pulpa debe ser firme así como su piel lisa.

Por último deben presentar un sabor dulce e intenso.



1.1.3 Formas de consumo

Es de destacar que estos frutos poseen un número de características que los convierten en un producto sumamente atractivo desde diversos puntos de vista:

- son muy fáciles de preparar y consumir
- no hay necesidad de cortarlos ni pelarlos
- no tienen semillas
- poseen gran versatilidad con respecto a su uso

Son muy apropiados tanto para platos fríos como calientes, así como para repostería y platos principales; fruta fresca, ensalada de frutas, mermelada, gelatina, jalea, jugos, pastelería, licores, vinos aromáticos, helados, colorante, salsas, etc.



1.2 Cultivo

1.2.1 Época

Uruguay cuenta con alrededor de 500 hás. distribuidas en el litoral norte (cosecha octubre noviembre) y en segundo lugar en la zona sur (cosecha noviembre diciembre), con plantaciones relativamente nuevas.

La primera plantación fue en 1988 pero su desarrollo acelerado se inicia a partir de los años 2000. Durante el periodo de otoño-invierno se realiza la plantación sobre terreno ya laboreado.

1.2.2 Diseño

La plantación debe realizarse sobre camellones, con el predio laboreado con la anterioridad suficiente, a una distancia entre sí de 3 m. y entre 0,9 y 1,5 m. entre plantas, de lo que resulta una necesidad de plantas de 2200 a 3600 plantas por hectárea.

Existen otras variedades que requieren una distancia entre sí de 3 metros y entre 1.2 y 1.5 metros entre plantas. La densidad de plantación será de 2000-2500 plantas por hectárea. Es decir que la distancia depende de la variedad de la planta.

Con los camellones conseguimos un estado de la tierra óptimo para el sistema radicular de la planta.

Algunos viveros recomiendan un tercio mayor de densidad pero está probado que un cultivo de arándano hiperdenso presentará problemas posteriores cuando las plantas se desarrollen y se afecten entre sí para satisfacer sus necesidades de luz, nutrientes y ventilación.

Algunos afirman que una mayor densidad es un buen planteo en cuanto a lo financiero ya que al inicio del cultivo puede conseguirse mayor producción, pero debería evaluarse detenidamente que en el transcurso de la vida de un cultivo hiperdenso el rendimiento tiende a estabilizarse como si fuera uno con densidad normal por la competencia entre plantas de luz y nutrientes.

El PH del suelo debe de encontrarse entre los valores 4 y 5,5.

Tras el estudio del pH del terreno y su corrección en caso necesario, para la preparación del terreno se requiere que realicen trabajos con maquinaria especializada para ripear, arar, rotovatear y formar los camellones.

1.2.3 Cobertura

Se aplica una cobertura plástica para los primeros años de desarrollo y después se cubre con corteza de pino para mantener la humedad del suelo.

En nuestro país se ha optado por una cobertura plástica de color negro para los primeros años de desarrollo con buenos resultados.



1.2.4 Riego

El agua de riego debe ser de buena calidad sin presentar salinidad ni exceso de calcio, boro o cloro. Requiere además, de riego artificial por goteo que debe aplicarse en forma inmediata a la implantación.

1.2.5 Malas hierbas

Para evitar la competencia hídrica y nutricional se deben eliminar las malas hierbas con herbicidas sistémicos o de contacto, o de forma mecánica, teniendo en cuenta que el sistema radicular del arándano es superficial.

Es beneficiosa la siembra de pasto entre hileras para evitar que se adhiera polvo a la fruta. Para mejorar la polinización será eficaz la implantación intercalada de las variedades elegidas e incorporar colmenas de abejas en el predio implantado.

1.2.6 Protección

Los arándanos son muy sensibles a tres fenómenos climáticos que deben prevenirse: las heladas tardías, el granizo y los vientos fuertes. Para ello, se utiliza la protección anti heladas que es un sistema activo, compuesto por un dispositivo de riego especial y/o grandes ventiladores.

Los equipos se ponen en funcionamiento según los datos de temperatura y humedad que registran las centrales meteorológicas ubicadas en puntos estratégicos del campo.

El sistema antigranizo es una defensa pasiva compuesta por redes que evitan que la fruta sea lastimada por el granizo. Cortinas vegetales cortavientos se emplean para evitar los efectos negativos del viento.

1.2.7 Plantas

La edad de las plantas más indicada para su implantación es de dos años. Las de un año, si bien pueden resultar más baratas, presentan una mayor tasa de mortandad post-implantación.

La implantación se debe realizar cuando las plantas se encuentran en receso, o sea, dentro del período otoño - invierno. En nuestro país se ha plantado durante la primavera manteniendo el material a implantar a raíz desnuda.

La implantación del arándano es un procedimiento que si bien es simple, requiere la intervención de un técnico con el conocimiento y experiencia suficientes en una serie de prácticas que determinarán el buen desarrollo de la planta, y consecuentemente una buena producción futura.

Se aconseja realizar la plantación de manera ecológica, no cabe duda que esa es la tendencia del mercado de consumo. Debemos de tener en cuenta que la producción obtenida de esta manera está más cotizada.

Transcurrido el primer año, ya podemos recolectar algo de fruto. La cantidad se incrementa con el paso de los años 6 y 7 que se consigue la mayor producción. Podemos decir que el ciclo comienza con 100gr. por planta llegando a más de 3kg en el pico de producción. Cifras orientativas, ya que existen importantes diferencias en función de la variedad de planta, su manejo, características del terreno y condiciones climáticas del lugar.



1.3 Variedades de Arándanos

De las 30 especies que constituyen el género *Vaccinium* sólo un pequeño grupo de ellas tienen importancia comercial.

Dentro del género *Vaccinium*, las especies más conocidas y sus variedades son las siguientes, agrupadas según sus características de

crecimiento y requerimientos agroclimáticos:

- Arbusto norteño o northern highbush (*Vaccinium corymbosum septentrionalis*)
- Arbusto sureño o southern highbush (*Vaccinium corymbosum meridionalis* tratase de un híbrido)
- Ojo de conejo o rabbiteye (*Vaccinium ashei*)
- Arbusto bajo o lowbush (*Vaccinium angustifolium*)
- Medio alto o half-highs (*Vangustifolium X Vcorymbosum*)
- Arándano siempreverde o evergreen huckleberry (*Vaccinium ovatum*)
- Arándano azul montano o mountain blueberry (*Vaccinium membranaceum*)
- Agraz o mortiño (*Vaccinium meridionale Sw.*), arbusto silvestre de áreas frías norandinas de Ecuador, Colombia, Venezuela.



En Uruguay las variedades más plantadas y vendidas son:

- O' Neal
- Misty
- Blue Crisp.

1.4 Rendimientos, cosecha y post-cosecha

1.4.1 Rendimientos

El rendimiento depende de las variedades y el clima de la zona donde se cultiven. En el caso de la especie "Arándano Alto" (highbush), de las variedades más tempranas se pueden esperar de 6.000 kg/ha. a 8.000 kg/há. y de 10.000 a 12.000 kg/há. para las variedades más tardías. En el caso de la especie "Ojo de Conejo" (rabbiteye), hasta 15.000 kg/há.

El arándano presenta una curva de producción que alcanza su plenitud en el séptimo año de su cultivo.

Una vez que el cultivo llega a su capacidad de máxima producción se mantiene en una meseta y comienza a declinar unos años antes de la finalización de su vida productiva.

La vida productiva de una plantación de arándano es de 25 a 30 años,

aunque son conocidas plantaciones en Grand Junction, Michigan, de 50 años de edad.

1.4.2 Curva de productividad teórica de un cultivo de arándano

Cultivo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rendimiento	0%	0%	20%	40%	75%	90%	100%	100%	100%	100%

1.4.3 Cosecha

Para la cosecha del arándano se necesita una cantidad de mano de obra especializada considerable, circunstancia que obliga a evaluar su disposición futura antes de iniciar el cultivo.



La cosecha puede hacerse a granel manualmente para una selección posterior antes del embalado o directamente en los envases definitivos de exportación.

La cosecha se realiza selectivamente sobre la base del tamaño e índice de madurez de la fruta.

El indicador de este índice es el color y dado que la maduración no se presenta homogéneamente se deben hacer hasta 8 recolecciones en cada planta.

La fruta en estado maduro presenta una cerosidad (pruina) que no debería ser removida, lo que implica cierto cuidado en la recolección. La recolección mecanizada se emplea cuando el fruto se destina a la industria. Además, en la cosecha debe cuidarse que al desprender la fruta de la planta no se lastime.

Una fruta apta para su exportación en fresco debe presentar una cicatriz perfectamente seca. Esta cualidad se observa según la variedad de arándano cultivada.



1.4.4 Post-cosecha

Antes, durante y luego del envasado el procedimiento fundamental de la post cosecha es la aplicación de frío para preservar la calidad de la fruta hasta su consumo.

Para ello se necesitará preferentemente un túnel californiano (cámara de enfriamiento rápido) que cumple la función de enfriar rápidamente la mercadería y básicamente una cámara frigorífica para el almacenamiento.

Con un buen manejo de la cadena de frío el arándano fresco puede alcanzar una vida útil típica de entre 14 y 28 días.

La temperatura de almacenamiento es de entre -0.6 y 0 ° C con una humedad relativa ambiente del 95 % que se consigue con un humidificador instalado en la cámara frigorífica.

1.5 Inversiones

La inversión para iniciarse en el cultivo de arándanos es entre U\$S 30.000 y 35.000 U\$S por há. (sin incluir el valor de la tierra ya que varía según la zona).

Este margen tan amplio se explica por la cantidad de variables que hay que tener en cuenta: la densidad de plantación, sistema de siembra utilizado, productos químicos (sustratos) a colocar, aplicación o no de mulch plástico, colocación o no de sistema anti heladas o mallas anti granizo, sistema de riego a instalar, etc. También depende de la superficie por implantar, ya que hay gastos que se amortizan cuando la extensión es mayor.

La recuperación comienza a llegar para el inversor un poco antes del cuarto año de zafra.



1.5.1 Inmovilización de Capital

El capital inmovilizado en este cultivo es alto dado que es un cultivo de maduración larga, que requiere preparación del suelo, instalación de riego y sistema anti heladas. La inmovilización oscila entre 3 y 4 años.

Muchos productores uruguayos sobre invirtieron en plantaciones y han quedado con una seria indisponibilidad de capital de trabajo, lo que les ha llevado a abandonar la inversión dedicándose a otra actividad.

Por otra parte, el cultivo de arándanos es muy intensivo en mantenimiento, cuyo costo anual asciende a aproximadamente US\$ 7.000 por hectárea, variando según cada productor.

Por consiguiente, un predio de mediana extensión, o sea de unas treinta hectáreas, requiere una inversión anual de unos US\$ 210.000 en fertilizantes, riego, etc. Además, la tierra queda inmovilizada por ser una plantación de árboles frutales.

El importante crecimiento de hás., sobre todo en el litoral Norte, se explica, entre otros factores, por empresas e inversores instalados en Argentina que se extienden a nuestro país.

1.6 Financiamiento

En el BROU existe una línea de financiamiento a medida para proyectos avalados donde se estudia la viabilidad y el riesgo del proyecto. Si bien requiere además contar con amplias garantías no es de fácil acceso a esa línea de crédito ya que son consideradas inversiones riesgosas.

Una vez solicitado el crédito, un Ingeniero del BROU procede a realizar una inspección en la tierra donde se realizará la inversión. Es importante destacar que no hay períodos de gracia por normativa del Banco Central del Uruguay.

1.7 Exportaciones

1.7.1 Precio de la exportación

Se calcula que más de 2.174.217 kg del producto fueron exportados en el año 2010, mientras que el precio varía: una caja conteniendo un kilo se exporta por el valor FOB promedio de 6.43 dólares, mientras que se estima que el consumidor final la compra por el doble.

El cultivo en nuestro país está casi completamente dirigido a la venta en el extranjero ya que el consumo interno no es habitual.

Uruguay y Argentina están ubicados en la temporada temprana del Hemisferio Sur, y por lo tanto siempre han tenido mejor retorno por Kg que Chile.

En los últimos 10 años la implantación de más de 5.000 has entre Argentina y Uruguay ha hecho crecer rápidamente los volúmenes de exportación.

Si bien los volúmenes han sido absorbidos por el mercado, existe un cuello de botella de la exportación entre las semanas 45 a 48 donde casi el 60% de la fruta de la temporada temprana se envía al hemisferio norte.

Esto ha traído problemas logísticos, aumento de fletes aéreos, dificultad para cosechar en tiempo, mayor vulnerabilidad al clima, pérdidas de calidad de la fruta y por lo tanto una disminución del precio del producto.

El precio ha variado hacia la baja en un promedio del 32% aprox. del 2010 con respecto al año 2007. El valor FOB promedio en el año 2007 fue de U\$S 9.45 por kilo mientras que el valor FOB en el 2010 fue de U\$S 6.43.

Esta tendencia a la baja se mantendría en los próximos años dado la cantidad de oferentes que están ingresando al sector.



1.7.2 Evolución de las exportaciones

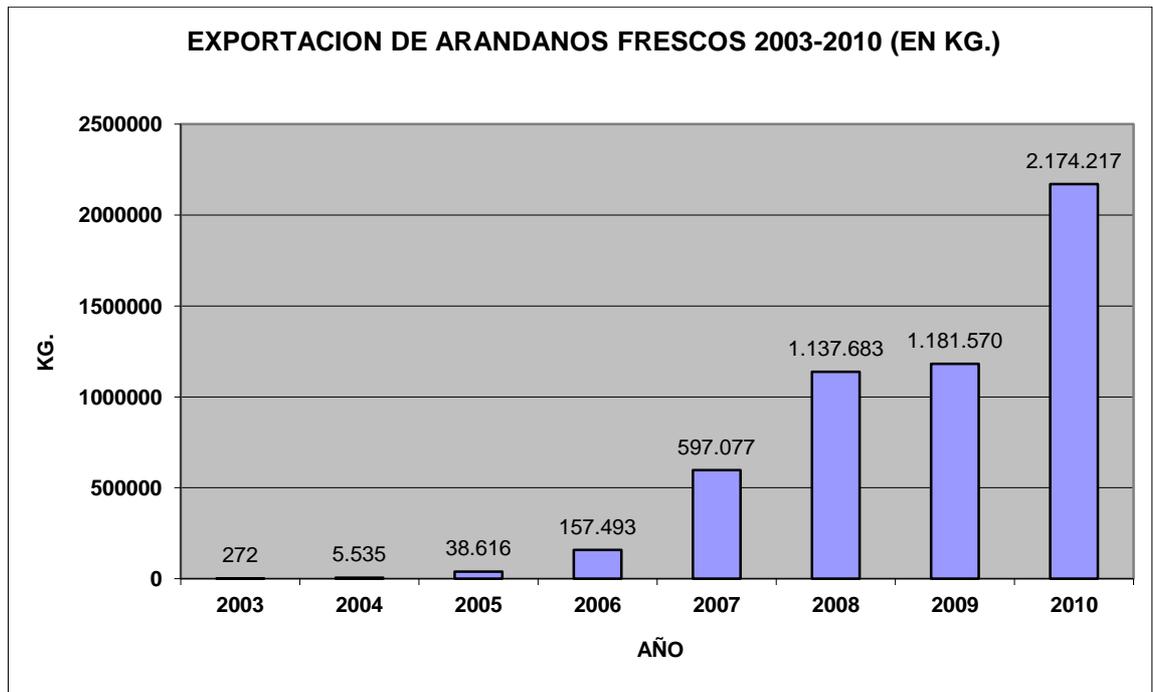
Las exportaciones de arándanos frescos han crecido año con año en el periodo 2003-2010 debido a que las plantaciones existentes están llegando a sus rendimientos potenciales.

Cabe señalar que el crecimiento del año 2007 con respecto al 2006 fue muy importante vale decir que se exportaron 3.8 veces más de kilogramos de fruta. En el año 2008 las exportaciones siguieron creciendo aumentando en un 90 % con respecto al 2007 prácticamente casi llegó a duplicarse.

En el año 2009 las exportaciones apenas crecieron un 3.9 % con respecto al año 2008. Este escaso crecimiento del año 2009 se revierte en el año 2010 ya que las exportaciones significaron un aumento de un 84 % con respecto al 2009.

En año 2010 los factores climáticos fueron favorables lo que explica en parte el importante crecimiento.

GRÁFICA 1. EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE ARANDANOS (Por Año)



Fuente: DGSA-Pasos de Frontera

Las exportaciones en el año 2010 tuvieron como punto de salida más importante al departamento de Salto. La salida se produce en camión refrigerado a Buenos Aires y de allí salen en barco o avión, esto representa un 43 % seguido por el Puerto de Montevideo con el 35 %, Aeropuerto de Carrasco con 21 % y Paysandú con el 1 %.

1.7.3 Destino de las Exportaciones 2010

Las exportaciones a los EEUU desde su apertura en el año 2007 crecen sostenidamente hasta el año 2008. En el año 2009 se produce un decrecimiento de un 11 % con respecto al año 2008 teniendo en el año 2010 un peso del 37 % de las exportaciones totales.

Las exportaciones a Canadá en el año 2010 fueron de 49.594 Kg lo cual significó un aumento respecto a las exportaciones del 2009 del 24 %, teniendo en el año 2010 un peso del 2 % de las exportaciones totales.

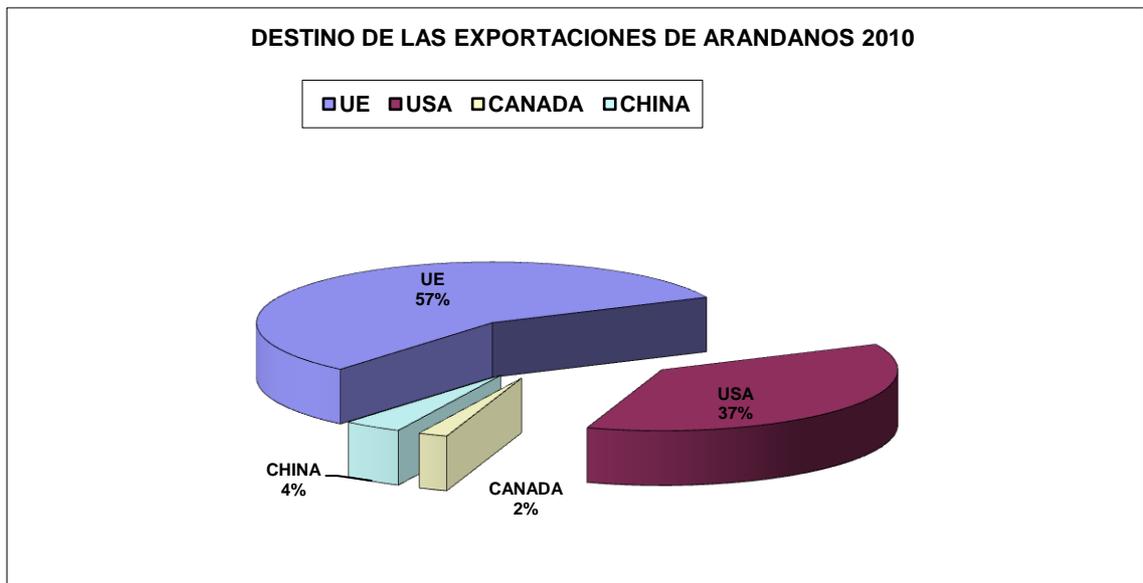
En el año 2010 las exportaciones a la Unión Europea se incrementan con respecto al año 2009 en un 88 % pasando de 659.739 Kg en 2009 a 1.238.194 Kg .

Las exportaciones a la Unión Europea significaron el 57 % del total exportado en el año 2010. Tienen como principal comprador a Holanda con 664.138 Kg, incrementándose en un 76 % con respecto al año 2009 (377.138 Kg.)

Inglaterra es el segundo destino de las exportaciones en el 2010 con 419.717 Kg representando un incremento aproximado del 255 % con respecto año 2009 (164.232 Kg.)

En el año 2010 se destaca por primera vez la exportación de fruta a China con 79.249 Kg. Lo cual significó un 4 % de las exportaciones totales.

Gráfica 2. DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE ARANDANOS (Año 2010)



Fuente: DGSA-Pasos de Frontera

Cabe señalar que con respecto al año 2009 en el año 2010 baja el porcentaje del total exportado a los EEUU pasando del 41 % en 2009 al 37 % en 2010. Se mantiene lo exportado a Unión Europea pasando del 56 % en 2009 al 57 % en el 2010, apareciendo en el 2010 China como nuevo comprador con un 4 % de las exportaciones totales.

1.7.4 Estacionalidad de las Exportaciones

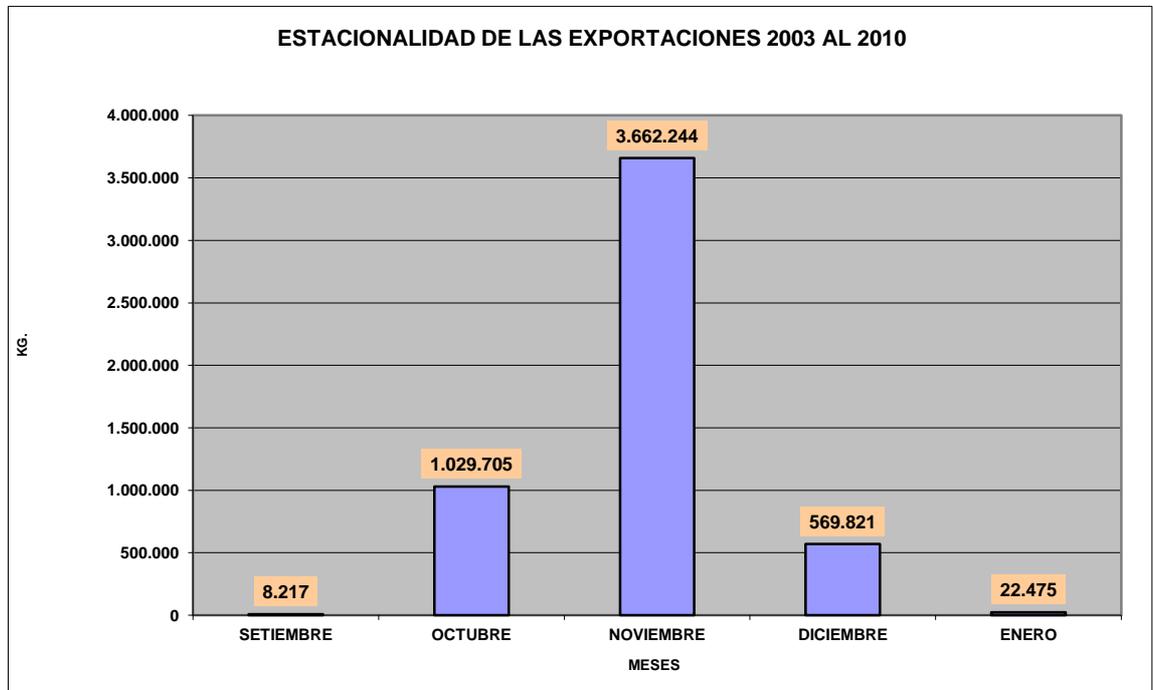
El momento de llegada de la fruta a destino es importante ya que los precios tienen importantes fluctuaciones durante la zafra del Hemisferio Sur.

La oferta de fruta del Hemisferio Sur se concentra en los meses de enero y febrero en función de lo cual sufre una caída de los precios mientras que en los periodos de noviembre / diciembre y marzo / mayo se obtienen los precios más altos.

En el 2010 las exportaciones se concentraron en el mes de noviembre con un 68 %, en octubre se realizaron el 21 % de las exportaciones y en diciembre el 10 % siendo mínima la exportación en los meses de setiembre y enero.

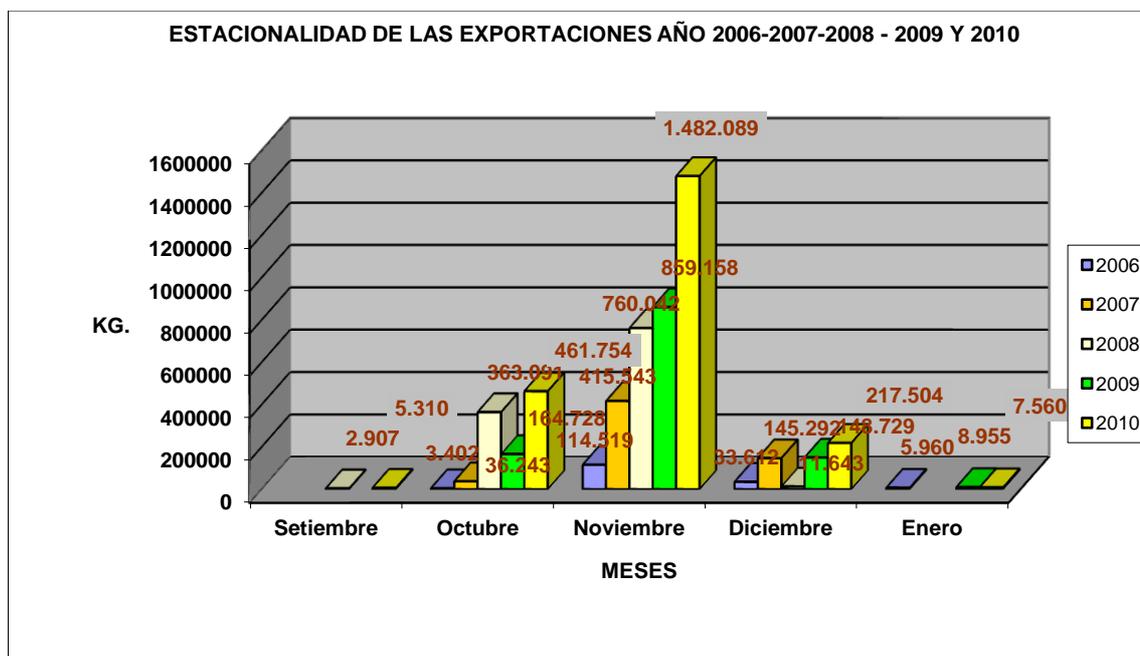
Si observamos el comportamiento global de las exportaciones en el periodo 2003-2010 veremos que nuestras exportaciones se concentran en el mes de Noviembre con un 69.2 % (3.662.244), siendo en Octubre el 19 % (1.029.705) y diciembre el 10.8 % (569.821).

Gráfica 3. VOLÚMENES EXPORTADOS POR MES (Período 2003-2010)



Fuente: DGSA-Pasos de Frontera

Gráfica 4. VOLÚMENES EXPORTADOS POR MES (AÑO 2006-2007-2008-2009 y 2010)



Fuente: DGSA-Pasos de Frontera

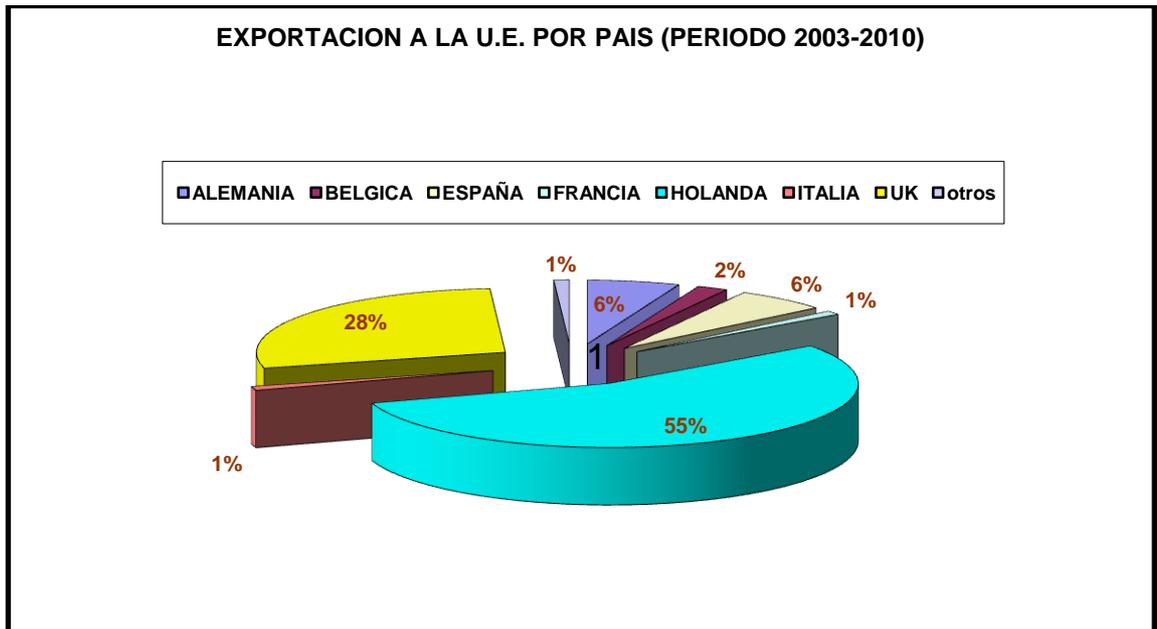
1.7.5 Exportaciones a la Unión Europea: Período 2003-2010

Nuestro mercado principal hasta el 2007 aún con la apertura del mercado norteamericano continuó siendo la Unión Europea el 57 % de las exportaciones totales en el periodo 2003-2010.

Dentro de la Unión Europea considerando el período 2003-2010 nuestro principal comprador sigue siendo Holanda con el 55 % seguido de Inglaterra con el 28 %, Alemania y España con el 6% respectivamente,

distribuyéndose el resto en países como Bélgica, Francia, Italia y otros (Suecia y Suiza).

Grafica 5. DISTRIBUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES A LA U.E. (PERIODO 2003-2010)



Fuente: DGSA-Pasos de Frontera

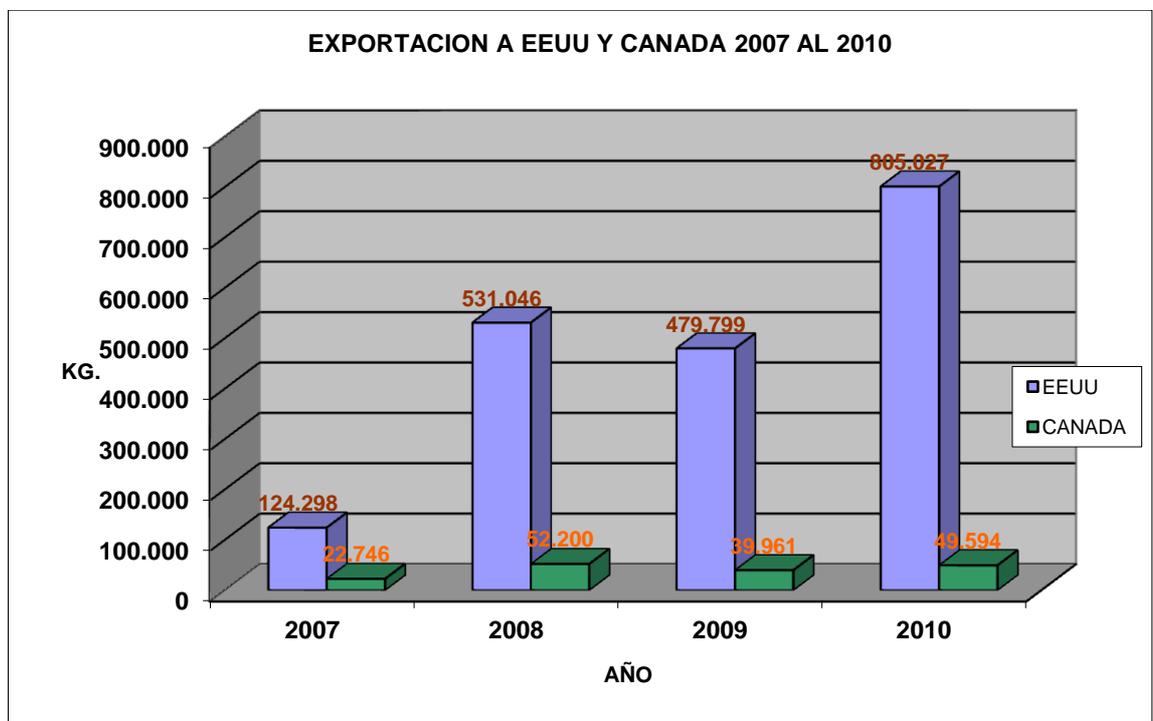
1.7.6 Exportación a los Estados Unidos y Canadá

USA: Del análisis de los embarques según los tratamientos realizados a las frutas con este destino, tenemos que 190 embarques fueron con tratamiento de BM (bromuro de metilo) en Uruguay por 764.899 Kg y 3 envíos fueron directamente embarcados con tratamiento de frío en tránsito por 40.128 Kg lo que totaliza 805.027 Kg exportados a EEUU.

El bromuro de metilo (BM) es un tratamiento realizado en origen contra la mosca y exigido por este país a fin de aceptar la exportación.

CANADA: Los embarques a Canadá totalizaron 49.594 Kg de fruta fresca.

Grafica 6. EXPORTACION A EEUU Y CANADA 2007-2008-2009-2010



Fuente MGAP-DGSA-Depto. PASOS DE FRONTERA

1.7.7 Empaque del arándano fresco para su exportación

El empaque para exportación del arándano en estado fresco consiste en fraccionar la fruta de a 170 gr. (6 onzas) en cubetas de PET reciclables si

el destino de la fruta es Estados Unidos y fraccionada a 125 gr., en el mismo tipo de cubetas, si es para algunos mercados europeos.

Las cubetas están diseñadas especialmente para que la fruta reciba la refrigeración de manera óptima. Estas mismas cubetas se contienen de a doce unidades en bandejas de cartón que a su vez se ubican de a 40 unidades en masters (cajas).

El master está construido con poliestireno expandido, con una barrera exterior compuesta por una lámina de aluminio. Para el transporte a mercados alejados, entre las bandejas se agregan algunas de ellas con material refrigerante (hielo seco o gel), para mantener la cadena de frío hasta su llegada a destino.

Cabe destacar que el empaque representa entre un 40 y 50% adicional en la carga, o sea que en un master para Europa de 60 kg. de fruta netos, pesará entre 84 y 90 kg. brutos. Es conveniente paletizar los masters para preservar la fruta durante los manipuleos de carga y descarga.

El transporte, dada la lejanía de los principales mercados consumidores (Estados Unidos, Canadá y/o Europa) y por la condición de perecedero del producto, debe realizarse por vía aérea o en atmósfera controlada si se realiza por vía marítima.

	
Cubeta de PET para 125 gr. de arándano	Bandeja de cartón para contener 12 cubetas
	
Caja norteamericana para cubetas con 12 pintas secas por unidad (dos filas)	Vista lateral de la misma caja norteamericana

1.7.8 Calidad del arándano fresco para su exportación

Los estándares de calidad del arándano fresco fueron revisados el 1 de enero de 1995 por el Código Federal de Regulaciones de los EE.UU. y los nuevos procedimientos de inspección de calidad, empaque, rotulado, temperatura, tamaños y defectos fueron renormalizados por la Fresh Products Branch dependiente del Departamento de Agricultura de los EE.UU. en junio de 1996.

En general, estas normas regulan la categoría de calidad según una serie de condiciones preestablecidas para alcanzar las tipificaciones de U.S. No.1, U.S. No.2, U.S. No.3 y Unclassified.

La tipificación más alta de calidad es la U.S. No.1, que estará dada por la uniformidad de tamaño, color y madurez y la ausencia de daños producidos en la fruta por diferentes causas, con ciertos porcentajes de tolerancia.

Cuanto mayor sea el tamaño del fruto mayor puede ser el precio. Generalmente los calibres se definen por pequeño (Small), mediano (Medium), grande (Large), o muy grande (Extra Large).

	
Arándano (color oscuro) fraccionado para exportación en cubeta PET	Arándano producido en los EE.UU. en cubetas de cartón para mercado interno

Exportaciones de arándanos frescos desde América del Sur

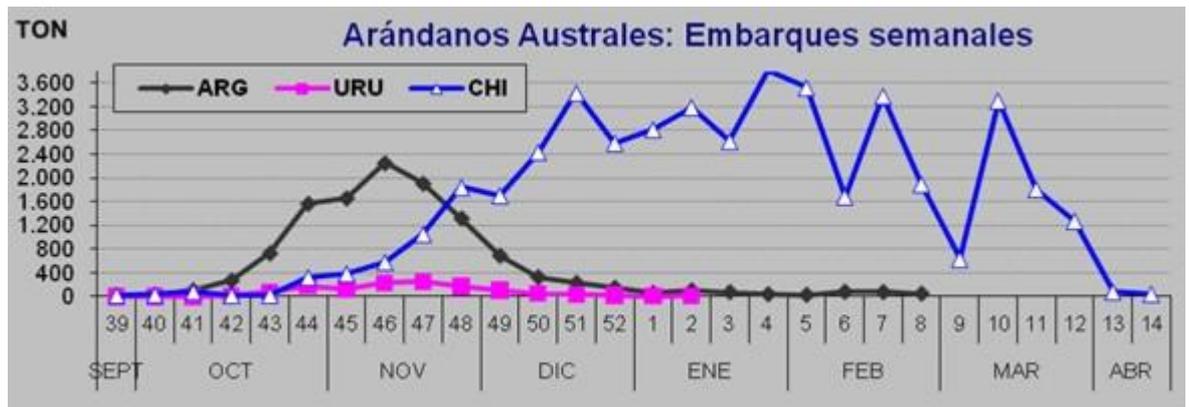
2009-2010

	Toneladas	%
Chile	48.988	78
Argentina	12.782	20
Uruguay	1.210	2
Total	62980	100

La producción de América del sur está orientada a la producción de fruta fresca dedicada al abastecimiento en contra estación del mercado de EEUU, Reino Unido, Europa continental y en menor medida Asia.

El negocio se basa en una complementariedad de abastecimiento según regiones ya que la fruta es altamente perecedera. La temporada comienza en la semana 37 del año 1 a la 12 del año 2 tal como lo muestra la gráfica siguiente.

Exportaciones de Chile, Argentina y Uruguay en la temporada 2009-2010 en toneladas por semana.



1.8 El negocio en Uruguay

En Uruguay hay plantadas actualmente 850 has aproximadamente de las cuales 55% se encuentran en el Norte y 45 % en el Sur. En total existen como máximo 80 productores distribuidos en todo el país. En la actualidad, se está realizando el censo agropecuario por lo que no contamos con la cifra oficial.

Sin embargo las zonas de mayor concentración de empresas son: Salto, Paysandú, Canelones, Montevideo y Colonia. Según la información publicada en 2007 en el Plan del Refuerzo de la competitividad, 7 de las empresas explicaban más del 55% del área total.

Las inversiones en el negocio en su mayoría provinieron de inversores externos al negocio frutícola e inclusive al negocio agropecuario, imprimiendo una característica única en el mundo y propia del Río de la Plata.

En el año 2007 el sector comenzaba a exportar sus primeros embarques de volumen significativo, y junto con esto lograba la apertura del mercado de EEUU, conquista significativa para el país ya que se constituyó en la primera fruta de Uruguay en acceder de forma continua a este mercado y mediante la modalidad de Programa Pre embarque.

También en ese año se crea la Unión de Productores y Exportadores Frutihortícolas de Uruguay (UPEFRUY), organización que nuclea al 90% de los exportadores de arándanos y co-administra el Programa Pre Embarque para el mercado de EEUU junto al Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP-DGSA) y el Departamento de Agricultura de EEUU a través del APHIS.

También en el 2007 el sector firma con DIPRODE el programa por el cual se crea el Cluster de Arándanos. Una iniciativa de cluster es una estructura de trabajo basada en la cooperación entre los diferentes agentes, públicos y privados implicados en la mejora de la competitividad de las empresas que conforman el cluster como realidad económica. Se

utilizan fondos del Banco Mundial. Se contrata un Gerente técnico para mejorar la competitividad y promover el producto en el exterior (apoyo de marketing).

Todo el sector junto con el gobierno comienza un camino de desarrollo del rubro enfocado básicamente a la apertura de mercados, fortalecimiento de las instituciones (UPEFRUY), inserción internacional mediante participación en ferias y promociones del arándano producido en Uruguay.

Como resultado de esto UPEFRUY ha participado, en más de una oportunidad, en la Fruit Logistic de Berlin y en la PMA de EEUU, principales ferias de frutas del mundo en este tema. También se ha participado en la promoción Blueberries From the South en Inglaterra y Alemania junto a Argentina y Chile.

La inversión entre los tres países ha sido de U\$S 450.000 por año.

La inversión conjunta del sector público y privado en el marco del Cluster de arándanos llegó a los U\$S 500.000.

1.9 Naranja

1.9.1 Características

Las naranjas son los frutos del naranjo. El naranjo es un árbol perenne de la familia de las rutáceas de hasta 10 metros de altura, con la copa muy redondeada, tallos ligeramente espinosos, hojas coriáceas, elípticas o elípticolancelada, aguadas y con el peciolo provisto de alas estrechas, flores de color blanco muy perfumadas y con 5 pétalos y numerosos estambres. El fruto (la naranja) es un hesperidio con la corteza bastante lisa y sabor dulce o agrio, no amargo.



Las Rutáceas, son una familia muy amplia que contiene unas 1700 especies de plantas que crecen en países de clima cálido y templado, siendo el continente africano donde más especies se pueden encontrar.

A partir de la década del 70 la actividad citrícola pasó a orientarse a la exportación de frutas frescas y a la modernización, impulsada por la clasificación de la ejecución de un plan de Mejoramiento y Extensión Citrícola como “de interés nacional” por el estado uruguayo; aunque ya desde principios de la década anterior se había comenzado la comercialización al exterior.

A pesar de ello, en la generación, difusión y adopción de tecnologías el Estado ha tenido menor participación que en otros rubros agrícolas. Los grandes precursores de esta corriente exportadora fueron los extranjeros que se afincaron en el litoral Norte para la producción de cítricos, quienes incorporaron y adaptaron nuevas prácticas; y las grandes empresas en general, que entre otras cosas, han contratado esporádicamente consultores externos.

El destino que lidera desde esa década, el dinamismo de la producción, es el de la exportación; constituye la parte más importante y dinámica de la demanda global.

El área plantada y la producción crecieron en el período mencionado y se dio la reconversión de variedades.

Ya en esa década el mercado interno se encontraba saturado, con un consumo per cápita al de los países desarrollados: aproximadamente 25 kg/ persona/ año, según CIDE (Comisión de inversión y desarrollo económico), 1967.

Hacia fines de la década de los 90 el consumo interno estaría estabilizado entre 80.000 y 90.000 toneladas anuales con un consumo per cápita de 27 kilogramos. El consumo de jugos, por otra parte es bajo.

Dentro de la familia de las rutáceas las plantas más conocidas son los cítricos, especies que están incluidas en el género citrus al cual pertenecen las naranjas.

Los cítricos que esencialmente se producen en el país son:

- Naranja
- Mandarina
- Limón
- Pomelo

La participación de otros cítricos es marginal.

Se caracterizan fundamentalmente por sus frutos grandes que contienen cantidades abundantes de ácido cítrico. Además todos los miembros de este género contienen otros componentes que les otorgan aromas muy profundos. Por ejemplo, las flores de las naranjas, se conoce por su particular aroma conocido como aroma de azahar.

Las naranjas proceden del sur de las cordilleras de la Himalaya y del sur de la China, donde se han encontrado especies silvestres que son muy parecidas a las actuales.

Parece ser que fue en el sur de la China donde se empezaron a cultivar hace unos 4000 años, si bien las primeras informaciones escritas aparecen en China hace unos 2700 años.

Aunque se sabe que fue Alejandro Magno quien introdujo la mayoría de los cítricos a Oriente, no se sabe con exactitud quien introdujo las naranjas a Europa vía extremo oriente.

Existen diferentes teorías que apuntan a los mercaderes genovesas, otras dicen que fueron los cruzados. Lo único que se sabe con exactitud es que los portugueses lo hicieron en el siglo XVI, las naranjas fueron llevadas a América en el segundo viaje de Cristóbal Colón.

Los árabes la implantaron en el norte de África y en España en el siglo X, tanto en Andalucía como en Valencia, lugar donde las naranjas han alcanzado la fama internacional de mayor calidad.



1.9.2 Valor Nutricional

Rica en vitamina A, B1, B2, y C, también rica en sales minerales como el potasio, calcio y fósforo. Tiene propiedades diuréticas, antirraquíticas y posee propiedades preventivas y curativas.

En las naranjas maduras la mayor parte del ácido ha sido transformado en azúcar de fácil digestión, la naranja madura es mucho mas nutritiva, si no están bien maduras se deben comer con moderación.

Es una fruta que estimula el sistema nervioso, eficaz contra las convulsiones nerviosas, jaquecas, calambres e insomnio, deben tomarse al menos dos vasos grandes por día.

Las naranjas frescas son bajas en calorías y una buena fuente de fibra y potasio. Son laxantes por su celulosa y desinfectantes del intestino por su ácido cítrico, de ahí su insustituible utilidad en las enfermedades febriles de origen intestinal. Su valor nutritivo es muy variable, ya que depende de su contenido en azúcares, pero en general aporta:

Naranja (100 g de sustancia comestible)

COMPONENTE	CANTIDAD
Agua	87.1 g
Proteínas	1 g
Lípidos	0,2 g
Carbohidratos	12,2 g
Calorías	49 Kcal
Vitamina A	200 UI
Vitamina B1	0,1 mg
Vitamina B6	0,03 mg
Ácido nicotínico	0,2 mg

Ácido pantoténico	0,2 mg
Vitamina C	50 mg
Ácido cítrico	980 mg
Ácido oxálico	24 mg
Sodio	0,3 mg
Potasio	170 mg
Calcio	41 mg
Magnesio	10 mg
Manganeso	0,02 mg
Hierro	0,4 mg
Cobre	0,07 mg
cloro	4 mg
Fósforo	8 mg
Azufre	1 gD>

1.10 Cultivo

Es un cultivo que demanda mucho abono lo que supone gran parte de los costes. Las naranjas, con 70 millones de toneladas producidas en todo el mundo, constituyen el fruto más consumido y representan el tercer fruto en extensión de cultivo después de los plátanos y de las uvas.

Hoy en día se encuentran cultivadas en cualquiera de los continentes.



1.10.1 Diseño

La distancia entre las plantas está en función de las dimensiones de la maquinaria a utilizar y del tamaño de la copa adulta, que depende principalmente del clima, suelo y el patrón, por lo que en la mayoría de los casos, habrá que comparar con situaciones ecológicas semejantes con el fin de tomarlas como referencia. Se puede estimar como densidad media de plantación unos 400 árboles por há.

1.10.2 Riego

Las necesidades hídricas de este cultivo oscilan entre 6000 y 7000 m³ por há. En parcelas pequeñas se aplicaba el riego por inundación, aunque

hoy día la tendencia es a ampliar el riego localizado y el riego por aspersión en grandes extensiones de zona fría, ya que supone una protección contra las heladas.

El riego es necesario entre la primavera y el otoño, cada 15- 20 días si es por inundación y cada 3-5 días si es por riego localizado.

Para que el árbol adquiera un adecuado desarrollo y nivel productivo con el riego por goteo es necesario que posea un mínimo volumen radicular o superficie mojada, que se estima en un 33 % del marco de plantación en el caso de cítricos con marcos de plantación muy amplios, como la mitad de la superficie sombreada por el árbol.

1.10.3 Malas hierbas

El laboreo del suelo está dirigido a la eliminación de las malas hierbas, a airear las capas superficiales del suelo, a incorporar fertilizantes o material orgánica, a aumentar la capacidad de retención de agua y a preparar el riego cuando se realiza por inundación.

El laboreo del suelo se efectúa varias veces al año (3-4) comprendida entre los meses de marzo y setiembre con motocultores de pequeña

potencia, o con tractores de tipo medio, manteniendo el suelo con cubierta vegetal en el resto del año.

1.10.4 Clima

Para el cultivo se necesita abundancia de sol, agua y poca humedad ambiental. No tolera las heladas.

1.11 Producción

La naranja se cosecha durante otoño e invierno, aunque está disponible durante todo el año. Según información del I.N.I.A. dos grandes zonas productoras se diferencian en Uruguay.

La Zona Norte, la más extensa, tiene el 83% de la superficie citrícola, aproximadamente 14.200 hectáreas efectivas y es donde se concentra especialmente la producción de naranja, mandarina y pomelo. Abarca los departamentos de Salto Paysandú y Rio negro y Rivera.

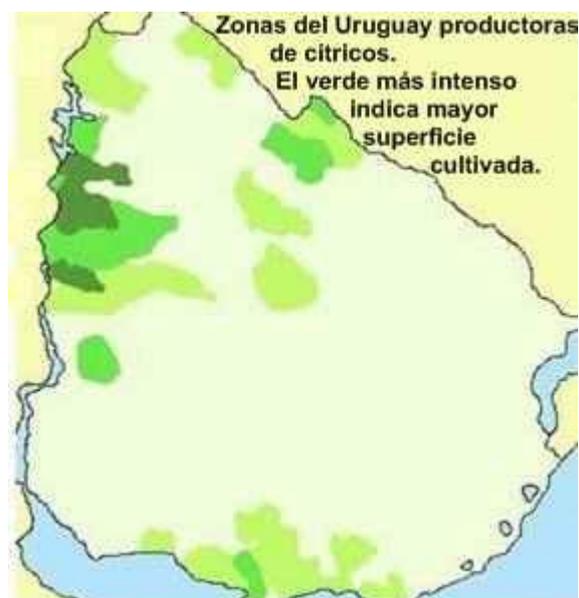
La Zona Sur, sustenta el 17% de la superficie efectiva (2.818 há) y es donde se encuentra la mayoría de los montes con limón, que ocupan aproximadamente 1.400 hectáreas efectivas (cuadro A). Se ubica entre

los departamentos de San José, Montevideo, Colonia, Soriano, Maldonado y Florida

Cuadro A. Citrus, zafra 2010. Superficie efectiva de cítricos por zona, según especie

Especie	Superficie efectiva				
	Total	Zona Sur		Zona Norte	
		ha	%	ha	%
Total	17.018	2.818	17	14.200	83
Naranja	8.222	635	8	7.587	92
Mandarina	6.645	729	11	5.916	89
Limón	1.935	1.431	74	504	26
Pomelo	217	23	11	194	89

Fuente: MGAP-DIEA. Encuesta Citrícola “Primavera 2010



El departamento de Salto, en el norte de Uruguay, por su suelo y su clima es sumamente apto para la producción de citrus, y las aproximadamente 10.000 hectáreas cultivadas en ese departamento representan alrededor de la mitad de la producción total del país.

En la década de los 80 comienza a tomar importancia la industria procesadora de cítricos para la elaboración de jugos, que hasta el momento y desde la década del treinta había provisto al mercado doméstico, siendo por lo tanto sus volúmenes de producción irrelevantes.

El crecimiento en los volúmenes producidos de fruta fresca que no podía ser colocado en su totalidad en el exterior, por no cumplir con las exigencias en cuanto al tamaño, calidad, color de la fruta, ni colocada en el mercado doméstico por estar este saturado, y el estímulo de los precios de derivados de cítricos en el mercado internacional, provocaron la extensión del complejo hacia la producción de jugos, y otros derivados como los aceites esenciales.

La orientación de estos derivados es también hacia el mercado internacional. Hasta esta década la elaboración de jugos no había estado ligada a la producción de fruta cítrica.



El principal productor mundial es Brasil que destina la mayoría de la misma al consumo interno y a la producción de zumo de naranja.

A Brasil le sigue Estados Unidos (en los Estados Florida, California, Tejas y Arizona) y China. España sería el principal productor de Europa y el primer país exportador del mundo.

Otros países productores son, por orden de importancia México, que ha incrementado mucho su producción en los últimos años, Italia, India, Egipto, Israel, Marruecos y Argentina.

Cuadro 1. Cítricos: Producción por año, según especie.
Zafra 2010 y 2009

Especie	Producción (toneladas)			
	2010	2009	Variación 2010-2009	
			Miles de t	%
TOTAL	315.208	268.621	46.587	17
Naranja	154.210	130.100	24.110	19
Mandarina	121.445	92.777	28.668	31
Limón	37.656	41.993	-4.337	-10
Pomelo	1.897	3.751	-1.854	-49

Fuente: Encuesta citrícola "Primavera 2010" (MGAP-DIEA).

1.12 Recolección

Tiene lugar cuando la relación de sólidos solubles /acidez es de 8 o más y el color amarillo / naranja en al menos el 25 % de la superficie del fruto, o una relación de sólido solubles / acidez de 10 o más y el color verde/amarillo en al menos el 25 % de la superficie del fruto.

La recolección es manual y debe realizarse con alicates evitando el tirón. Emplea más del 50 % de mano de obra requerida en el cultivo. Emplea en especial entre los meses de invierno y primavera, alrededor de 10.000 personas que trabajan en la totalidad del proceso productivo, tanto en la producción directa como en la elaboración de subproductos, por ejemplo jugos concentrados.

Si bien en Salto existen pequeños y medianos productores de cítricos, la producción está concentrada en la familia Caputto, para la que trabaja la mayoría de la mano de obra asalariada local.

Al trabajo de por sí duro de la recolección de cítricos se agrega la total desprotección de los trabajadores con respecto a los agrotóxicos aplicados.

1.13 Planta

Del naranjo no solo se aprovecha las naranjas. De este árbol también se extraen una serie de productos que son utilizados por la industria. Las naranjas amargas no se utilizan para comer directamente porque no resultan agradables al paladar dado que son demasiado agrias. Normalmente se utilizan para confeccionar mermeladas y en la industrias de los aceites.

1.14 Tipos de naranjas

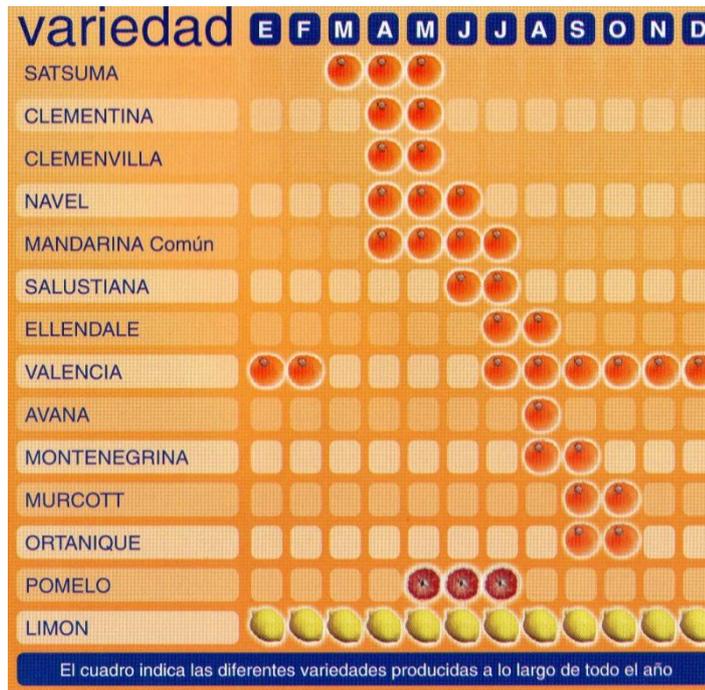
Una de las variedades de interés se denomina valencia cuyo fruto es de tamaño mediano, de forma redondeada , con muy pocas semillas y zumo abundante.

Dentro de esta variedad encontramos:

- valencia latte (valencia común) es la naranja de verano, se cosecha a mediados de agosto
- valencia delta (valencia temprana) se cosecha en agosto
- Valencia midghd es la segunda que se cosecha en agosto
- Valencia salustiana es la primera que se cosecha entre la segunda quincena de junio hasta la segunda quincena de julio.

Por otra parte encontramos la variedad llamada navel, es la naranja de ombligo que se caracteriza por su tamaño medio, forma ligeramente ovalada, no tiene semillas, la pulpa es muy jugosa y la piel de color naranja intenso. Ese nombre se utiliza para exportar a Europa. Dentro de esta variedad encontramos:

- Washington navel, se cosecha en mayo
- Tuligol, se cosecha en agosto
- Navelina, se cosecha en abril
- Lanelatte, se cosecha entre agosto y setiembre
- Newhall, se cosecha en abril
- spring navel, se cosecha entre junio y julio
- navelatte, se cosecha en agosto



Existen 3 clases de naranjas:

- La naranja dulce (la más conocida)
- la naranja amarga (utilizada en la mermelada)
- la naranja sanguinelli (con un color roji-naranja, para algunos una variedad de naranja dulce)

El número de plantas de naranja se sitúa aproximadamente en 3,5 millones, donde la variedad más numerosa es la Valencia, con casi 1,7 millones de plantas, aproximadamente la mitad de las existencias totales (cuadro B)

Cuadro B. Número de plantas (totales y en producción) y superficie efectiva, según variedad.

Variedad	Plantas		Superficie efectiva	
	Totales	En	Total	En
Total	3.485	2.546	8.222	6.120
Sub total	1.155	886	2.659	2.060
<i>Navel Temprana</i>	301	203	682	470
<i>Navel de</i>	696	606	1.636	1.430
<i>Navel Tardía</i>	158	77	341	160
Salustiana	242	173	524	379
Valencia	1.673	1.319	4.144	3.301
Valencia	143	60	299	122
Valencia delta	49	14	105	30
Otras	223	94	491	226

Fuente: MGAP DIEA Encuesta Citrícola “Primavera 2010”.

1.15 Etapas principales y accesorias

Las etapas principales son la etapa de producción agrícola y la etapa de elaboración industrial de productos derivados de la fruta cítrica.

Las etapas accesorias son el empaque, el transporte terrestre y marítimo, la conservación en frío, la distribución, y la comercialización.

Se puede identificar como primordial la etapa de empaque. Esta etapa determina y condiciona las decisiones y acciones de las etapas agrícolas

e industrial, y lo hace como reflejo de la etapa de distribución-comercialización en el exterior, que imprime en última instancia, las exigencias de los compradores.

La subordinación de las demás etapas se da en muchos casos por la integración vertical de las empresas (hacia atrás: etapa agrícolas, o hacia adelante: etapa industrial) o restricciones de verticalidad dadas por contratos con los productores agrícolas (muchos son arreglos de palabra avalados por el hecho de que siempre se ha comercializado con determinadas empresas).

En éste último caso también se da la subordinación por el control por parte de las empresas de actividades de acopio, conservación en frío y empaque de la fruta.

1.16 Evolución del sector cítrico

El complejo cítrico constituye, dentro del sector hortifrutícola, el rubro con experiencia más madura. Su desarrollo se dio especialmente a partir de mediados del siglo XX, pero existen registros de la existencia de montes de naranjas desde el siglo anterior.

En un principio se plantearon para consumo local utilizando pie de naranja dulce, pasando luego al pie de naranja amarga, más resistentes a las condiciones climáticas del país. A partir de esa fecha se pasó a usar el pie trifolia, que es prácticamente el único usado en la actualidad.

1.17 Inversiones

La inversión inicial para una hectárea de cítricos es entre USD 5000 y USD 7000.

1.17.1 Inmovilización de capital

El capital inmovilizado en este cultivo, también es alto al igual que el arándano dado que es un cultivo de maduración larga, que requiere preparación del suelo, instalación de riego, etc. La inmovilización oscila entre 6 y 7 años.

1.18 Financiamiento

El BROU tiene una línea de financiamiento a medida que si bien requiere contar con amplias garantías, no es de fácil acceso a esa línea de crédito.

1.19 Exportación

El complejo citrícola ha figurado en la pasada década en los primeros lugares en cuanto a exportación dentro de los complejos agrícolas, siguiendo al arrocero, y al de la cebada en algunos años.

1.19.1 Destino de la producción

La producción citrícola del Uruguay se destina en gran medida a la exportación como fruta fresca, siendo los países de la Unión Europea y Rusia los principales importadores de fruta uruguaya.

Aproximadamente el 48% de la fruta producida fue exportada, correspondiendo a la naranja el principal volumen exportado.

Las exportaciones totalizaron 150 mil toneladas, cifra superior a la registrada en las dos zafas anteriores y el valor bruto de exportación

ascendió a 85,7 millones de dólares con un promedio de 570 dólares por tonelada (cuadro C).

Cuadro C. Cítricos, zafra 2008 a 2010. Exportación de cítricos por año, según especie

Especie	Exportación año 2010					Exportación año 2008		Exportación año 2009	
	Miles de t ^{1/}	%	Miles de dólares ^{2/}	%	US\$/ t	Miles de t	%	Miles de t	%
Total	150,3	100	85.729	100	570	122,3	48	130.2	48
Naranja	82,6	55	18.598	29	475	69,1	53	73,9	57
Mandarina	52	35	34.751	53	668	38,3	43	42,1	45
Limón	15,6	10	11.662	18	749	14,5	42	13,9	33
Pomelo	0,1	0	80	0	598	0,4	33	0,3	9

Fuente: MGAP-DIEA/DGSSAA y URUNET

^{1/} Peso neto.

^{2/} Precio FOB.

La fruta que por su baja calidad no es apta para ser exportada o comercializada en fresco en el mercado interno, se destina a la elaboración de subproductos.

En el país existen cuatro plantas que procesan industrialmente la fruta cítrica, las que procesaron este año 83 mil toneladas, aproximadamente el 26% de la producción total (cuadro D).

Cuadro D. Producción de cítricos por año, según destino

Años	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Producción (miles t)	249	242	326	278	346	253	269	315
Exportación en fresco	118	129	158	136	148	122	130	150
Industria	32	44	65	47	99	39	60	83
Mercado interno y pérdidas	99	69	103	94	99	92	79	82
Producción (%)	100							
Exportación en fresco	47	53	49	49	43	48	48	48
Industria	13	18	20	17	29	15	22	26
Mercado interno y pérdidas	40	29	31	34	29	37	30	26

Fuente: MGAP-DIEA, elaborado en base a Encuestas Citrícolas, Urunet y datos de empresas procesadoras.

La fruta que va a industria se destina a la elaboración de jugo concentrado, aceites esenciales, pellets y pectina. La mayor producción en volumen es de jugos concentrados que alcanzó este año las 5,5 mil toneladas. Los jugos, el aceite y las pectinas se destinan en su mayoría al mercado externo mientras que los pellets son comercializados en nuestro país.

1.20 Barreras

La competencia se ve favorecida o limitada por algunas barreras, que pasamos a analizar.

1.20.1 Barreras de Entrada:

- Infraestructura e inversiones fijas costosas
- Riesgos Climatológico
- Conocimiento de mercado, procesos, tecnologías, administración

Fuentes recabadas coincidieron en varios puntos: el precio del dólar, el aumento de costos por el combustible, la energía eléctrica para riego, los insumos sanitarios, los salarios y hasta el cartón de los envases de exportación, el aumento de los fletes internacionales en un 30%, aranceles más altos para ingresar a algunos países y la propia estructura productiva que tienen algunas empresas, han sido las más relevantes.

Otro hecho no menor es que la producción española, por razones de clima propicio, tuvo una zafra más larga, y eso determinó una menor demanda de la fruta nacional.

Desde el gobierno se aseguró, en una reciente reunión en Salto, que la posibilidad más real de solucionar el problema sería la apertura del mercado estadounidense a nuestros cítricos, que por barreras no arancelarias están impedidos de ser exportados hacia ese mercado.

Desde hace más de 20 años que se viene negociando con el país del norte pero se sostienen los impedimentos por razones sanitarias, según argumenta el gobierno de Estados Unidos.

En Uruguay no existe demanda extendida sino que la demanda interna es escasa por lo que no existe economía de escala.

1.20.2 Barreras de Salida:

- Alto valor de las inversiones existentes
- Compromisos de largo plazo establecidos
- Amortización de financiamientos de largo plazo
- Tiempo de recuperación de las plantas

1.21 Sustitutos:

El consumo futuro de la naranja y su jugo continuará siendo demandado, sin embargo su consumo puede tender a estabilizarse o tener una leve reducción porcentual por productos sustitutos.

Respeto al cítrico existen tres tipos de producto sustitutos:

- a) otras frutas
- b) jugos cítricos
- c) productos no frutícolas, como por ejemplo, el helado y el yogur.

No existe componente nutricional de un fruta respecto a otra. También influye el gusto del consumidor. En los jugos cítricos si se da la sustitución de componentes nutricionales. En lo helados se tiene presente el componente publicitario y la practicidad del consumo. El factor que incide en sustituir las frutas por estos productos es el crecimiento del consumo de alimentos fuera del hogar.

La diferenciación de producto como barrera no se encuentra en este sector, pese a productos que se identifican con marcas. Caputto se diferencia con productos de calidad certificada. La calidad del producto si es importante, Caputto exporta el 80 % de su producción de naranja al natural.

Por otra parte, los grandes compradores (cadenas de supermercados) enfrentan precios bajos por cambiar de proveedor, es indiferente a quien le compran y cuentan con buena información acerca del mercado.

1.22 Cítricos: Pronósticos de producción total por especie

La producción de la zafra 2010, acumulando las cuatro especies, fue estimada en 315.2 mil toneladas, lo que implica un aumento del 17% (46.6 mil toneladas) con respecto a la zafra anterior (cuadro 1).

Cuadro 1. Cítricos: Producción por año, según especie.
Zafras 2010 y 2009

Especie	Producción (toneladas)			
	2010	2009	Variación 2010-2009	
			Miles de t	%
TOTAL	315.208	268.621	46.587	17
Naranja	154.210	130.100	24.110	19
Mandarina	121.445	92.777	28.668	31
Limón	37.656	41.993	-4.337	-10
Pomelo	1.897	3.751	-1.854	-49

Fuente: Encuesta cítrica "Primavera 2010" (MGAP-DIEA).

Estos resultados concuerdan con lo que indicaban las estimaciones anticipadas surgidas de la encuesta realizada en el mes de mayo, en la que los productores reportaron expectativas de un incremento considerable de la producción con respecto a la zafra 2009.

En naranja, que es la principal especie, la producción fue estimada en 154 mil toneladas, un volumen que supera en 24 mil toneladas al obtenido la zafra anterior.

1.23 Situación actual de los cítricos en nuestro país

El negocio citrícola está pasando por uno de los peores momentos históricos, al coincidir distintas variables nacionales y externas que hacen peligrar la estabilidad financiera de las empresas y representa también un potencial problema social en la región norte del país por la cantidad de personas que trabajan en el sector, aproximadamente 10.000 en el rubro.

Los problemas son varios y de distinto origen, entre ellos la diferencia de estructura empresarial. En Salto hay algunas empresas exportadoras y decenas de pequeños y medianos productores que le venden su producción.

Pero en momentos como este, los exportadores, que también tienen producción propia, priorizan su propia fruta para la venta. “El productor chico no está preparado para exportar, el consumo interno es reducido para el volumen de producción, es una cadena complicada”, se afirmó recientemente.

En Salto hay más de 150 productores de citrus con más de 10.000 hectáreas
y trabajan en zafra normal unas 10.000 personas.

2 CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes

La estrategia de desarrollo de la economía Uruguaya es el crecimiento de las exportaciones como resultado de una apertura comercial y para ubicar en un marco teórico el objeto de la investigación hay que señalar algunas de las teorías de comercio internacional como la teoría de la ventaja absoluta, la teoría de la ventaja comparativa, y la nueva teoría del comercio internacional, a fin de comprender las bases del intercambio de bienes, servicios y capitales entre los diferentes países que con la globalización se han dinamizado.

2.2 Teoría de la ventaja absoluta

Teoría propuesta por Adam Smith conocida como la teoría clásica del comercio internacional y que postula que un país posee ventaja absoluta sobre otros países en la producción de un bien cuando puede producir más cantidad de dicho bien y a un menor costo que sus vecinos, dicha ventaja

puede provenir de condiciones naturales favorables, de un costo de producción bajo o de superioridad tecnológica.

La expresión de la ventaja absoluta se puede resumir en que se importarán los bienes que sean más baratos en el extranjero que en el mercado local y se exportarán aquellos que sean más caros en el mercado internacional que en el doméstico.

2.3 Teoría de la ventaja comparativa

Teoría propuesta por David Ricardo sobre los costos comparativos como justificación del comercio internacional y que sostiene que un país o región debería especializarse en la producción y exportación de aquellos bienes y servicios que pueden producir en forma relativamente más eficiente que otros, e importar los bienes y servicios en los cuales tienen desventaja comparativa.

Esta teoría favorece la producción especializada de un país con base en el uso intensivo de aquellos factores de la producción de los cuales el país se encuentra bien dotado, como materias primas, tierras fértiles, mano de obra calificada, o acumulación de capital físico y velocidad de investigación.

Según esta teoría cada país debe dedicar su capital y trabajo a aquellas producciones que le resulten mas beneficiosas, de esta forma se distribuye el trabajo con mayor eficacia y aumenta al mismo tiempo la cantidad de bienes, lo que contribuye al bienestar general y armoniza con los intereses de los distintos países en los asuntos internacionales.

2.4 Teoría de la ventaja competitiva

Teoría desarrollado por Michael Porter, quien define que la ventaja competitiva de un país es su capacidad para incitar a las empresas locales y extranjeras a utilizarlo como plataforma para llevar a cabo sus actividades y lograr la competitividad.

2.5 Teoría de Krugman

Su teoría trata sobre las finanzas y el comercio internacional creando en este campo el concepto de "nueva teoría del comercio". Analizó las crisis económicas que sacudieron a diferentes países del mundo en la década de los 90.

Para Krugman las crisis recientes entran en mecanismos complejos que propagan sus efectos hacia diferentes regiones del mundo y causan reacciones en cadena que provocan cambios inesperados en diversos lugares, de manera que lo que beneficia a un país puede perjudicar o fortalecer a otro.

Las crisis en los 90 indicó que los problemas de la década de los 30 habían vuelto al escenario mundial. Krugman explicó que la demanda agregada era otra vez incapaz de aprovechar la capacidad productiva instalada, mientras los economistas neoliberales insistían en la capacidad del mercado para corregir los desequilibrios mediante la flexibilización de los salarios y los precios.

El autor considera que no hay una serie de medidas recomendadas para aplicar para cualquier caso, sino que se debe responder de acuerdo con las diferentes situaciones, y además, propone analizar a fondo el carácter de las crisis, pues son evidencias de problemas estructurales que deben ser solucionados.

Su investigación se centra en las crisis económicas y cambiarias. Krugman considera que ninguna economía está exenta de caer en una recesión de dimensiones impredecibles.

2.6 Otras Teorías

Diversos autores (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer) desarrollaron el concepto de Competitividad Sistémica, en contraposición directa al elaborado por Michael Porter.

Estos autores sostienen que la competitividad requiere incluir los niveles analíticos macro, micro, meso y meta que afectan a las empresas en el plano local, regional, nacional y supranacional.

De acuerdo a estos autores la competitividad industrial no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro.

Es bien el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad.

En el mundo competitivo de hoy, las empresas deben analizar todos los aspectos y variables a afrontar, en la búsqueda de ventajas competitivas y un

criterio importante para ello es la localización sin importar si se trata de una pequeña o gran empresa.

La localización determina la ubicación más conveniente para instalar la planta industrial, que brinde la mayor rentabilidad de las operaciones respecto a su inversión, o bien donde cumpla cabalmente con los objetivos de la empresa ya sean económicos o sociales.

Decidir el lugar adecuado para instalar una empresa o planta industrial requiere la toma en consideración de diversos y numerosos factores, todos ellos analizados desde varios puntos de vista: económico, político, social, ambiental, tecnológico y de mercado principalmente.

2.7 Modelo de las 5 fuerzas de M. Porter

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún

segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

2.7.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no es atractivo 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 del mercado.

2.7.2 La rivalidad entre los competidores

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

2.7.3 Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado 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 nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. (Para una explicación del concepto de integración hacia adelante ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

2.7.4 Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de

utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

2.7.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

2.8 Barreras de Entrada

2.8.1 Economías de Escala

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos.

Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

2.8.2 Diferenciación del Producto

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la precepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

2.8.3 Inversiones de Capital

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

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles.

La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

2.8.4 Desventaja en Costos independientemente de la Escala

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala.

Esas ventajas podrían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia.

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

2.8.5 Acceso a los Canales de Distribución

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal,

compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante.

Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

2.8.6 Política Gubernamental

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

Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés

político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos.

La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le está permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir como vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramanoobra, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

2.9 Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional

2.9.1 Introducción

Las formas en que las empresas crean y mantienen la ventaja competitiva en los sectores mundiales brindan la necesidad base para comprender el papel que la nación de origen desempeña en este proceso.

Las formas para comprender la ventaja competitiva parte de una serie de premisas:

1 – la naturaleza de la competencia y las fuentes de ventaja competitiva difieren mucho de unos a otros sectores e incluso entre los segmentos de un sector.

Se debe determinar cuál es la influencia de la nación sobre la capacidad de la empresa para competir en sectores y segmentos de sectores específicos y con unas estrategias en particular, en vez, de hacerlo en sectores genéricos.

2 – Los competidores mundiales frecuentemente llevan a cabo algunas actividades de la cadena de valor fuera de su país de origen.

Esto significa que la tarea no es explicar por qué una empresa opera exclusivamente en la nación, sino las razones de que la nación sea una base central más o menos deseable para competir en un sector a fin de lograr éxito internacional.

La base central es donde se determina la estrategia, donde tiene lugar el desarrollo de los productos y procesos fundamentales y donde se encuentran las técnicas esenciales y propias de la empresa.

Es la plataforma para una estrategia mundial dentro del sector en la que las ventajas que se obtienen de la nación de origen se ven suplementadas por aquellas que se derivan de una posición integrada de cobertura mundial.

3 - Las empresas consiguen y mantienen ventaja competitiva en la competencia internacional mediante mejora, innovación y perfeccionamiento.

La innovación incluye tanto la tecnología como los métodos, y abarca los nuevos productos, los nuevos métodos de producción, las nuevas formas de comercialización y la identificación de nuevos grupos de clientes.

Las innovaciones que dan lugar a la ventaja competitiva comprenden una acumulación de pequeños pasos y esfuerzos prolongados; como espectaculares descubrimientos.

Tal como resaltó Schumpeter hace muchas décadas, el carácter de la competencia es profundamente dinámico. La naturaleza de la competencia económica no es el “equilibrio” sino un cambio continuo.

La mejora y la innovación en un sector son procesos que nunca finalizan y no un acontecimiento único y válido para siempre.

Las empresas que consiguen ventajas competitivas en un sector suelen ser con mucha frecuencia aquellas que no sólo detectan una nueva necesidad en el mercado o el potencial de una nueva tecnología sino que son las primeras y las más agresivas en explorar.

La competitividad de un país puede definirse como la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores y/o más baratos que los

de la competencia internacional, lo cual se debe reflejar en una mejora de la calidad de vida de la población.

Además los países más competitivos no solo resultan ser aquellos que descubren el nuevo mercado o la tecnología más adecuada, sino los que implementan mejores cambios en la forma más rápida posible.

Lo que hace próspero a un país es la capacidad para alcanzar elevados niveles de productividad, traducidos en capacidad para usar con eficiencia e innovación, la mano de obra, los recursos naturales y el capital.

Para explicar mejor el concepto de competitividad Porter propuso el modelo que denominó el “diamante de la competitividad” en el cual se identifican cuatro grupos de atributos que determinan el entorno económico nacional que rodea a las empresas que conforman cada sector y cuya interrelación puede promover o impedir la creación de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

Trataremos de analizar la razón por la que alcanza una nación el éxito en determinado sector en particular.

Se encuentran cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que fomentan o entorpece la creación de ventaja competitiva. Los cuatro atributos son:

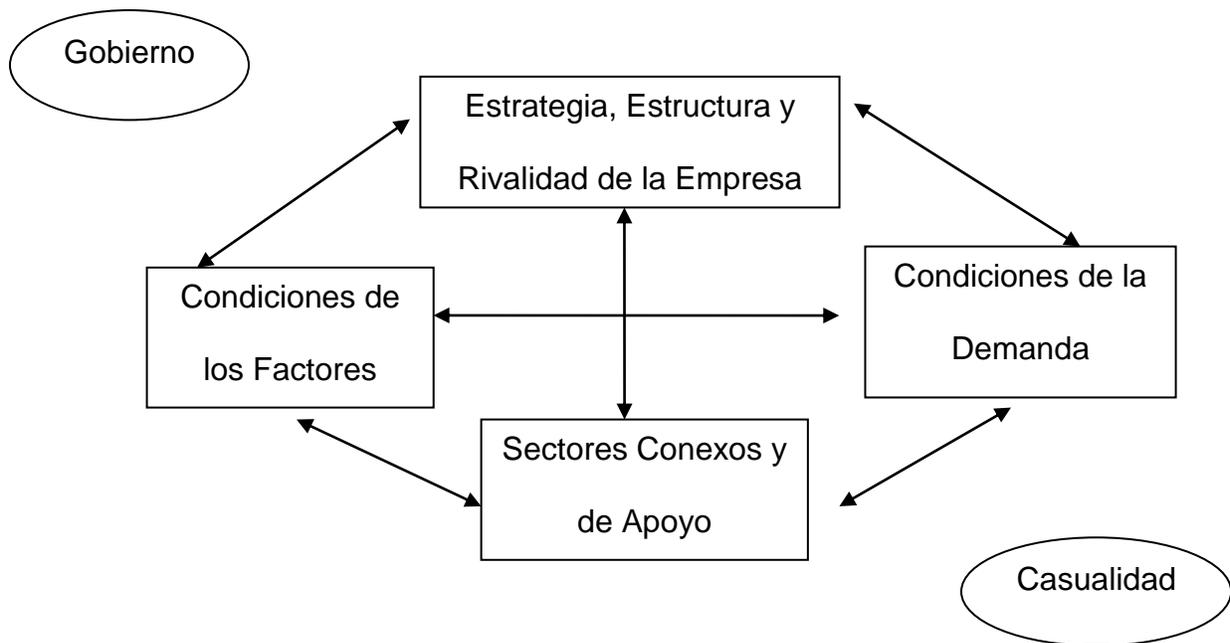
1 – Condición de los factores. La posición de la nación con respecto a los insumos necesarios para competir en cualquier sector.

2 – Condiciones de la demanda. La naturaleza de la demanda interior de productos o servicios del sector.

3 – Sectores afines y de apoyo. La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores 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; 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 las oportunidades.



Las naciones tienen más probabilidad de alcanzar el éxito en sectores o segmentos de sectores dónde el “diamante” nacional sea más favorable.

Se utiliza el término “diamante” para referirse a los determinantes de un sistema.

El “diamante” es un sistema mutuamente autorreforzante. El efecto de un determinante depende del estado de los otros.

La ventaja competitiva basada en sólo uno o dos determinantes puede darse en sectores dependientes de los recursos naturales o en sectores que utilizan tecnología o técnicas poco avanzadas.

Tal ventaja normalmente resulta insostenible porque cambia rápidamente y los competidores mundiales pueden alcanzar rápidamente.

Hay otras dos variables que pueden influir de manera muy importante en el sistema nacional y que son necesarias para completar la teoría, las cuales son la casualidad y el Gobierno.

Los acontecimientos casuales suceden fuera del control de las empresas y fuera también del control de la nación.

La unidad básica de estudio para comprender la ventaja nacional es el sector. Las naciones no alcanzan el éxito en sectores aislados, sino en agrupamientos de sectores conectados por medio de relaciones verticales y horizontales.

La economía de una nación contiene mezcla de agrupamientos, cuya composición y fuentes de ventaja o desventaja competitiva reflejan el estado de desarrollo de la economía.

2.9.2 Primer determinante - Condiciones de los factores

Cada nación, en mayor o menor grado cuenta con factores de producción.

Los factores de producción no son nada más que los insumos necesarios para competir en cualquier sector, tales como mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capital e infraestructura, cada nación está dotada con diferentes cantidades de factores.

2.9.2.1 Dotación de factores.

Se pueden agrupar en unas cuantas categorías genéricas:

Recursos Humanos: la cantidad, cualificación y coste del personal, teniendo en cuenta las horas normales de trabajo y la ética de trabajo.

Recursos Físicos: la calidad, accesibilidad y coste de la tierra, agua, yacimientos minerales, reservas madereras, fuentes de energía hidroeléctrica, zonas pesqueras y otros recursos materiales.

Recursos de conocimiento: la dotación que la nación tenga de conocimientos científicos, técnicos y de mercado que importen para los bienes y servicios.

Recursos de Capital: la cuantía y coste del capital disponible para financiar la industria. El capital no es homogéneo, sino que se ofrece en diversas formas como deuda no garantizada, deuda garantizada, etc.

La cuantía total de recursos de capital de un país y las formas en que se aplican se ven afectadas por la tasa nacional de ahorro y por la estructura de los mercados nacionales de capital.

Infraestructura: el tipo, calidad y coste de los recursos para los usuarios de la infraestructura disponible y que afecte a la competencia, con inclusión del sistema de transporte, de la red de comunicaciones, los servicios postales, los métodos de pago o de transferencia de fondos y la asistencia sanitaria.

La ventaja competitiva que se deriva de los factores depende del grado de eficiencia y efectividad con que se utilicen dichos factores.

2.9.2.2 Jerarquía entre factores

Existen dos distinciones respecto a este tema:

1) **Factores básicos y avanzados:** Entre los primeros encontramos el clima, la situación geográfica, mano de obra. Entre los factores avanzados tenemos el personal altamente especializado, moderna infraestructura, etc.

Los factores básicos se heredan de forma pasiva o su creación requiere una inversión privada y social modesta.

Los factores avanzados son los más significativos para la ventaja competitiva. Son necesarios para conseguir ventaja competitiva como ser productos diferenciados y de tecnología propia.

2) **Especificidad** Dentro de esta distinción encontramos: factores generales y especializados.

Los factores generales son utilizados en amplia gama de sectores.

Incluyen red de carreteras, empleados bien motivados con formación universitaria.

Los factores especializados son utilizados por una gama limitada de sectores incluso para uno solo de éstos, como el personal con formación muy específica es decir con base de conocimiento en unos campos muy particular, etc.-

2.9.2.3 Creación de factores

Otra distinción importante es la de si la nación ha heredado los factores o los ha creado. Los más avanzados y especializados se crean. Los mecanismos

creadores de factores se componen entre otros de instituciones públicas o privadas e instituciones de investigación. Los mecanismos de creación de factores de una nación son más importantes para la ventaja competitiva que las bolsas de factores actuales.

Los factores heredados son los recursos naturales y la ubicación geográfica. Las naciones no pueden crear y perfeccionar todos los tipos de factores. El tipo de factores que van a perfeccionar y con el grado de efectividad va a depender de los otros determinantes. Las instituciones tienen éxito en aquellos sectores donde son particularmente eficaces en la creación y perfeccionamiento de los factores necesarios.

2.9.2.4 Desventajas selectivas en los factores

La ventaja competitiva puede derivarse de la desventaja en algunos factores. En el caso de los factores básicos podemos observar la falta de mano de obra, la carencia de materiales y esto puede llevar a crear presiones adversas para la innovación.-

La ventaja competitiva se deriva de la abundancia de factores, sin embargo en la competencia real la abundancia o bajo costo de un factor conduce a su despliegue ineficaz.

2.9.3 Segundo determinante - Condiciones de la Demanda

El segmento determinante de la ventaja competitiva nacional son las condiciones de la demanda interior para el producto o servicio.

Tres atributos de la demanda interior son significativos:

- la composición de la demanda
- la magnitud y pautas del crecimiento de la demanda interior
- los mecanismos mediante los que se transmite a los mercados extranjeros las preferencias domesticas de una nación.

2.9.3.1 Composición de la demanda

La composición de la demanda interior conforma el modo en que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades del comprador.

Las naciones consiguen ventaja en los sectores donde la demanda interior brinda a las empresas locales una imagen de las necesidades del comprador más clara o temprana de que la que pueden tener sus rivales extranjeros.

Tres características de la composición de la demanda:

- Estructura segmentada de la demanda

En la mayoría de los sectores esta segmentada. El tamaño del segmento es importante cuando hay economías de escala.

- Compradores entendidos y exigentes

Compradores que presionan a las empresas locales para que alcancen niveles más altos en cuanto a calidad, características y servicios de los productos.

- Necesidades precursoras de los compradores

Las necesidades de los compradores domésticos son precursoras de las de otras naciones. Este beneficio estimula el constante perfeccionamiento de los productos.

Si la demanda interior es lenta a la hora de reflejar las nuevas necesidades, entonces están en desventaja.

2.9.3.2 Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda

Un gran mercado interior es un punto fuerte debido a la existencia de economías de escala. No obstante, hay que ser cuidadoso porque las empresas mundiales venden en muchas naciones.

El tamaño del mercado interior es una ventaja si fomenta la inversión y la reinversión o el dinamismo. Un buen número de compradores nacionales independientes estimula la entrada e inversión en el sector.

La temprana saturación obliga a seguir innovando y perfeccionando. La saturación aumenta la rivalidad local, obliga a recortar costos y una reestructuración de la empresa más débil.

2.9.3.3 Internacionalización de la demanda

La composición de la demanda interior forma la raíz de la ventaja nacional, mientras que el tamaño y las pautas de crecimiento pueden ampliar esa ventaja.

Los consumidores móviles que viajan a otras naciones resaltan la oportunidad de hacer acto de presencia en el extranjero a las empresas de una nación.

Otra forma que las condiciones de la demanda pueden generar ventas en el extranjero es cuando las necesidades de los compradores domésticos se transmiten a los compradores extranjeros.

2.9.4 Tercer determinante – Sectores conexos y auxiliares

El tercer determinante es la presencia en la nación de sectores proveedores o conexos que sean internacionalmente competitivos.

La ventaja competitiva surge de una estrecha relación de trabajo entre proveedores mundialmente acreditados y el sector. Los proveedores ayudan

a detectar nuevos métodos y oportunidades para la aplicación de la tecnología más avanzada.

Este atributo genera según Porter clusters de empresas competitivas internacionalmente, que surgen por la relación de diferentes industrias y se refiere al hecho que la competitividad de un sector se sustenta en la disponibilidad de proveedores o industrias conexas que, a su vez, sean por sí mismas competitivas.

Las industrias relacionadas comprenden a todas aquellas que comparten tecnologías comunes, insumos, canales de distribución, clientes o actividades y a aquellas que suministran productos complementarios.

El concepto de cluster no solo se refiere a una industria en un área determinada que produce algún bien, sino que comprende una gama entera de industrias relacionadas que producen muchos bienes y servicios.

Los clusters permiten aumentar la productividad, promueven la eficiencia, incrementan la tecnología, estimulan el uso adecuado de los recursos naturales y mejoran el valor de los productos.

La contribución de los proveedores toma la forma de acceso a los insumos de manera rápida, eficiente y a veces, preferencial con relación a su costo. También la cercanía física fortalece el vínculo que se establece entre la cadena de valor de las empresas. Pero lo más importante para la ventaja competitiva son las estrechas relaciones de trabajo que se establecen con los proveedores y que permiten beneficiarse de tecnologías, información e innovaciones.

Las empresas de una nación obtienen el máximo beneficio cuando sus proveedores son, competidores a escala mundial porque perfeccionan sus propias ventajas y perfeccionan posteriormente el necesario flujo de tecnología a sus clientes del mercado interno.

Sectores conexos son aquellos con los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena del valor cuando compiten (en el desarrollo de la tecnología, en la fabricación, distribución, comercialización, servicio de productos, etc.).

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

El éxito internacional de un sector puede generar demanda de productos o servicios complementarios, al recomendar a empresas de su país de origen,

porque están acostumbrados a tratar con ellos y tienen la certeza que sus productos son adecuados.

El éxito nacional en un sector es particularmente probable si la nación tiene ventaja competitiva en un buen número de sectores conexos.

2.9.5 Cuarto determinante - Estrategia Estructura y Rivalidad de la Empresa

El cuarto determinante es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas. La ventaja se deriva de un buen acoplamiento de estas opciones y de las fuentes de ventajas competitivas en un determinado sector.

2.9.5.1 Rivalidad doméstica

La competencia doméstica es antieconómica porque lleva a la duplicidad del esfuerzo e impide que las empresas alcancen economías de escala.

La solución es fortalecer una o dos empresas o fomentar la cooperación ínter empresas.

2.10 El papel de la Casualidad

Los acontecimientos casuales son importantes porque crean discontinuidades que propician algunos cambios en la posición competitiva.

Los cambios en tipos de cambio o costos de los insumos, crean desventajas selectivas en los factores que catalizan períodos de innovación significativos.

2.11 El papel del Gobierno

El auténtico papel del gobierno en la ventaja nacional es el de influir en los cuatro determinantes. Puede influir positiva o negativamente en cada uno de los cuatro. Las condiciones de los factores se ven afectadas por las subvenciones, la política respecto a los mercados de capital, la política educativa, etc.

2.12 La dinámica de la ventaja nacional

La finalidad es demostrar la forma en que cada uno de los determinantes se combina e integran un sistema dinámico.

Los tipos de factores que se crean en una nación se ven influenciados por otros determinantes sobre todo aquellos decisivos para la ventaja competitiva nacional.

La rivalidad doméstica ejerce la influencia más fuerte de las que inciden sobre la creación de factores.

Las propias empresas invierten en la creación de factores. La dotación de factores y el ritmo al que se crean se ven moldeados por la presencia de sectores conexos y de apoyo.

Otra influencia sobre los tipos de factores es la ejercida por las condiciones de la demanda.

Cuando un producto genera un nivel desproporcionado de demanda o ésta es desacostumbradamente exigente, tiende a canalizar las inversiones privadas y públicas hacia la creación de factores conexos.

3 CAPITULO III: ANALISIS DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA PRODUCCION DE ARANDANOS Y CITRICOS EN URUGUAY

Dicho análisis lo realizamos apoyándonos en el trabajo de Porter tal como se presentó en el capítulo II. Como allí se relataba Michael Porter (1990) llevó a cabo una investigación para analizar el origen o causa de la competitividad de las naciones.

Su objetivo era desarrollar un marco conceptual que sirviera tanto para orientar a los empresarios y ejecutivos en la toma de decisiones, como en la formulación de políticas orientadas a promover la competitividad de una nación.

De acuerdo a la teoría de Porter, el marco en que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos:

- Condiciones de los Factores
- Condiciones de la Demanda
- Sectores Conexos y de Apoyo
- Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas

Estos cuatro atributos conforman el sistema los determinantes de la Ventaja Nacional, al cual Porter denominó “Diamante”.

Además de los cuatro determinantes, dos variables auxiliares complementan el marco del análisis:

- el gobierno
- hechos casuales

El sistema de los determinantes de la Ventaja Nacional más las variables casualidad y gobierno, conforman El Diamante Nacional de Porter.

3.1 Arándanos

3.1.1 Condición de los factores

Porter considera que los insumos clásicos para poder competir en determinado sector son los recursos humanos, recursos de capital, recursos físicos, entre otros.

Cada nación, en mayor o menor grado cuenta con factores de producción.

Los factores de producción son básicamente los insumos necesarios para competir en cualquier sector, tales como mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capital e infraestructura. Cada nación está dotada con diferentes cantidades de factores.

La ventaja competitiva que se deriva de los factores depende del grado de eficiencia y efectividad con que se utilicen dichos factores.

3.1.1.1 Recursos humanos

Según Porter los Recursos Humanos refiere a la cantidad, cualificación y coste del personal, teniendo en cuenta las horas normales de trabajo y la ética de trabajo.

En Uruguay, y en la medida en que se prioriza el mercado de producto fresco, en principio se descarta la cosecha mecánica, por los daños que produce en la fruta.

Para la cosecha en plena producción, dependiendo de los rendimientos, se requieren entre 15 y 20 personas por hectárea durante 35 a 40 días.

La alta demanda de mano de obra exige una planificación precisa de la disponibilidad de la misma y puede constituir una de las limitantes para el cultivo en aquellas zonas donde no exista una oferta suficiente de recursos humanos adecuados.

En una plantación en plena producción, para la poda de verano se estima una necesidad de 8 personas por hectárea durante dos días y para la poda de invierno de 4 personas por hectárea durante un día.

Para el tercer año se precisan en promedio 6 personas por hectárea; para el cuarto se precisan 8 personas; para el quinto año 14 personas; para el sexto 17 personas y del séptimo en adelante, 20 personas según la variedad.

En lo referido a mano de obra permanente, se estima una necesidad de 2 personas cada 5 hectáreas.

Por otra parte y respecto al inicio de los empresarios, podemos mencionar que en el caso de MADIFOX S.A. se comienza con un grupo de emprendedores locales a operar con la asistencia profesional de un experimentado administrador de chacras y una ingeniera química. En una primera etapa, se plantó en Peñarol Viejo (zona ubicada a las afueras de Montevideo) una superficie de 9 hectáreas de arándanos.

3.1.1.2 Recursos de Capital

Los Recursos de Capital refiere a la cuantía y coste del capital disponible para financiar la industria. El capital no es homogéneo, sino que se ofrece en diversas formas como deuda no garantizada, deuda garantizada, etc.

La cuantía total de recursos de capital de un país y las formas en que se aplican se ven afectadas por la tasa nacional de ahorro y por la estructura de los mercados nacionales de capital.

Si bien el cultivo requiere una inversión inicial considerable, no es una barrera de ingreso al sector. La inversión total directa en la plantación (años

1 y 2) asciende a alrededor de U\$S 35.000 por hectárea (dependiendo de la zona a cultivar), sin incluir el costo de la tierra ni mejoras fijas y maquinaria.

Con el material genético disponible actualmente los suelos deben ser modificados previamente a su instalación. Alrededor de US\$ 4.000 por hectárea en aporte de material orgánico como enmienda de suelo, se requieren para cumplir los requisitos del cultivo en el Norte. En el Sur esta cifra puede ser superior, se insumen US\$ 5.000 a 6.000 por hectárea.

Otros costos se derivan de la instalación de riego, protección contra heladas, cobertura de suelo y labores de cultivo (al menos US\$ 5.000 más). El costo anual de mantenimiento implica riego, control de malezas, poda y aplicaciones de plaguicidas en cantidades limitadas.

Analizando Uruguay tenemos que en el caso de la producción y comercialización de arándanos los rendimientos son bajos y estables de acuerdo a lo que se indica en el Capítulo I (curva de productividad). Esto se da cuando las barreras de entrada y las salidas son bajas.

En el caso que un productor desee salir del sector porque no es redituable, deberá hacerse cargo de la rescisión del contrato y si desea reestructurarse

deberán enfrentarse a costos de reinstalación. No obstante ello, no constituye restricción alguna.

3.1.1.3 Recursos físicos

Respecto a los Recursos físicos Porter menciona a la calidad, accesibilidad y coste de la tierra, agua, yacimientos minerales, reservas madereras, fuentes de energía hidroeléctrica, zonas pesqueras y otros recursos materiales.

Uruguay presenta condiciones naturales aptas para la producción de arándanos. Posee una combinación de suelos, agua y clima que permite obtener muy buena calidad de fruta en los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre.

Esta circunstancia agroclimática, unida a la curva de oferta de la fruta fresca, marcan una clara posibilidad productiva para el país. Hasta el momento no se ha desarrollado en el país el cultivo de forma intensiva en términos cuantitativos y cualitativos.

Si bien en nuestro país hay zonas de aguas subterráneas salinas no aptas para arándanos, el país es ondulado en casi su totalidad y por lo tanto

presenta muy buenas posibilidades de embalsar agua de lluvia por escorrentía y de esa forma acumular agua de excelente calidad para riego y para un eventual control de heladas por aspersión.

El agua embalsada a diferencia de la de pozo es de disponibilidad inmediata, limitando solamente el volumen embalsado y el equipo de riego. En zonas donde no se encuentre agua de calidad y en cantidad necesaria de un pozo, casi siempre se podrá recurrir a una obra de tipo embalse.

Con respecto al clima, la ocurrencia de granizo no presenta ninguna zonificación en el país. Tampoco presenta un patrón de ocurrencia claro de un año al otro. Sin embargo en general el granizo se da en tormentas de primavera y verano, época de mayor sensibilidad del cultivo.

Por tal motivo es que se recomienda incluir un sistema anti-granizo para el cultivo. Esta inversión además cuenta con la ventaja de atenuar el efecto de los vientos (de importante ocurrencia en primavera) y el ataque de pájaros. Estos aspectos sumados hacen que esta inversión sea muy recomendable en Uruguay.

En el país hay aproximadamente 70 productores y 600 hás plantadas de arándanos. El tamaño promedio de las plantaciones es de algo más de 8

hás. El 81% de las plantaciones tiene menos de 10 hectáreas y representa el 34% de la superficie total plantada con arándanos. Por otro lado, el 2% de las plantaciones tiene más de 50 hás y representa el 31% de la superficie plantada.

Existen dos zonas principales de concentración del cultivo; i) Sur (Canelones, Montevideo, Maldonado, San José) y ii) Norte (Salto y Paysandú). El Sur representa el 70% de los productores y el 33% de la superficie y el Litoral Oeste representa el 16% de los productores y el 50% de la superficie plantada total. En el Norte son menos productores de mayor tamaño promedio y en el Sur es la inversa.

Por otra parte, el productor de la zona norte obtiene mejor rentabilidad al ser la producción más temprana que la del sur del país. La producción del sur sale compitiendo con otros países, por ejemplo Chile.

3.1.2 Condiciones de la demanda interna

Según Porter se consigue ventaja competitiva en sectores donde la demanda interior brinda a las empresas locales una imagen de las necesidades del comprador más temprana que la que pueden tener sus rivales extranjeros.

La demanda interna uruguaya es de reducido tamaño, poco entendida y no exigente, el consumidor uruguayo es muy conservador.

Por otra parte, cabe mencionar que el consumo de arándanos en los países desarrollados está creciendo a un ritmo mayor que la producción.

En consecuencia, las importaciones totales de estos países también están aumentando y particularmente las importaciones en contra estación provenientes del Hemisferio Sur. Este aumento generalizado en el consumo está asociado a la evidencia de que el arándano tiene propiedades particulares que lo hacen un producto “nutracéutico”.

En ese sentido, las importaciones mundiales totales de arándanos en el año 2005 fueron de alrededor de 130.000 toneladas (algo más del 50% de la producción total).

El principal importador global de arándanos es EEUU, seguido por Canadá y la Unión Europea. EEUU es también el principal destino de las exportaciones del Hemisferio Sur en contra estación, seguido lejanamente (aunque con volúmenes importantes) por el Reino Unido y Holanda. Canadá importa fundamentalmente fruta para reprocessar. Japón y otros países de Asia se comienzan a vislumbrar como demandantes interesantes en contra estación.

El consumo en los países del Hemisferio Sur es insignificante, salvo en Australia y Nueva Zelanda. Asimismo y teniendo en cuenta los períodos que transcurren entre la cosecha de la fruta en el Hemisferio Sur y su consumo en el Hemisferio Norte, las empresas exportadoras buscan arándanos con vida útil más extensa y mayor resistencia al traslado.

El sector está compuesto por unas pocas empresas grandes que no tienen integración vertical dado que no desarrollan todo el proceso.

En el otro extremo hay productores asociados en alguna de las dos asociaciones ANPAU O CUDELAR.

Al ser un nuevo oferente Uruguay no tiene desarrollado los canales de distribución como los tienen sus competidores, como ser Chile que es el quinto productor mundial y el primero en Sur de América, encabeza el desarrollo de la industria de arándanos en el Hemisferio Sur y se ubica en el 5º lugar como productor mundial.

Este liderazgo fue destacado durante el Congreso Mundial de Berries en Londres. El canal aéreo tiene un costo más elevado y su capacidad es menor, y el marítimo tiene desventaja en los tiempos de llegada.

Las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes. El arándano no se asocia con una marca determinada. El consumidor pretende un producto de mejor calidad por lo que la diferenciación está ligada a la calidad. Uruguay si quiere seguir el mismo camino, debe hacer una gran inversión en marketing.

Los productos que pueden sustituir el arándano son los otros berries (frambuesas, arándanos, frutillas, moras y otros) dejando la posibilidad al consumidor de elegir entre ellos, en nuestro país se sustituye el consumo por la frutilla.

El arándano ha tenido mayor auge en los últimos años por ser importante para la salud y porque su ciclo de vida es superior a los otros berries, siendo posible exportar en fresco a los países más lejanos.

Dado que el poder de negociación de los clientes depende de la situación del mercado y la importancia relativa de sus compras, es que EEUU es considerado el principal cliente para el mercado de arándanos siendo el segundo el mercado europeo.

Uruguay destina gran parte de su producción al mercado europeo, entrando hoy en día a EEUU, de acuerdo a tratados bilaterales con dicho país. En el año 2007 el presidente Tabaré Vázquez realizó un acuerdo con Bush.

Al ser este mercado tan atractivo y el producto estándar, el comprador puede elegir entre distintos proveedores y ello aumenta la competencia entre los últimos incrementando el poder de negociación de los clientes.

3.1.3 Sectores Conexos y de Apoyo

Sectores conexos son aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten o aquellos que son complementarios. Compartir actividades es algo que puede acontecer en el desarrollo de tecnología y en la fabricación, distribución, comercialización o servicio de producto.

La presencia de un sector conexo incrementa las probabilidades de que se detecten nuevas oportunidades en el sector.

Como sector conexo se destaca la industrialización de excedentes.

En la actualidad existe una estructura industrial especializada en el procesamiento de los arándanos.

Se ha encontrado un uso rentable para los descartes de la fruta que no puede ir al consumo en fresco, como ser mermeladas y licores.

La reducción de precios del producto fresco determina que el destino de los descartes sea cada vez más importante para lograr la rentabilidad global en el negocio.

Como sectores de apoyo se destacan los siguientes:

3.1.3.1 Fletes

La disponibilidad de bodega en aviones y de contenedores y de camiones refrigerados podría llegar a ser una limitante cuando los volúmenes de producción aumenten, aunque se puede asumir que en la medida en que el volumen de fruta se incremente y consecuentemente el transporte de los arándanos se transforme en un negocio atractivo, comenzarán a surgir ofertas de servicios en este aspecto.

De todas maneras, parece clara la necesidad de que el conglomerado encare estratégica y coordinadamente este tema a efectos de negociar mejores condiciones para el traslado de la fruta.

Con respecto a costos, la información relevada indica que el flete aéreo al Hemisferio Norte se sitúa entre los U\$S 3 y U\$S 4 por kg de fruta y el marítimo entre U\$S 0,35 y U\$S 0,4 por kg de fruta. Naturalmente estos precios solo son una orientación y podrán variar en función de los volúmenes negociados, el relacionamiento existente entre las empresas involucradas, el punto exacto de destino, la época del año, etc.

Lo que parece bastante permanente es la relación entre el costo del flete aéreo con respecto al marítimo (prácticamente 10 a 1). Este hecho, asociado a la baja de precio de los arándanos sustentan la hipótesis de que la mayor parte de la exportación se realizará por barco, con excepción de aquellos envíos que se efectúen en las coyunturas de precios más elevados.

En cuanto a la logística aérea, la oferta de bodegas es escasa en época de zafra. Entonces, la producción de arándanos tiene que competir en precio con productos que se exportan todo el año y que ofrecen a las aerolíneas estabilidad en las cargas.

Este es un aspecto a trabajar con algunas compañías, ya que la regularidad en la producción permitirá mejorar la planificación por parte de los exportadores.

Si bien existe una buena infraestructura portuaria en Montevideo para exportar productos tradicionales, deberían adaptarse algunas instalaciones a las necesidades específicas de los exportadores de arándanos. Para ello es preciso mejorar la logística interna de los productos altamente perecederos y ofrecer una mayor variedad en la oferta de contenedores de atmósfera controlada y modificada.

3.1.3.2 Servicios de empaque y de frío

Las plantas de empaque que están hoy en funcionamiento podrían procesar algo menos de 1.500 toneladas de arándano en la temporada.

Para las 1190 toneladas de producción del año 2010, las empresas han manifestado el interés de hacer esfuerzos que aseguren el procesamiento de toda la fruta a exportar.

La capacidad de frío actual también es insuficiente en la cercanía de los predios, pero hay más alternativas para proveer los servicios necesarios.

Por lo tanto es necesario planificar ajustadamente el desarrollo de la infraestructura logística que permita brindar adecuadamente y al mínimo

costo los diferentes servicios logísticos para el volumen de fruta que se proyecta producir dentro de algunos años.

3.1.3.3 Insumos para el empaque

La mayor parte de los insumos para el empaque es importada. No se identifican ni restricciones ni ventajas específicas para el conglomerado en Uruguay.

3.1.3.4 Insumos agrícolas

Si bien este aspecto no ha generado dificultades hasta el presente, en el futuro puede convertirse en una traba para el acceso a determinados mercados o para la certificación según los protocolos más difundidos.

E.E.U.U. exige que la fruta sea tratada contra la mosca en origen con la participación de técnicos del MGAP y técnicos de E.E.U.U.

3.1.3.5 Generación de tecnología

La mayor parte de la tecnología aplicada proviene de la experiencia de los propios actores privados involucrados. Hay algunas empresas de producción con vínculos internacionales que tienen propuestas técnicas propias.

Existe un acuerdo del sector privado con la Facultad de Agronomía para estudiar diferentes tipos de enmiendas de suelo. El I.N.I.A. tiene algunas líneas propias de investigación.

3.1.4 Estructura estrategia y rivalidad de las empresas

El cuarto determinante es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior en el mercado.

La ventaja se deriva de un buen acoplamiento de estas opciones y de las fuentes de ventajas competitivas en un determinado sector.

3.1.4.1 Rivalidad doméstica

La competencia doméstica es antieconómica porque lleva a la duplicidad del esfuerzo e impide que las empresas alcancen economías de escala.

La solución es fortalecer una o dos empresas o fomentar la cooperación ínter empresas.

Blueberries from the South, es una innovadora forma de colaboración entre los productores de los 3 países, Argentina, Chile y Uruguay, para promover los arándanos y mejorar su posicionamiento en mercados clave como el Reino Unido y Alemania.

3.1.4.2 Estrategia

Existen tres estrategias mencionadas por Michel Porter son:

1. Liderazgo en costos
2. Diferenciación de productos
3. Enfoque

Liderazgo en Costos

En el sector son las grandes empresas que podrán contar con la estructura necesaria para llevar a cabo esta estrategia.

Los productores entrevistados mencionaron que las estrategias son reducir costos de flete, además de eliminar intermediarios, de forma de reducir costos.

Diferenciación de Producto

La diferenciación del producto está ligada a la calidad del mismo y sus propiedades. Si bien existen algunas variedades no encontramos en el sector la aplicación de esta estrategia.

Enfoque

Se refiere a orientarse a un sector en particular ya sea un grupo de cliente, mercado específico o línea de productos.

Los productores no tienen una estrategia definida en este sentido, los esfuerzos están centrados en colocar su producción en los diferentes mercados.

Para el arándano no existe economía de escala dado el bajo volumen de producción hasta el momento. El arándano es un rubro donde las proyecciones de demanda son crecientes.

Por otra parte, no hay integración vertical hacia adelante pues este sector no realiza la cadena logística. Tampoco hay integración hacia atrás dado que las plantas son importadas.

Los proveedores de plantas están concentrados en pocas empresas que suministran plantas de muy buena calidad genética, sanitaria y agronómica. Las más reconocidas son semillas Santa Rosa SA, Nidetec, Agro Plan y Parra entre otras.

Es de suma importancia dicha planta para la calidad de la cosecha constituyendo una ventaja a la hora de competir con mejor calidad de frutos.

Estas empresas tienen capacidad para abastecer grandes extensiones de plantaciones de arándanos.

A su vez los insumos químicos orgánicos e inorgánicos son ofrecidos por una gran cantidad de proveedores, por lo tanto se ven obligados a competir ya que los productos que se ofrecen son sustituibles por los de su mismo tipo.

Las áreas cultivadas de arándanos son relativamente pequeñas en comparación con otros cultivos, por lo que los proveedores de estos insumos no lo consideran un cliente importante.

Ganar espacios en góndola, hacer conocer el producto a segmentos clave de la población y dar a conocer el arándano como fruta fresca en contra estación en el hemisferio norte es una gran estrategia para asegurar la colocación de los crecientes volúmenes de fruta que se producen en el hemisferio sur y especialmente en Chile, Argentina y Uruguay y lograr precios razonables. Estos han sido los objetivos estratégicos hasta el momento.

3.2 El papel del gobierno

El gobierno puede favorecer o detener las posibilidades de lograr ventajas competitivas, pero su auténtico papel es el de influir en los 4 atributos citados anteriormente y que son fuente de ventajas competitivas mediante subsidios, aranceles, regulaciones, costo del dinero, etc.

Algunos de los aspectos en que el gobierno interviene actualmente son los acuerdos comerciales y los apoyos a la asociación de arandneros a través de políticas educativas por ejemplo.

A través de gestiones gubernamentales Uruguay inicia en octubre 2007 la exportación de arándanos hacia Estados Unidos, uno de los principales mercados consumidores de arándanos.

Los organismos intervinientes son: M.G.A.P, M.R.E.E a través de asuntos económicos internacionales, O.P.P (Uruguay XXI).

Una de las condiciones a cumplir son las buenas prácticas agrícolas establecidas por la comunidad europea. Para acceder a los principales mercados europeos se debe cumplir las normas GLOBALGAP.

Las normas GLOBALGAP, las deben cumplir los productores y suministradores de frutas y hortalizas, cuyo objetivo es incrementar la calidad y seguridad alimentaria, cada vez más demandada por todos los clientes. Igualmente persigue el respeto al medio ambiente y a los productores.

Respecto a exoneraciones fiscales, no encontramos para el sector exoneración específica sino que las que existen son para todos los sectores. El régimen actual de promoción de inversiones se encuentra enmarcado en la Ley N° 16.906, en la cual se declara de interés nacional la promoción y protección de inversiones realizadas en el territorio por inversores nacionales

y extranjeros. Con la ley de inversiones también se busca la tecnificación del sector, otorgando beneficios fiscales.

3.2.1 Certificaciones

Al D.G.S.S.A.A dependiente del M.G.A.P genera instrumentos regulatorios y operacionales, que permiten a los agentes involucrados desarrollar sus actividades en condiciones de transparencia y equidad, mejorando la productividad, la calidad y la competitividad de la producción agrícola y agroindustrial.

El objetivo de las certificaciones apunta a:

- Aplicar una adecuada política fitosanitaria con la finalidad del mantenimiento y mejora del estatus fitosanitario
- Promover el uso adecuado de los productos fitosanitarios.
- Promover y regular la calidad e inocuidad de los alimentos vegetales.
- Contribuir al adecuado abastecimiento interno y al mantenimiento y apertura de mercados externos para nuestros productos vegetales.

Este objetivo se cumple a través de la capacitación de los actores involucrados en los procesos productivos y agroindustriales mediante educación y extensión.

3.3 Casualidad

Los acontecimientos casuales son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación y que frecuentemente están, en gran parte, fuera del control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como frecuentemente del Gobierno nacional (Porter 1990). A continuación se mencionan algunos ejemplos:

En nuestro país la variación del tipo de cambio no se considera un factor casual, sino que es un factor preponderante que incide en nuestra economía.

3.4 Cítrico: Naranja

3.4.1 Condición de los factores

Como se mencionó en el sector de arándanos Porter entiende que cada nación, en mayor o menor grado cuenta con factores de producción.

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

Se refiere a la situación del país, es decir, a los inputs necesarios para competir en una industria. Además no todos los factores tienen la misma importancia, para la obtención de la competitividad.

Porter los clasifica en factores básicos y avanzados, generalizados y especializados.

Los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, mano de obra. Los factores avanzados comprenden la infraestructura, los recursos humanos altamente especializados, y el soporte en ciencia y tecnología.

Los generalizados son los que pueden aplicarse a varias actividades, mientras los especializados tienen un radio de acción circunscripto. Tenemos

en el caso de la agricultura en el Uruguay, como factores básicos a considerar: las variadas condiciones climatológicas (microclima) y la gran disponibilidad de tierras relativas con respecto al tamaño del país, así como la disponibilidad de mano de obra no capacitada.

Mientras que los factores básicos, se heredan o se crean mediante inversiones modestas, los avanzados requieren inversiones cuantiosas y esfuerzos de largo alcance.

3.4.1.1 Recursos Humanos

En este punto nos referimos a la mano de obra disponible, su especialización y costo.

La citricultura es una actividad que requiere de mucha mano de obra ya sea permanente o zafral.

La mano de obra involucrada en la fase agraria se considera a través de tres modalidades: las personas que se encuentren vinculadas de forma permanente a la empresa (trabajadores permanentes) los que se contratan esporádicamente para tareas específicas como cosecha, poda, raleo, etc.

(zafrales) y finalmente el vínculo con una empresa proveedora de servicios, siendo en este último caso incluido sólo la tercerización de la cosecha, donde no es posible determinar el número de trabajadores.

Los meses que se requiere de alta mano de obra son entre mayo y noviembre, siendo en este período donde se realiza la cosecha en la totalidad de la fase agraria, de los cuales el mayor porcentaje son zafrales y el resto son permanentes.

Otro punto a destacar es la capacitación. Según datos recabados en las entrevistas, podemos señalar que la empresa dedica determinada cantidad de horas en capacitar al personal operario básicamente relacionado a tareas de producción, cosecha y clasificación en packing.

La cantidad de personas que trabajan en el sector, son más de 13.000.

Según Porter para crear una ventaja competitiva basada en este factor, es necesario perfeccionarlo y lograr un factor avanzado es decir personal especializado. En el Uruguay existe capacitación pudiendo mencionar entre otras la Universidad del Trabajo de Salto y Facultad de Agronomía.

Por otra parte, existen familias que por años se han dedicado al sector y se han comprometido emocionalmente generando la existencia de una barrera a la salida. (Barreras emocionales)

Casi todas las empresas son familiares incluyendo a dos de las 3 más grandes. (Caputto, Guarino)

3.4.1.2 Recursos de conocimiento

Los recursos de conocimiento implican conocimientos de tecnología y mercado, asistencia técnica, transferencia de tecnología.

En nuestro país existen instituciones que proveen dichos conocimientos especializados en investigación dentro de este sector. Los organismos que investigan son DI.NA.GRA dependiente de M.G.A.P así como las empresas, si bien en este último caso no tiene un alto grado de difusión.

Respecto a debilidades observadas en el área tecnológica, encontramos que la maquinaria es importada principalmente de España. Esto supone un retraso en la incorporación de nuevas técnicas de producción respecto a los competidores extranjeros.

En este sentido el Sr. Ricardo Guarino nos mencionó que cuenta con un taller para el mantenimiento y reparación de sus máquinas, obteniendo una ventaja competitiva en el manejo de dicha tecnología. Cuenta con ingenieros y personal capacitado.

3.4.1.3 Recursos físicos

Estos son los recursos disponibles localmente, es decir clima, suelo fértil y tamaño, distancia a mercados y proveedores.

Uruguay presenta condiciones naturales aptas para la producción de naranjas. Posee una combinación de suelos, agua y clima que permite obtener muy buena calidad de fruta. Los citrus no son demasiado exigentes respecto al suelo, una condición es una buena aireación y que no sea excesivamente arcilloso.

Esta circunstancia marca una clara posibilidad productiva para el país.

Este cultivo precisa de un suelo fértil por eso se da al norte del país.

Respecto al agua precisa cantidades normales.

Cabe destacar que la superficie efectiva ocupada por los montes citrícolas en el año 2010 fue de 17.018 hectáreas, cifra 5% superior a la registrada en el

Análisis de las Ventajas Competitivas de las Naciones dentro del sector de arándanos y naranja al natural

2009. La producción total cosechada y comercializada en ese año fue 315,2 mil toneladas. La principal especie es la naranja, con 2,5 millones de plantas en producción y una cosecha del orden de las 154 mil toneladas (cuadro 1).

Cuadro 1. Zafra de cítricos 2010
Superficie citrícola, existencias de plantas, producción y productividad, según especie

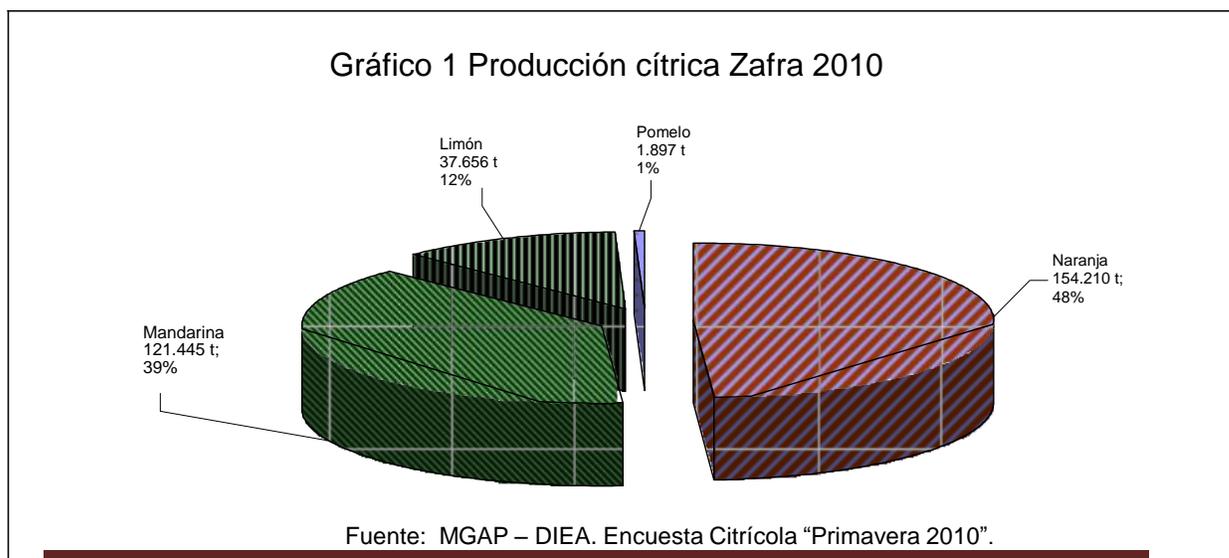
Especie	Superficie citrícola (ha)		Existencias de plantas (miles)		Producción (t) ^{1/}	Productividad	
	Efectiva total	En producción	Total	En producción		t/ha ^{2/}	kg/planta en producción
Total	17.018	13.542	7.531	5.895	315.209	23	
Naranja	8.221	6.120	3.485	2.546	154.211	25	44
Mandarina	6.645	5.517	3.173	2.585	121.445	22	38
Limón	1.935	1.709	788	686	37.656	22	48
Pomelo	217	196	85	78	1.897	10	22

Fuente: MGAP – DIEA. Encuesta Citrícola “Primavera 2010”.

^{1/} Es la finalmente obtenida para la venta.

^{2/} Se calcula en base a la superficie ocupada por plantas en producción.

En relación al volumen, del total que se produce las naranjas representan aproximadamente el 48% de la producción, las mandarinas un 39%, el limón algo más del 12% y el pomelo ocupa una posición marginal.



Análisis de las Ventajas Competitivas de las Naciones dentro del sector de arándanos y naranja al natural

El incremento de la producción con respecto al 2009 es del orden del 17%, con el mayor aumento en mandarina (31%), seguido por naranja (18%). La producción de limón y pomelo disminuyeron con respecto al 2009, 10% en limón y un 50% en pomelo, especie en la que este año se registra la menor cosecha del período 2001-2010 (cuadro 2).

Cuadro 2. Evolución de la producción de citrus en el período 2001-2010 en toneladas, según especie

Especie	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total	342.594	235.531	248.690	242.177	326.040	277.533	346.238	253.45	268.620	315.209
Naranja	189.007	115.769	131.578	124.091	176.501	138.279	186.272	128.93	130.100	154.210
Mandarina	97.000	74.503	74.711	77.303	94.423	88.246	117.673	88.450	92.777	121.445
Limón	46.447	38.519	36.701	33.470	46.009	42.864	37.689	33.008	41.993	37.656
Pomelo	10.063	6.725	5.700	7.313	9.107	8.144	4.605	3.072	3.751	1.897

Fuente: MGAP-DIEA en base a CHNPC y Encuestas Citrícolas.

Por otra parte, el clima es un factor esencial a tomar en cuenta cuando se elige una región para la implantación del citrus. La mayor producción y la calidad de la fruta se obtiene cuando la variación de temperatura diurna y nocturna son amplias.

Las temperaturas bajas resultan limitantes para su expansión del cultivo, las plantas en brotes sufren más daño que las que están en reposo. El factor a tener en cuenta son las heladas. Las temperaturas altas no son limitantes,

pero puede disminuir la calidad de la fruta. La amplitud térmica óptima para los citrus se encuentra entre los 23 y 34 grados.

Respeto a los vientos se debe tener pleno cuidado, si bien no son limitantes, tiene su importancia por la acción que ejerce sobre los frutos. Los vientos fuertes provocan, caída de rama, de flores y de fruta. Esto se puede evitar mediante cortinas rompe viento las cuales protegen el cultivo.

La humedad relativa influye en la calidad de los frutos, produciendo en los mismos cascaras más delgadas, mejor calidad y cantidad de jugo. En el rango adecuado de humedad relativa de los cítricos se encuentra entre 40 y 80%.

En cuanto a los recursos físicos tenemos una ventaja en el sector con respecto a otros países, por la ubicación geográfica en la zona norte del país.

Por último y como un punto importante a nuestro juicio, es tener en cuenta la enfermedad del cancro.

El cancro de los cítricos es una bacteria que reseca la cáscara de las frutas volviéndolas menos atractivas. En realidad, esta bacteria daña poco la calidad gustativa y sanitaria de las frutas, pero en cambio compromete su

potencial comercial. Esta bacteria hizo que nuestro país dejara de exportar estas frutas. La citada enfermedad ingresó a finales de la década de los 60. Los EE.UU. y Europa prohíben la entrada de todo cargamento de frutas que tengan la piel manchada por la bacteria del cancro.

Uruguay sufrió los efectos de esta enfermedad y rápidamente implantó un plan de erradicación. En líneas generales, se trató de destruir las plantaciones atacadas y de construir una pantalla protectora, los llamados rompevientos.

Uruguay continúa hoy en día una política nacional de lucha contra el cancro de los cítricos. Un informe de la Auditoría Interna de la Nación revela que entre diciembre de 1985 y mediados de 2005, las pérdidas de la Corporación Nacional para el Desarrollo aproximadamente U\$S 60 millones, se debieron fundamentalmente a su apoyo a grandes empresas que terminaron mayormente en la quiebra. Entre ellas se encuentra “Mi granja” con una pérdida de U\$S 13.592.000.

3.4.1.4 Recursos de capital

El requisito de capital es importante para la inversión inicial en tecnología y árboles. El retorno se produce en 6 o 7 años, por lo que existe un alto costo de inmovilización de capital invertido. (Requisito de capital)

Respeto a los costos fijos existen altos costos de almacenamiento por la necesidad de utilizar cámara de frío. (Costos fijos de salida)

La fruta a exportar requiere menos tiempo de almacenamiento, no más de 60 días.

El costo de salida es alto, no solo por las maquinarias sino por la inversión en plantaciones que no se recuperan.

En un principio el Uruguay dispuso de capital ya que el cultivo se desarrolló antes de los años 90 donde dependíamos del ahorro interno.

Por otra parte, una vez superada la crisis del 2002 el país se recupera y se sana financieramente y actualmente rige la apertura económica con entrada y salida libre de capitales.

Desde los 90 en adelante hay amplia actividad con los Bancos extranjeros.

Existe hoy en día una buena disponibilidad de capital tanto interno como externo.

Respecto a la financiación de las operaciones podemos decir que existen líneas de crédito a medida en el B.R.O.U.

Según nos comentaba el Sr.Guarino existe una asociación civil sin fines de lucro dentro del B.R.O.U (Empretec, financiándose por fondos públicos y privados (comisiones cobradas)) dedicado al apoyo a productores para abrir mercado en el exterior cobrando una comisión por dicho servicio.

3.4.1.5 Infraestructura

Si bien existe una buena infraestructura portuaria en Montevideo para exportar productos tradicionales, deberían adaptarse algunas instalaciones a las necesidades específicas de los exportadores.

En un principio se exportaba en bodegas abaratando costos y hoy en día se exporta en contenedores lo que genera mayor costo en flete dado que estos tienen una capacidad menor.

Uruguay tiene una desventaja con respecto a flete ya que son sumamente caros. Existe una debilidad importante respecto a las rutas nacionales, es preciso mejorarlas para que soporte el transporte en el cual se traslada la fruta. Si estas rutas no están en buenas condiciones todo el cuidado que se le dio a la fruta en las etapas anteriores pierde sentido, porque la fruta se estropea en este trayecto y pierde calidad.

Cabe mencionar que lo importante en este punto, es cómo se puedan manejar productivamente los recursos naturales con los recursos que son creados, como la infraestructura.

3.4.2 Condiciones de la Demanda interna

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

El consumo de naranja en Uruguay es medio alto según el Gte. agrícola de Azucitrus, Martín Echevarria. Sin embargo como el mercado es chico y se satura rápidamente es atendido en su mayoría por productores pequeños.

Según información recabada en OPYPA la Ing. Yanil Bruno nos mencionaba que algo más del 50 % del consumo de la naranja en Uruguay va al mercado interno en fresco, su consumo es mayormente la fruta al natural.

Se estima que el 80 % del consumo se realiza en invierno.

La cadena de supermercado actualmente está demandando naranja de calidad, siendo esta una oportunidad de dar valor agregado y de que este sea apropiado por los productores organizados. Según Guarino.

Respecto a los canales de distribución podemos mencionar 3:

- cadenas de supermercados
- ferias
- puestos.

Según Guarino podemos destacar que se concentra en cadenas de supermercados como ser Disco, Geant, Tienda Inglesa, y venta por menor tanto al interior como la Capital del país (ferias, puestos). En este sentido existe fuerte poder de negociación de la empresa en el mercado modelo.

En la práctica se han establecido normas de calidad, utilizadas a fin de clasificar la calidad y tamaño a través de scanner. Están controlados por el L.A.T.U y deben cumplir con normas Global Gap.

En cuanto al nivel de entendimiento y exigencia, el consumidor uruguayo de clase media es muy conservador y tradicional. No tiene altas exigencias de calidad en comparación con la demanda externa. El consumidor internacional es exigente y conocedor, demandando calidad en fruta.

3.4.3 Industria Relacionada y de apoyo

En esta área se busca comprender la influencia que tiene el sector proveedor de materias primas o insumos, maquinaria y equipo, etc. y de soporte empresas que proporcionan el transporte, acopio, almacén, procesamiento o distribución del producto, en un nivel de competitividad de la naranja.

Una eficiente coordinación ayuda a las empresas a detectar nuevos métodos para hacer las cosas, oportunidad para aplicar tecnologías, nuevas ideas, conocer tendencias de mercados y promover solución conjunta de los problemas.

3.4.3.1 Envases

Según nos comentaba el Sr. Guarino la fruta de exportación se envasa en cajas de 15 kg cada una. Se arman 22 palets con 80 cajas cada uno. Además la mercadería lleva un proceso de baño post cosecha para conservar la misma. También se trata la fruta con una cera a fin de darle brillo. Esa cera es importada desde Europa.

La fruta puede durar 60 días envasada.

Para el mercado interno también se prepara la fruta con el baño, cera y cobre y se envasa en mallas de 1 y 3 kg si el destino es los supermercados, en caso contrario se envasa en cajones.

3.4.4 Estructura, Estrategia y Rivalidad de las Empresas

El autor, define la participación dentro del contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior en el mercado como puede ser el producir cantidad sobre la calidad, producir al menor costo posible, participar en nichos de mercado (épocas de venta de poca oferta, etc), diferenciación de su producto (promover las características que permitan que el producto satisfaga condiciones específicas del cliente).

3.4.4.1 Rivalidad

Se genera la rivalidad local de las empresas por el abastecimiento de materia prima, por precio, por participación de mercado y calidad.

Esta rivalidad es saludable para la industria pues obliga a ser más eficiente en los entornos nacional e internacional, y a prepararse para competir en las grandes ligas del nuevo comercio mundial.

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

En general las empresas uruguayas (Caputto, Guarino) no compiten entre sí dado que cada una se dedica a un segmento de mercado. Caputto no tiene competencia para exportar y esto no es bueno según Porter.

No se prevé en el corto o medio plazo una rivalidad con empresas empacadoras o comercializadoras de otros países, debido a que el consumo en nuestro país está orientado más hacia el bajo precio que a la gran calidad. Por varios años aún predominará el consumo de la naranja “en fresco” para exprimir en casa o centros de consumo como restaurantes.

La rivalidad de las jugueras nacionales no es fuerte entre sí, siendo el principal factor de su competencia el acopio de la materia prima, también y en menor grado, la colocación de jugo procesado en el mercado doméstico.

La concentración de producción y comercialización con ventajas en economía de escala, crea una brecha para empresas medianas y pequeñas. Las economías de escala las podemos encontrar en la producción, packing y comercialización.

Encontramos a la empresa Caputto y Azucitrus con una gran producción que hace que disminuya sus costos fijos por unidad.

La rivalidad en el sector citrícola Uruguayo se da desde dos puntos de vista:

- competencia entre países exportadores
- competencia dentro del mercado Uruguayo

Los principales países competidores son:

Sudáfrica, Argentina, Brasil, Uruguay y Chile.

Sudáfrica y Argentina son los principales competidores de Uruguay pero éste tiene menos producción, por lo que la estrategia es diferenciarse en el producto. (Rivalidad entre los competidores existentes).

Respeto al crecimiento del mercado las perspectivas no se han cumplido.

El riesgo de sobre oferta según Porter es más grave en el sector donde los productos no están diferenciados.

Los proveedores más importantes son las navieras quienes ofrecen el transporte marítimo de los productos.

Las navieras como proveedoras al exportador presentan características oligopólicas con alto poder negociador. Las empresas Uruguayas no tienen

otro medio para el envío del producto cítrico a Europa, por lo que para contrarrestar esto los productores negocian para mandar la fruta. No existe aún una marina mercante nacional. (Poder negociador de los proveedores)

3.4.4.2 Estructura

La mayor parte de la producción en campo se comercializa con pocos productores y numerosos compradores nacionales, existiendo baja rivalidad entre productor con productor y comprador con comprador.

La situación que se vive en el sector cítrico salteño es peor que la sanducera. Según Cruzet, se debe a la diferencia de estructura empresarial. En Salto hay algunas empresas exportadoras y decenas de pequeños y medianos productores que le venden su producción. Pero en momentos como este, los exportadores que también tienen producción propia priorizan su propia fruta para la venta.

En este sentido se aproxima a una estructura oligopólica. El modelo de mercado es de 3 empresas líderes y muchas pequeñas asimilándose a un esquema de empresas líderes y seguidoras considerándose un oligopolio del tipo de líderes y seguidoras.

El oligopolio es colusivo desde el momento que Caputto se dedica principalmente a exportar. Es una empresa que se perfila al exterior y la otra al interior (Guarino) en un acuerdo tácito.

Las empresas líderes son fijadoras de precio y las pequeñas tomadoras de precio a nivel interno. Estas empresas que se proyectan al mercado interno con los feriantes y puestos, fijan ellas los precios mientras que con los supermercados existe una instancia de negociación.

A nivel internacional la líder tiene poder de negociación limitado ya que el precio les viene dado por el mercado.

Respecto a las importaciones existen limitaciones. Si bien en períodos de escasez se permite importar, se requiere un permiso del MGAP. Esta restricción, según Porter limita la competencia y los precios se hacen mayores.

3.4.4.3 Estrategia

Se utiliza una estrategia de diferenciación por marca. Las grandes empresas que pueden invertir en innovación y publicidad para desarrollar una marca de producto son quienes pueden aplicar este tipo de estrategia.

Competir en el mercado contando con una marca diferenciada y por la que el consumidor está dispuesto a pagar más es la mejor opción estratégica aunque la más difícil de llevar a cabo. Requiere poseer un producto altamente diferenciado que aporte un alto valor agregado al cliente final.

Una marca se entiende como tal cuando es reconocida por el consumidor final. En Uruguay Caputto y Guarino han logrado posicionar su marca en el mercado logrando una ventaja competitiva en base a la marca en el mercado interno. Para lograr trasladar esa ventaja al mercado internacional se necesita una mayor inversión.

Una estrategia utilizada por nuestros entrevistados fue la fusión entre Solari y Guarino. Al quedarse sin capital Solari se fusiona con Guarino quien si bien se dedicaba preferentemente al mercado interno, encuentra en esta fusión una plataforma para proyectarse también al exterior. Solari pasa el capital intelectual y el packing a fin de lograr una mejor gestión a nivel interno y externo.

3.5 El papel del gobierno

El gobierno puede favorecer o detener las posibilidades de lograr ventajas competitivas, pero su auténtico papel es el de influir en los 4 atributos citados anteriormente y que son fuente de ventajas competitivas mediante subsidios, aranceles, regulaciones, costo del dinero, etc.

Algunos de los aspectos en que el gobierno interviene actualmente son los acuerdos comerciales, los apoyos a los citricultores. Por otra parte, continuar su insistencia en la gestión para el ingreso a E.E.U.U.

Los ministros Tabaré Aguerre de Ganadería, Agricultura y Pesca, Fernando Lorenzo de Economía y Finanzas y Roberto Kreimerman de Industria, Energía y Minería, dijeron a los citricultores que habrá apoyo oficial al sector, y que se buscan alternativas.

Por otra parte, no se ha promovido ni desde el gobierno ni desde el sector privado la formación de clusters en el sector.

3.5.1 Certificaciones

Al D.G.S.S.A.A dependiente del M.G.A.P genera instrumentos regulatorios y operacionales, que permiten a los agentes involucrados desarrollar sus

actividades en condiciones de transparencia y equidad, mejorando la productividad, la calidad y la competitividad de la producción agrícola y agroindustrial.

El objetivo de las certificaciones apunta a:

- Aplicar una adecuada política fitosanitaria con la finalidad del mantenimiento y mejora del estatus fitosanitario.
- Promover el uso adecuado de los productos fitosanitarios.
- Promover y regular la calidad e inocuidad de los alimentos vegetales.
- Contribuir al adecuado abastecimiento interno y al mantenimiento y apertura de mercados externos para nuestros productos vegetales.

Este objetivo se cumple a través de la capacitación de los actores involucrados en los procesos productivos y agroindustriales mediante educación y extensión.

3.6 Casualidad

Respecto a la casualidad Porter nos dice que los acontecimientos casuales son importantes porque crean discontinuidades que propician algunos

cambios en la posición competitiva, entre ellos mencionamos la variación del tipo de cambio.

En nuestro país no lo consideramos un factor casual, sino que es un factor preponderante que incide en nuestra economía y en cualquier decisión que se vaya a tomar a niveles micro y macro económico, históricamente ha sido un factor inestable. El gobierno puede intervenir dejando un tipo de cambio fijo o lo deja fluctuar según el mercado.

4 Conclusiones

4.1 Introducción

El propósito de nuestra investigación fue analizar las ventajas competitivas dentro de la producción de arándanos y naranja al natural en nuestro país.

A tales efectos establecimos una metodología consistente en relevar la realidad en cuanto a la producción en dichos sectores, su evolución, situación actual y extraer del análisis de Porter las regularidades que según dicho autor deberían cumplirse para que los sectores exhibieran determinado grado de competitividad.

En suma, nuestro trabajo constituyó una comparación de la teoría que explica cuales son los factores de competitividad con la realidad que mostraba o no su presencia en los sectores elegidos para el análisis.

Hay dos elementos que surgen en una primera mirada, el primero es que se trata de dos sectores de producción primaria y el segundo es que en ambos, en mayor o menor grado debe percibirse cierto grado de competitividad desde el momento que registran exportaciones.

Por otra parte, el arándano es un producto introducido en la gama productiva del país en forma novedosa mientras que la naranja es de larga data, es un cultivo tradicional. Esto nos permite además de someter un producto a la prueba de competitividad según la teoría, la riqueza de compararlo con el otro.

En el capítulo I describimos las características de los productos donde surge como relevante que en el caso de los arándanos el Uruguay obtiene ventajas competitivas respecto a otros mercados por ser una producción temprana. En el período que va de fines de octubre a diciembre se obtienen los mejores precios (semana 42, 43 y 44).

El arándano es un cultivo que puede darse en nuestro país dado la aptitud de nuestros suelos, así como el buen clima. Las barreras al ingreso son bajas si

bien la inversión inicial es alta. Por otra parte, no tiene demanda interna en contraste con la demanda externa. Asimismo las barreras de salida son bajas debido a que el productor puede disponer de los suelos para plantar otros cultivos o venderlos.

Respecto a la naranja podemos decir que es un cultivo tradicional y el principal producto exportable del país. Se destaca la experiencia por parte de los productores en el sector mejorando su calidad y variedad logrando una mayor competitividad al momento de exportar. Estas condiciones favorables se obtienen dado que Uruguay tiene una ubicación geográfica apta para la producción de este cultivo.

En el capítulo II en nuestro afán de explicar la competitividad, acudimos al marco teórico expuesto por Michael Porter en su libro "La Ventajas Competitivas de las Naciones".

Dicho autor menciona que existen factores básicos y avanzados. Entre los primeros encontramos el suelo, clima, mano de obra no especializada. Entre los factores avanzados encontramos la tecnología, mano de obra especializada, entre otros. Los factores básicos se heredan mientras que los avanzados se crean y son necesarios para conseguir ventaja competitiva.

El autor afirma que “la prosperidad nacional se crea, no se hereda” y que la innovación continua en las empresas es un requisito necesario para alcanzar esa prosperidad económica y social.

En el capítulo III mencionamos que cosas consideraba Porter como importante para que el producto sea competitivo.

En ese sentido, Porter menciona que los factores que generan una ventaja competitiva más sostenible y a largo plazo son los factores avanzados y especializados.

Dentro del sector de producción de arándanos lo más importante respecto a estos factores es el conocimiento avanzado adquirido sobre este cultivo. También es importante la logística que se encuentra aún en desarrollo.

Respecto a la naranja encontramos que lo más interesante ha sido la tecnología utilizada de última generación lo que garantiza la obtención de un producto de acuerdo a los más exigentes protocolos de calidad vigentes en el mercado internacional.

4.2 Arándano

A continuación expondremos nuestras conclusiones respecto a los factores que explican el grado de competitividad que exhibe la producción de arándanos en Uruguay a la luz de la teoría de Michel Porter en su libro “Ventajas competitivas de las Naciones”.

Según el autor y como se mencionaba anteriormente, es importante contar con factores productivos especializados ya que ofrecen bases más decisivas y sustentables para la creación de ventajas competitivas.

Respecto a la **condición de los factores** de este sector podemos decir que se utiliza mano de obra femenina básicamente y el empleo de la misma implica costos elevados dado que en nuestro país las cargas sociales son importantes.

Por otra parte, no existen cursos especializados, ni institutos que formen personal especializado. No obstante, no nos referimos a un nivel de calificación muy alto por lo que esta desventaja no es un problema.

Respecto a los **recursos físicos** podemos decir que nuestro país cuenta con una ventaja dado las condiciones geográficas aptas para la producción de arándanos. Si bien en estos últimos tiempos la tierra apta ha subido de precio igualmente se considera un recurso accesible.

Por otra parte, al ser un país ondulado en casi su totalidad presenta buenas posibilidades de embalsar agua de lluvia y de esa forma acumular agua de excelente calidad para riego.

Respecto al clima no se visualizan problemas dado que no hay un patrón de ocurrencia de granizo, fenómeno al que el cultivo es muy sensible.

Todos estos aspectos hacen que invertir en este cultivo en nuestro país sea muy recomendable.

Con respecto a los **recursos de capital** podemos decir que a la hora de invertir no es lo mismo la decisión para un inversor que para un pequeño productor, porque están en distinta situación. La decisión depende entre otras variables de la capacidad de financiamiento para invertir y el capital inicial con el que deben contar. Se destaca que un pequeño productor puede comenzar a plantar pues ya tiene tierra, electrificación, recursos hídricos, caminería que entre otros reduce los costos de inversión inicial.

El sector se financia básicamente con capitales extranjeros. Al ser un cultivo nuevo se necesita capacitar recursos humanos y esto altera los costos enfrentándonos a otra desventaja. No obstante para Uruguay no es una restricción ya que si bien el cultivo requiere una inversión considerable, existe apertura de capitales y se ha superado la crisis del 2002.

Concluimos por tanto que no se cumple lo mencionado por Porter dado que el recurso capital es básicamente extranjero, generando otra desventaja competitiva.

Respecto a la **infraestructura** podemos decir que si bien existen lugares donde no se cuenta con carreteras óptimas para el transporte del producto, Uruguay cuenta con el puerto de Montevideo que opera como puerto libre. Allí, se han desarrollado empresas logísticas de primer nivel lo que en términos de Porter es también un proveedor de excelencia con reconocimiento internacional. Muchas empresas del exterior operan en el puerto libre de Montevideo a través de mercaderías en tránsito. Esa infraestructura es aprovechable para las empresas que exportan arándanos desde Uruguay.

Ha sido necesario planificar ajustadamente el desarrollo de la infraestructura logística que permitiera brindar adecuadamente y al mínimo costo los

diferentes servicios logísticos. Esta condición determina una ventaja en el sector.

Respecto a la **demanda interna**, según el autor se consigue ventaja competitiva en sectores donde la demanda interior brinda a las empresas locales una imagen de las necesidades del comprador más clara o temprana que la que pueden tener sus rivales extranjeros, o cuando los compradores locales presionan a las empresas locales para que innoven más de prisa y alcancen ventajas competitivas más refinadas en comparación con sus rivales extranjeros.

La demanda interna uruguaya es de reducido tamaño, poco entendida y no exigente. El consumidor uruguayo es muy conservador y tradicional, no exige un producto sofisticado en calidad o diseño. Esto genera una falta de estímulo en la mayoría de los empresarios para innovar, provocando un estancamiento en la mejora de los productos.

Entendemos que si bien no hay demanda interna la globalización impide limitarse a pensar en términos nacionales. Las empresas tienen cada vez menos estrategias nacionales y más estrategias plurinacionales o mundiales. El sector está compuesto por unas pocas empresas grandes que no tienen

integración vertical. Por otra parte, hay productores asociados en alguna de las dos asociaciones ANPAU O CUDELAR.

Como conclusión podemos decir que las características de la demanda interna no ejercen presiones ni constituye un reto para los empresarios. No existen las condiciones que menciona Porter porque Uruguay tiene un pequeño mercado interior que no puede desarrollar economía de escala.

Esto condiciona ser competitivo a nivel internacional. No existe además un buen número de compradores nacionales independientes, así como saturación dado que no hay consumo interno.

En relación a las **industrias relacionadas y de apoyo**, a nuestro juicio y con los elementos reunidos en la investigación surge que en la actualidad existe una estructura industrial especializada en el procesamiento de los arándanos. Se ha generado valor agregado al descarte a través de la industrialización.

En cuanto a la **estrategia, estructura y rivalidad** de las empresas, Porter explica en su libro como se define la participación dentro del contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior en el mercado como puede ser el producir cantidad sobre la

calidad, producir al menor costo posible, participar en nichos de mercado, diferenciación del producto.

Aquellas empresas que logran salvar las dificultades internas y alcanzar una posición de liderazgo en el mercado interno, se encuentran ante una situación favorable a la hora de buscar un posicionamiento en el exterior.

En Uruguay se ha generado una cultura enfocada a desarrollar las Buenas Prácticas Agrícolas.

Por otra parte, dar a conocer el arándano en contra estación en el hemisferio Norte ha sido una importante estrategia a fin de lograr precios razonables.

Entendemos que el ingreso a EEUU ha sido clave para la producción de arándanos uruguayos, porque es el mercado donde el consumo está afianzado a su tradición. Se están realizando gestiones en mercados asiáticos a fin de ingresar con estos productos y si bien es una oportunidad puede ser una traba dada la distancia para realizar el envío y mantener el nivel de calidad exigido para exportar.

En relación al papel del gobierno se destaca como principal contribución hacia el sector, el apoyo a la asociación de arandанeros a través de

subvenciones, políticas educativas, etc. No encontramos para el sector, exoneración específica sino las que existen en forma general para todos los sectores.

Por otra parte, a través del M.G.A.P. se pueden obtener los certificados con el fin de promover y regular la calidad del fruto a la hora de exportar. El objetivo principal es acceder a nuevos mercados y aumentar el valor de los productos ofertados.

Respecto a **la casualidad** Porter nos dice que los acontecimientos casuales son importantes porque crean discontinuidades que propician algunos cambios en la posición competitiva, entre ellos mencionamos la variación del tipo de cambio.

En nuestro país no lo consideramos un factor casual, sino que es un factor preponderante que incide en nuestra economía y en cualquier decisión que se vaya a tomar a niveles micro y macro económico, históricamente ha sido un factor inestable. El gobierno puede intervenir dejando un tipo de cambio fijo o lo deja fluctuar según el mercado. Entendemos por tanto que este punto, en nuestro país, no se cumple lo que establece Porter.

Es importante mencionar además, el cluster de arándanos que rigió en nuestro país. En la actualidad no está funcionando.

4.3 Naranja al natural

A continuación expondremos nuestras conclusiones respecto a los factores que explican el grado de competitividad que exhibe la producción de naranjas en Uruguay.

En ese sentido se identifican los siguientes factores determinantes:

Respecto a los **recursos físicos**, Uruguay dedica más de 17.000 hectáreas a la producción citrícola en la zona Norte. En este aspecto tenemos una ventaja en el sector con respecto a otros países, por la ubicación geográfica en la zona norte del país. En este sentido, debido a las óptimas condiciones de clima y suelo, Salto produce los cítricos de mayor calidad en nuestro país.

En relación a los **recursos de capital**, al igual que en el sector de producción de arándanos podemos decir que existen fuentes de financiamiento públicos y privados. Además, hoy en día existe amplia actividad con los bancos extranjeros, por lo que no constituye una restricción o barrera al ingreso al sector, si bien la inversión inicial es importante.

Dentro del B.R.O.U. existe una asociación civil denominada Empretec, cuyo directorio está compuesto por el B.R.O.U, Corporación Nacional para el

Desarrollo, Universidad de la República, Dirección General de la Granja, O.P.P, Cámara Nacional de Comercio, entre otros, que se dedica al apoyo en apertura de mercados en el exterior para productores que lo soliciten, cobrándoles una comisión por dicho servicio y con la que la asociación se mantiene.

Respecto a la **demanda interna** se destaca que se concentra en cadenas de supermercados como ser Disco, Tienda Inglesa, y venta por menor tanto al interior como a la Capital del país. En cuanto al nivel de entendimiento y exigencia, el consumidor uruguayo de clase media es muy conservador y tradicional. No tiene altas exigencias de calidad en comparación con la demanda externa.

Por otra parte, existe saturación rápida porque se ha dado ímpetu a la producción, se produce a gran escala.

Respecto a la **estrategia estructura y rivalidad** de las empresas podemos decir que existen familias que por años se han dedicado al sector y se han comprometido emocionalmente.

En nuestro país, encontramos a la empresa CAPUTTO con larga tradición familiar. Si bien dicho producto es reconocido por su calidad, debe

considerarse también otros elementos diferenciadores como ser servicio al cliente, publicidad, etc.

Caputto posee un prestigio ganado en el exterior y un reconocimiento internacional como proveedor de fruta. A la hora de exportar cuenta con una importante infraestructura, organización, apoyo gubernamental, tendiente a promover la exportación de naranja y no tiene rivalidad dado que el resto de las empresas entre ellas Guarino, se han dedicado al mercado interno principalmente.

La empresa unifica esfuerzos para mantener la confianza en los mercados internacionales que le permita ser valorado como un producto de primera calidad.

Por otra parte, y como parte de una estrategia, Guarino se fusiona a Solari encontrando en esta fusión una forma de proyectarse al exterior. Cuenta además con la certificación de calidad Global Gap, que avala el cumplimiento de las normas fitosanitarias en toda la cadena de producción de la empresa, tal como las exige el Mercado Común Europeo. En el sector se utiliza una estrategia de diferenciación por marca.

Respecto a la **estructura** podemos decir que existen algunas empresas exportadoras y muchos pequeños y medianos productores. En este sentido, entendemos que estamos frente a una estructura oligopólica.

En relación al **papel del gobierno** entendemos que este puede crear factores que logren ventajas competitivas.

Tal como se mencionó para el sector de arándanos, algunos de los aspectos en que el gobierno interviene actualmente son los acuerdos comerciales y el apoyo a la asociación de citricultores.

El gobierno deberá insistir en la gestión de ingreso a E.E.U.U. buscando tener el éxito deseado. En este sentido, los ministros Tabaré Aguerre de Ganadería, Agricultura y Pesca, Fernando Lorenzo de Economía y Finanzas y Roberto Kreimerman de Industria, Energía y Minería, dijeron a los citricultores que habría apoyo oficial al sector.

Otro punto importante a destacar respecto al papel del gobierno es la política nacional de lucha contra el cancro de los cítricos, bacteria que hizo que nuestro país dejara de exportar estas frutas durante un período de tiempo.

Fue uno de los recursos básicos de nuestro país, el clima, que permitiera el desarrollo de esta enfermedad provocando el desmantelamiento de montes.

Respecto al factor **casualidad**, en este sector, podemos mencionar como ejemplo de particular importancia por su influencia en la ventaja competitiva, la variación del tipo de cambio que del mismo modo que en el sector de producción de arándanos, juega un papel preponderante.

A modo de **conclusión final** de toda la investigación, y realizando un análisis de los dos sectores estudiados, podemos decir que nos encontramos por un lado frente a un sector de producción de arándanos donde la ventaja competitiva se encuentra en los factores básicos, dado que se produce en contra estación porque la tierra y el clima son aptos en Uruguay para la producción de este cultivo. A diferencia de lo que mencionaba el autor, la ventaja se consigue en los factores avanzados, por lo que esta estrategia empresarial de producir en contra estación permite aprovechar al máximo los recursos básicos y la logística, produciendo la salvación de la competitividad en términos de Porter.

Por otro lado, en el sector cítrico se cumple lo mencionado por el autor dado que se obtiene ventaja competitiva a través de los factores avanzados. En este caso recursos humanos especializados, plantas de empaque que

utilizan tecnología de última generación, lo que garantiza la obtención de un producto estandarizado de acuerdo a los más exigentes protocolos de calidad vigente en el mercado internacional.

El sector cuenta con un sistema de trazabilidad, controles de calidad en origen y en destino realizados por personal propio altamente calificado por empresas de Surveyors, contratados especialmente para esta función, así como también por el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (L.A.T.U.) y el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (M.G.A.P) a través de su departamento de Sanidad Vegetal (D.G.S.A)

Por otra parte, si bien el gobierno está realizando gestiones para ingresar a E.E.U.U. con el citrus uruguayo, no se ha obtenido el éxito deseado aún en comparación con el arándano que ante las gestiones realizadas se pudo ingresar a ese país en el año 2007.

Respecto a las exportaciones podemos decir que si bien el sector cítrico uruguayo es competitivo, como se mencionaba anteriormente, existe aún un mercado codiciado. Lograr que EE.UU. abra sus puertas al citrus uruguayo, constituye en términos de Porter un deber respecto a la actuación gubernamental, es uno de los objetivos que los productores persiguen desde hace ya varios años. Si bien ya se pasaron las pruebas técnicas, ahora el

estudio del tema está en una fase política y sólo resta esperar a que EE.UU. le de prioridad.

Por otra parte, los principales competidores de Uruguay lograron mediante acuerdos internacionales "un arancel cero" para el ingreso de citrus a Europa mientras que los productos uruguayos pagan una cantidad importante de impuestos para acceder a este mercado. En este sentido nos enfrentamos a una desventaja en costos respecto a nuestros competidores en función al papel que juega el gobierno.

ENTREVISTAS REALIZADAS

- Sr. Ricardo Guarino (productor)
- Sr. Leonel Rodríguez (Caputto)
- Sr. Jorge Moizo (productor)
- Ing. Ag. Yanil Bruno – M.G.A.P – O.P.Y.P.A
- Ing. Agr. Alejandro Pizzolon – Edificio 19 de junio - B.R.O.U.
- Sra. Mónica Coito – International Business Department – B.R.O.U.

CONTACTOS

- Asociación Nacional de Productores de Arándanos del Uruguay (ANPAU)
- Biblioteca de Facultad de Ciencias Económicas
- Biblioteca del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (Las Brujas)
- Cámara Uruguaya de Arándanos (CUDELAR)
- Cámara de Comercio
- Junta Nacional de la Granja (JUNAGRA) Sr. Dante Giosa
- Ministerio de Ganadería (M.G.A.P.)

- Oficina de Programación y Política Agropecuaria (O.P.Y P.A)
Ing.Agr. Yanil Bruno

PAGINAS WEB CONSULTADAS

- www.anpau.org/inicio.htm
- www.promonegocios.net
- www.arandanos.com.uy
- www.cudelar.com.uy
- www.dinapyme.gub.uy
- www.diprode.opp.gub/pacc
- www.forestal.com.uy
- www.infojardin.com
- www.forestal.com.uy
- www.mgap.gub.uy
- www.mercadomodelo.net
- www.fagro.edu.uy
- www.granjasdeluruguay.com.uy
- www.caputto.com.uy
- www.elpais.com.uy
- www.naranjalesguarino.com

- www.inia

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Arándanos – esa curiosa fruta azul – Pymes.
- Arándanos en Uruguay. Guía básica para un cultivo exitoso – Nidetec – 2005
- Arándanos – un sector en crecimiento – Instituto Uruguay XXI
- Curso teórico de economía aplicada a la empresa 2006 – 2010
- Estrategias competitivas - Técnicas para analizar Industrias y Competidores de M. Porter
- La Ventaja Competitiva de las Naciones de M. Porter
- Programa de competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas O.P.P.