

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

Trabajo Monográfico para obtener el Título de Contador Público

ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR CONSERVACIÓN DE PESCADOS, CRUSTÁCEOS Y MOLUSCOS, EN URUGUAY.



**Santiago Heredia Saravia
Guillermo Mattos Rodríguez
Juan Pablo Roldán Viviano**

Tutor: Cr. Carlos Viera

Montevideo, Uruguay
Diciembre 2011

Página de Aprobación:

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRACION

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

Título: “Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector conservación de pescados, crustáceos y moluscos”.

Autores: Heredia, Santiago; Mattos, Guillermo; Roldán, Juan Pablo.

Tutor: Cr. Carlos Viera.

Carrera: Contador Público.

Cátedra: Economía Aplicada a la Empresa.

Puntaje:

Tribunal:

Profesor..... (Nombre y firma).

Profesor..... (Nombre y firma).

Profesor..... (Nombre y firma).

FECHA.....

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente trabajo es realizar un análisis acerca de las ventajas competitivas nacionales dentro del sector conservación de pescados, crustáceos y moluscos, en Uruguay. Pretendemos descubrir y desarrollar mediante el estudio del sector, cuáles son los factores más importantes que inciden en la estrategia de las empresas para lograr competitividad.

El análisis se realizó bajo el marco conceptual del diamante competitivo tratado por Michael Porter en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”. Basándonos en dicho libro, nuestro punto de partida será determinar el papel que desempeña el entorno, las instituciones y las políticas de una nación, en la capacidad de las empresas para triunfar en el sector.

Aplicando la teoría y contrastándola con la realidad, pretendemos arribar a conclusiones respecto a cómo el sector desarrolla las ventajas competitivas.

AGRADECIMIENTOS

Hemos llegado al final de nuestra carrera como estudiantes y tenemos mucho que agradecer. A nuestros familiares y amigos, por el apoyo permanente que nos han brindado a través de sus palabras de aliento a lo largo de los años. A los compañeros y compañeras de estudio que conocimos en este proceso, por enseñarnos a trabajar en equipo. A los docentes, por fortalecer nuestra capacidad de investigación y aprendizaje.

Por último y en especial a la Universidad de la República, por brindarnos la posibilidad de formarnos como profesionales sólo a cambio de nuestro esfuerzo.

Los autores.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de nuestra investigación es analizar si nuestro objeto de estudio, la conservación de pescados, crustáceos y moluscos, es competitivo en Uruguay.

La demanda a nivel mundial de productos acuáticos está en continuo crecimiento, debido a que se trata de un producto saludable y que contribuye a combatir dos flagelos mundiales, la obesidad y el hambre. Sin embargo, en los últimos años, los niveles de captura se han mantenido constantes porque la gran mayoría de las especies se encuentran en su tope de explotación, y hasta algunas en peligro de extinción debido a la pesca indiscriminada y a la contaminación mundial. Esto hace que la acuicultura sea la principal alternativa posible y cobre un papel preponderante para satisfacer la creciente demanda. Es por dicho motivo que en los últimos cincuenta años ha pasado de producir un millón de toneladas a cincuenta en la actualidad.

Uruguay, si bien presenta abundancia en recursos hídricos, siempre se ha mostrado de espaldas a los productos que de los mismos se obtiene, priorizando las carnes rojas. Sin perjuicio de esto, nuestro país cuenta con empresas, tanto en la industria pesquera como en la acuícola, que a priori, y en mayor o menor medida, logran ser competitivas a nivel internacional ya que consiguen colocar sus productos en los diferentes mercados mundiales. La simple existencia de un mercado activo de estos productos nos lleva a tomar como base para nuestro trabajo que estos dos sectores en particular, cuentan con determinada o determinadas ventajas o “factores estrella” que posibilitan que Uruguay logre competir con otras naciones.

A tales efectos, nos formulamos la siguiente hipótesis:

¿Cuál o cuáles son esos factores que permiten que nuestro país logre competir en los mercados más exigentes del mundo y cómo se podría optimizar los mismos para lograr ventajas competitivas que nos permitan diferenciarnos? Esta cuestión será el centro de nuestra investigación, así como también analizaremos entre otros aspectos la proyección y el potencial de crecimiento del país en los años siguientes considerando un adecuado aprovechamiento de los factores a los que en caso de existir llamaremos “factores estrella”.

Para poder arribar a una conclusión que dé respuesta a nuestra hipótesis, tomaremos como base la teoría de Porter (“Las ventajas competitivas de las naciones”), según la cual un país logra ventajas competitivas en un sector en particular si cuenta con una serie de determinantes.

Es en este contexto y para lograr el objetivo planteado vamos a recurrir a la siguiente metodología de abordaje:

Recabaremos datos e información del sector conservación de pescados, crustáceos y moluscos. Para esto haremos una búsqueda de todo tipo de información vinculada a la industria pesquera, a la pesca artesanal y a la producción acuícola, principalmente a nivel nacional, sin dejar de lado por supuesto el contexto mundial en el cual nos encontramos inmersos.

Posteriormente entraremos en una etapa de pre-selección de aquella información recabada, que a nuestro criterio es adecuada y cumple con las exigencias para satisfacer nuestro objetivo de estudio.

En una tercera etapa, procederemos a indagar mediante entrevistas a los actores involucrados: aquellos pertenecientes al Gobierno, más precisamente personal de la Dirección Nacional de Recursos Acuáticos (DINARA); pertenecientes a las empresas del sector, que en la actualidad llevan a cabo actividades del tipo industrial y acuícola; así como también con aquellos organismos involucrados en la temática de estudio, como lo son FAO e INFOPECA.

Con todo lo anterior, en esta cuarta etapa procederemos a describir en qué situación se encuentra Uruguay respecto a los diferentes determinantes que el autor considera importantes para favorecer la competitividad de una nación. Es decir, recursos humanos, financieros, geografía, infraestructura, demanda interna, existencia o no de un mercado de subproductos, rivalidad interna entre empresas, entre otros aspectos derivados de los antedichos.

Finalmente, con toda la información recabada y luego de consolidada la misma, basándonos en la teoría de Michael Porter (“Las ventajas competitivas de las naciones”) y en los materiales publicados por la cátedra de Economía Aplicada a la Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (UDELAR), procederemos a contrastar la realidad del sector con la teoría y concluir acerca de la aplicabilidad o no de lo que el autor considera necesario para el logro de ventajas competitivas en el sector. Esto nos permitirá abrir juicio sobre las perspectivas del sector y sobre las políticas de promoción que sean pertinentes.

El alcance de nuestra investigación estará contextualizado en los últimos 10 años, poniendo especial énfasis en la situación actual y en las perspectivas futuras. Para la producción acuícola, debido a que es una práctica reciente, nuestro alcance será de menor extensión. En cuanto al alcance espacial nos limitaremos al espacio pesquero y

acuícola uruguayo (incluyendo permisos que el país posee para explotar aguas internacionales), que comprende las aguas interiores, el Río de la Plata y el Océano Atlántico.

A continuación, haremos una breve descripción del contenido de los capítulos.

Capítulo I, incluiremos definiciones e información general vinculada al sector, tanto a nivel nacional como internacional.

Capítulo II, desarrollaremos la teoría de Porter, las ventajas competitivas de las naciones, según la cual para que una nación logre ser competitiva debe contar con ciertos determinantes o condiciones.

Capítulo III, analizaremos la realidad del sector para los determinantes de las ventajas competitivas, describiendo exhaustivamente las características y condiciones con las que el país cuenta.

Capítulo IV, procederemos a realizar un análisis de la realidad del sector a la luz de la teoría de Porter, concluyendo para cada determinante en particular si el país cuenta o no con las características y condiciones para ser internacionalmente competitivo.

Capítulo V, efectuaremos las conclusiones que creamos pertinentes.

Índice

	Página
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO I – Principales definiciones y características del Sector Pesquero y Acuícola.....	11
1.1 – Definiciones.....	12
1.2 – Orígenes de la pesca y la acuicultura.....	13
1.3 – Producción y captura a nivel mundial.....	14
1.4 – Consumo mundial de productos del mar y un inmenso potencial de mercado.....	15
1.5 – Sector Pesquero Uruguayo.....	16
1.5.1 – Pesca artesanal... ..	17
1.5.2 – Pesca industrial.....	17
1.5.3 – Acuicultura.....	18
1.6 – Fases del proceso productivo.....	19
CAPÍTULO II – Análisis de los determinantes de la Teoría de Michael E. Porter.....	21
2.1 – Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional.....	22
2.2 – Análisis de los Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional.....	24
2.2.1 – Determinante I: Condiciones de los Factores.....	24
2.2.2 – Determinante II: Condiciones de la Demanda.....	27
2.2.3 – Determinante III: Sectores afines y de apoyo.....	32
2.2.4 – Determinante IV: Estructura y rivalidad de la empresa.....	34
2.2.5 – Variable 1: El papel de la casualidad.....	35
2.2.6 – Variable 2: El papel del Gobierno.....	39
CAPÍTULO III – Análisis de la realidad del sector para los determinantes de la Ventaja Competitiva.....	42
3.1 – Descripción del mercado en Uruguay.....	43
3.1.1 – Recursos Humanos en el Sector Pesquero.....	43

3.1.2 – Geografía y naturaleza.....	48
3.1.2.1 – Recursos Acuáticos - Peces.....	51
3.1.2.2 – Recursos Acuáticos - Invertebrados, Crustáceos y Moluscos...54	
3.1.3 – Infraestructura en Uruguay.....	55
3.1.3.1 - Puertos vinculados a la actividad pesquera.....	57
3.1.3.2 - Aeropuerto Internacional de Carrasco.....	63
3.1.4 – Recursos Financieros.....	64
3.2 – Principales características de la demanda nacional.....	65
3.3 – Descripción de la oferta y la demanda internacional.....	68
3.3.1 – Oferta.....	68
3.3.2 – Demanda internacional.....	69
3.4 – Sectores proveedores y subproductos.....	73
3.4.1 – Sectores proveedores.....	74
3.4.2 – Sectores afines o subproductos.....	76
3.5 – Estructura del mercado, estrategia y rivalidad entre empresas uruguayas.....	78
3.5.1– Estructura del mercado nacional.....	78
3.5.2 – Estrategia de las empresas del mercado.....	79
3.5.3 – Rivalidad entre empresas nacionales.....	80
3.6 – Incertidumbre del mercado y hechos fortuitos.....	82
3.7 – El accionar del Gobierno.....	85
CAPÍTULO IV – Análisis de la realidad del sector a la luz de la teoría de Porter.....	87
4.1 – Condiciones de los factores productivos.....	88
4.2 – Condiciones de la demanda interna.....	90
4.3 – Sectores afines y de apoyo.....	92
4.4 – Estructura y rivalidad de la empresa.....	93
4.5 – El papel de la casualidad.....	96

4.6 – El papel del Gobierno.....	97
CAPÍTULO V – Conclusiones.....	98
ANEXOS.....	103
ANEXO I – Entrevista a DINARA.....	104
ANEXO II – Entrevista a Frigorífico Pesquero del Uruguay SA (FRIPUR).....	115
BIBLIOGRAFÍA.....	126

CAPÍTULO I

Principales Definiciones y Características del Sector Pesquero y Acuícola.

1.1 DEFINICIONES

Pez:

“Vertebrado acuático, de respiración branquial, generalmente con extremidades en forma de aleta, aptas para la locomoción y sustentación en el agua. La piel, salvo raras excepciones, está protegida por escamas. La forma de reproducción es ovípara en la mayoría de estos animales”. (Fuente: Real Academia Española).

Molusco:

“Se dice de los metazoos con tegumentos blandos, de cuerpo no segmentado en los adultos, desnudo o revestido de una concha, y con simetría bilateral, no siempre perfecta. (Ej: la limaza, el caracol y la jibia).” (Fuente: Real Academia Española).

Crustáceo:

“Se dice de los animales artrópodos de respiración branquial, con dos pares de antenas, cubiertos por un caparazón generalmente calcificado, y que tienen un número variable de apéndices.” (Fuente: Real Academia Española).

Pesca:

“Es la captura y extracción de los peces u otras especies acuáticas de su medio natural como invertebrados, crustáceos y moluscos, además de mamíferos en el caso de culturas orientales. Ancestralmente, la pesca ha consistido en una de las actividades económicas más tempranas de muchos pueblos en el mundo” (Fuente: Enciclopedia Wikipedia).

Acuicultura:

“Cría de organismos acuáticos, comprendidos peces, moluscos, crustáceos y plantas. La cría supone la intervención humana para incrementar la producción; por ejemplo:

concentrar poblaciones de peces, alimentarlos o protegerlos de los depredadores. La cría supone asimismo tener la propiedad de las poblaciones de peces que se estén cultivando”. (Fuente: Food and Agriculture Organization – FAO).

Acuicultura:

“El término acuicultura engloba todas las actividades que tienen por objeto la producción, crecimiento (desarrollo) y comercialización de organismos acuáticos, animales o vegetales, de aguas dulces, salobres o saladas (Barnabé, Gilbert, 1990). Esto implica el control de las diferentes etapas, desde huevo hasta la cosecha, proporcionando a los organismos los medios adecuados para su crecimiento y engorde. Algas, moluscos (malacocultura), crustáceos (carcinocultura) y peces (piscicultura) son los grandes grupos objetivo de la acuicultura”. (Fuente: Dirección Nacional de Recursos Acuáticos – DINARA).

1.2 ORÍGENES DE LA PESCA Y LA ACUICULTURA

El ser humano desde sus orígenes se encuentra estrechamente vinculado con las actividades de caza y pesca para su subsistencia, lo que muchas veces lo llevaba a trasladarse de un lugar a otro en busca de alimentos, lo que les daba el nombre de nómades. Con el transcurso del tiempo fue necesario invertir la situación y llevar los alimentos desde sus áreas de producción hasta donde se encontraban las grandes concentraciones poblacionales.

La acuicultura en cambio, si bien data de muchos años atrás y se trata de una actividad muy antigua, ya que se remonta a la prehistoria, su origen es más cercano en el tiempo. Por ejemplo en el año 475 AC, se encontró en China un documento sobre el cultivo de carpa. En la antigüedad, Aristóteles menciona el cultivo de ostras en Grecia.

Más cercano en el tiempo, se puede considerar que la era moderna de la acuicultura, con niveles de producción por encima de los 30 millones de toneladas por año, comenzó en el año 1998, alcanzando en la actualidad una producción total por encima de los 50 millones de toneladas.

En el año 2000, la FAO (Food and Agriculture Organization) publicó por primera vez su anuario de estadísticas con datos discriminados de producción por capturas y por acuicultura, con datos actualizados a 1998, y con cifras históricas que van desde 1961. Este anuario estadístico de la acuicultura de FAO fue un punto de referencia para la conciencia mundial, en cuanto a que la acuicultura es un medio poderoso de producción de alimentos marinos, todavía sin límites a la vista para su desarrollo.

1.3 PRODUCCIÓN Y CAPTURA A NIVEL MUNDIAL

La pesca y captura suministraron al mundo 145 millones de toneladas en el año 2009, 142 millones en 2008 y 139 millones en 2007 lo cual certifica el crecimiento del sector año a año en la economía mundial. Lo más importante a destacar es que dicho crecimiento está basado en la acuicultura, ya que la pesca de captura ha mantenido sus valores entre los años 2007, 2008 y 2009.

Estos valores nos permiten concluir que la tendencia mundial es al crecimiento de la acuicultura, manteniéndose estables los valores de captura (pesca tradicional).

Producción y utilización de la pesca y la acuicultura en el mundo

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<i>(Millones de toneladas)</i>						
PRODUCCIÓN						
CONTINENTAL						
Captura	8,6	9,4	9,8	10,0	10,2	10,1
Acuicultura	25,2	26,8	28,7	30,7	32,9	35,0
Total continental	33,8	36,2	38,5	40,6	43,1	45,1
MARINA						
Captura	83,8	82,7	80,0	79,9	79,5	79,9
Acuicultura	16,7	17,5	18,6	19,2	19,7	20,1
Total marina	100,5	100,1	98,6	99,2	99,2	100,0
TOTAL CAPTURA	92,4	92,1	89,7	89,9	89,7	90,0
TOTAL ACUICULTURA	41,9	44,3	47,4	49,9	52,5	55,1
TOTAL PESCA MUNDIAL	134,3	136,4	137,1	139,8	142,3	145,1
UTILIZACIÓN						
Consumo	104,4	107,3	110,7	112,7	115,1	117,8
Usos no alimentarios	29,8	29,1	26,3	27,1	27,2	27,3
Población (<i>miles de millones</i>)	6,4	6,5	6,6	6,7	6,8	6,8
Suministro per cápita de pescado comestible (<i>kg</i>)	16,2	16,5	16,8	16,9	17,1	17,2

Nota: No se contabilizan las plantas acuáticas. Las cifras para 2009 son calculos provisionales.

Fuente: (“El estado mundial de la pesca y la acuicultura”. FAO 2010, p 3)

1.4 CONSUMO MUNDIAL DE PRODUCTOS DEL MAR Y UN INMENSO POTENCIAL DE MERCADO

No debería hablarse de un mercado de frutos del mar, ni tampoco de un precio individual, ya que existe una gama de productos y precios muy diferentes entre sí.

“Pescado” es un término genérico que abarca miles de productos diferentes, que se pueden presentar de las más diversas formas, como por ejemplo, para el atún, como enlatado, como posta o lomo para hacer ensaladas, pizzas, o un tradicional plato de pescado cocido, frito o asado.

En la actualidad la demanda mundial del pescado es cada vez mayor. Gracias a su capacidad para combatir al mismo tiempo el hambre y la obesidad, su consumo ha sido aconsejado por nutricionistas y médicos, principalmente por sus contenidos de Omega 3 y de otros varios ingredientes saludables.

El pescado, gracias a la acuicultura, es posiblemente la fuente de proteína animal con más alto potencial para un rápido crecimiento productivo.

Considerando un potencial de consumo mundial per cápita anual de 30 Kg, que no es nada excesivo si tenemos en cuenta que existen países que en la actualidad consumen hasta 90 Kg de pescado por año, como es el caso de Islandia, llegaríamos a un consumo a nivel mundial de 180 millones de toneladas, lo que equivaldría en promedio a 500 mil millones de dólares aproximadamente. Esto se torna en un gran desafío para el sector acuícola y pesquero para los próximos años.

Existen muchos países en el mundo con condiciones geográficas adecuadas para la cría de peces, moluscos y crustáceos. La multiplicación de la producción acuícola mundial en los próximos años, parece perfectamente posible. Nuestro país no debe sentirse ajeno a esto.

1.5 SECTOR PESQUERO URUGUAYO

La Dirección Nacional de Recursos Acuáticos, DINARA, es la entidad estatal responsable de regular y controlar la actividad pesquera en Uruguay. Como tal, es la única autoridad sanitaria competente en la industria pesquera a nivel nacional. La DINARA pertenece al Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca de Uruguay y es quién define y ejecuta la política pesquera del gobierno nacional.

En Uruguay, así como en muchos países del mundo, se llevan a cabo varias modalidades de capturas y producción de productos acuáticos:

1.5.1 Pesca artesanal

La pesca artesanal se realiza tradicionalmente en forma manual (recolección, pesca con redes de playa, etc). La flota artesanal está compuesta por embarcaciones menores de 10 TRB o Tonelaje de Registro Bruto y escasa autonomía, lo cual implica una inversión de capital relativamente pequeña.

El análisis de la flota artesanal uruguaya para el período 2002-2010 muestra una evolución creciente en todas sus variables estructurales.

En Uruguay, la pesca artesanal involucra directa e indirectamente a muchísimas familias y representa, en muchos casos, la principal fuente de ingresos de estas.

1.5.2 Pesca industrial

El volumen de desembarque de la flota industrial pesquera uruguaya representa más del 95% del total de toneladas desembarcadas por la flota nacional.

La flota pesquera industrial captura en el Río de la Plata, Océano Atlántico, aguas internacionales y en la Zonas Económicas Exclusivas (ZEE) de otros países, con la debida autorización y quedando sujetos a la normativa de dichos países.

La flota industrial pesquera uruguaya está compuesta por embarcaciones mayores de 10 TRB o Tonelaje de Registro Bruto, que es la capacidad cerrada total y se mide en toneladas de arqueo, cada una equivale a 2,832 metros cúbicos, o 100 pies cúbicos.

Los permisos de pesca para estos buques se autorizan teniendo en cuenta la especie objetivo. Un mismo barco puede estar asociado a uno o dos permisos de pesca.

La categoría A es para buques cuya especie objetivo es la merluza, la categoría B es para corvina y pescadilla, la categoría C la comprenden los buques de pesquerías no tradicionales (orientadas a una gama amplia de especies) y la categoría D la integran los buques que operan fuera de las aguas jurisdiccionales de la República Oriental del Uruguay e incluyen aquellos que operan en aguas antárticas. (Fuente: www.dinara.gub.uy).

Actualmente se capturan más de 50 especies. Para ello se utilizan diversos artes de pesca y en muchos casos, se realiza parte del procesamiento a bordo de los buques.

Esta industria no solo se alimenta de la captura de la flota nacional, sino también de las capturas de embarcaciones de terceras banderas que operan en el puerto de Montevideo.

1.5.3 Acuicultura

En Uruguay, esta actividad comenzó a desarrollarse a principios del siglo XX cuando en el año 1914 se experimentó con el pejerrey en la Laguna del Sauce (Departamento de Maldonado).

Posteriormente, en los años 60 se comenzó a experimentar el cultivo de la carpa común, especie exótica proveniente de Brasil.

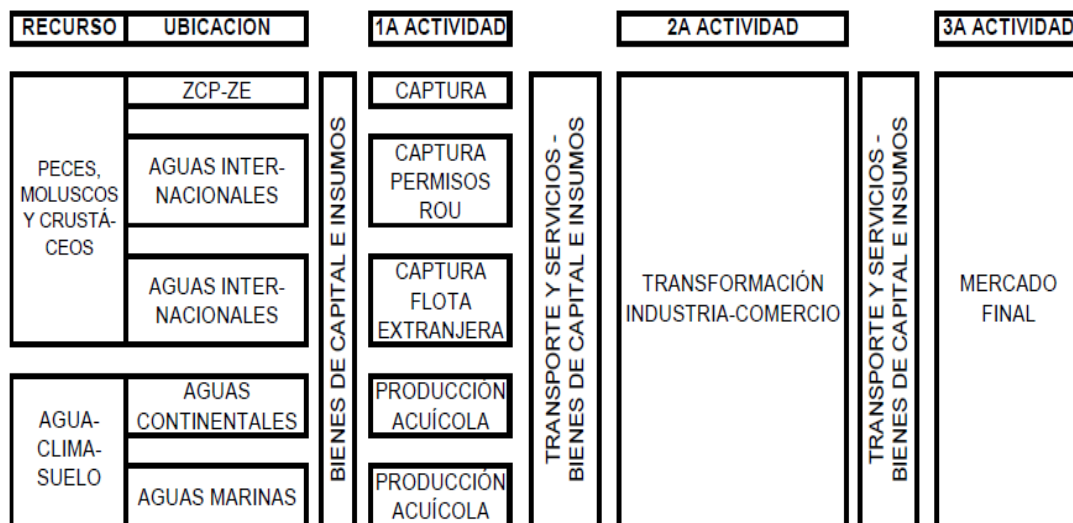
Son pocos los países que cuentan con políticas y marcos jurídicos favorables a la acuicultura. Únicamente se le ha dado importancia relativa a aspectos técnicos referentes a la producción.

En el Uruguay, la política relacionada al sector pesquero es responsabilidad y competencia de la Dirección Nacional de Recursos Acuáticos (DINARA), quien ha intentado promocionar y fomentar la acuicultura en el país, a través de la definición de política de investigación en el área.

En los últimos años, principalmente a mediados de la década del 90, comienza una etapa más intensiva en lo que a difusión y desarrollo de esta actividad respecta, principalmente en la órbita del sector privado. En los últimos años, la DINARA ha prestado asesoramiento a un número creciente de solicitudes de siembra en aguas de dominio privado, extendiendo dicha labor hacia las Intendencias Municipales Departamentales.

1.6 FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO

A continuación, presentamos un esquema en el cual por un lado, exponemos las actividades necesarias para que el producido de la industria pesquera llegue al mercado final, y por el otro, las actividades necesarias para que el producido de la acuicultura llegue al mercado final, y en donde ZCP es zona común de pesca y ZE es zona exclusiva de pesca de Uruguay.



Fuente: Propuesta de estrategia de desarrollo sostenible del Sistema Pesquero Nacional. Equipo de Economía Proyecto FAO-DINARA - Gestión Pesquera en Uruguay - Proyecto UTF/URU/025/URU. Ernesto González Posse. Diciembre 2009.

El punto de partida para cada una de estas modalidades, industria pesquera y acuicultura, es diferente. En el primer caso, el recurso pesquero es encontrado en la naturaleza, en tanto que en el segundo caso el recurso pesquero es producido a partir de

las condiciones ambientales que el país presenta. Posteriormente, las etapas subsiguientes son comunes a ambos tipos de modalidades, ya que la segunda actividad está conformada por la industrialización del producto obtenido de la actividad pesquera y de la producción acuícola, en tanto que la tercera actividad está vinculada a la colocación de estos productos industrializados en el mercado final.

CAPÍTULO II

Análisis de los determinantes de la Teoría de Michael E. Porter

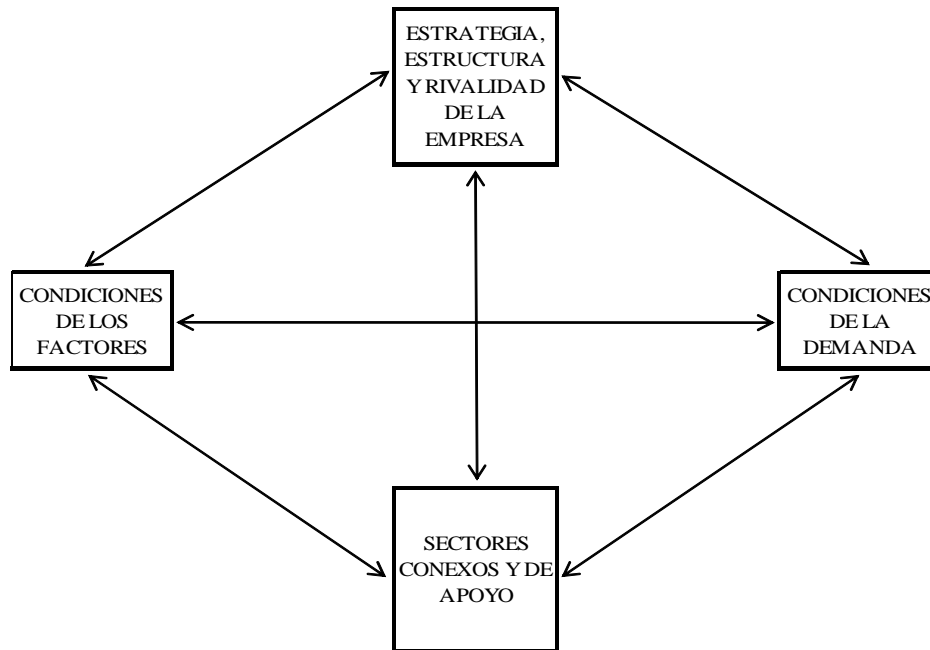
2.1 DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL

Al analizar la teoría de Michael E. Porter sobre la Ventaja Competitiva de las Naciones, tenemos que formularnos la siguiente pregunta: ¿Por qué alcanza una nación el éxito en un sector en particular?

Según Porter, existen cuatro factores que conforman el entorno en el que nacen y compiten las empresas de una nación, y que potencian o enlentecen la creación de ventaja competitiva nacional:

1. Condiciones de los factores: Posición de la nación en lo que respecta a la infraestructura necesaria para la competencia y a la mano de obra especializada.
2. Condición de la demanda: Demanda interior de los productos o servicios del sector.
3. Sectores afines y de apoyo: Sectores proveedores y sectores afines competitivos tanto a nivel nacional como internacional.
4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: Organización y gestión de las empresas, así como la rivalidad entre ellas.

Determinantes de la ventaja nacional



Fuente: Las Ventajas Competitivas de las Naciones - (1991). Michael E. Porter.

De la conjunción de estos cuatro factores surge lo que Porter denomina como “Diamante”. Se trata de un sistema autorreforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. Las ventajas de un determinante perfeccionan las ventajas de los otros. Por ejemplo, si las condiciones de la demanda interna son favorables, no significa que se asegure una ventaja competitiva, a menos que la rivalidad entre empresas exista y hagan esfuerzos para atraer esa demanda.

Las probabilidades de alcanzar éxito en sectores o segmentos de sectores, serán más posibles cuanto más favorable sea dicho “Diamante”.

Además de estos cuatro factores, existen dos variables que pueden influir en la existencia o no de ventaja competitiva nacional, y que forman parte de la teoría de Porter, como lo son la “Casualidad” y el “Gobierno”.

La primera de las variables, la “Casualidad”, sucede fuera del alcance de las empresas y del Gobierno. Por ejemplo, los inventos, la innovación tecnológica, guerras, catástrofes ambientales, acontecimientos políticos externos, cambios en la demanda internacional, etc. Pueden crear oportunidades o amenazas para las empresas, a nivel local e internacional, ya que muchas veces desempeñan un papel importante en el cambio de las ventajas competitivas de un sector o segmentos de un sector.

La segunda de las variables, el “Gobierno”, puede acrecentar o deteriorar la ventaja competitiva nacional. Por ejemplo, las políticas antitrust pueden afectar la rivalidad doméstica, la regulación oficial cambia condiciones de la demanda interior, las inversiones en formación cambian las condiciones de los factores, las compras gubernamentales estimulan sectores afines y de apoyo, etc.

A continuación, procederemos a analizar con mayor profundidad, los determinantes de la ventaja competitiva nacional, basándonos en la teoría de Porter.

2.2 ANÁLISIS DE LOS DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL

2.2.1 Determinante I: Condiciones de los Factores:

Dentro de este determinante encontramos los factores de producción, como lo son la mano de obra, los recursos naturales, el capital y la infraestructura. Muchos de estos factores no únicamente se heredan, sino que también se crean.

Categorías genéricas de factores

Recursos Humanos: Cantidad, cualificación y coste del personal (horas normales de trabajo y la ética de trabajo imperante en una nación).

Recursos Físicos: Abundancia, calidad, accesibilidad y coste de la tierra, agua, yacimientos minerales, reservas madereras, fuentes de energía hidroeléctrica, zonas pesqueras y otros recursos naturales. La localización de una nación respecto a otras que sean proveedoras o clientes, afecta los costes de transporte y la facilidad de los intercambios culturales y empresariales.

Recursos de conocimiento: Conocimiento científico, técnico y de mercados, que importen a los bienes y servicios. Para este tipo de recursos, las fuentes se encuentran en las Universidades, Organismos Estatales de Investigación, Entidades Privadas de Investigación, Instituciones Oficiales de Estadística, Obras Científicas y Empresariales, entre otras.

Recursos de capital: Cuantía y coste del capital disponible para financiar la industria.

Infraestructura: Sistema de transporte, red de comunicaciones, servicios postales de mensajería y paquetería, los métodos de pago o de transferencia de fondos, asistencia sanitaria, etc. También pueden formar parte de este factor los diversos atractivos de una nación como lugar donde vivir y trabajar.

La ventaja competitiva que se deriva de los factores depende del grado de eficiencia y efectividad con que se despliegan. Los recursos humanos, el conocimiento y los factores de capital pueden moverse de unas a otras naciones, potenciado por crecientes mejoras en comunicaciones y desplazamientos internacionales.

Jerarquía de factores

Básicos: Recursos naturales, clima, situación geográfica, mano de obra no especializada y semi-especializada, y recursos ajenos a largo plazo. Estos son el tipo de factores que

se heredan o crean con inversiones modestas, y carecen de importancia para la ventaja competitiva nacional.

Avanzados: Infraestructura digital de comunicación de datos, personal altamente especializado, etc. Son el tipo de factores que se crean mediante inversiones cuantiosas y sostenibles de capital. A su vez, también son de sensible importancia para la consecución de ventaja competitiva nacional, a través de la producción de productos diferenciados y tecnología de producción propia.

Generales: Red de carreteras y dotación de empleados bien motivados con formación universitaria.

Específicos: Personal con formación muy específica y bases de conocimiento en áreas en particular.

Según Porter, es posible lograr una ventaja competitiva nacional cuando una nación cuenta con factores avanzados y especializados. A su vez, sostiene que se trata de factores sensibles a la depreciación, ya que requieren perfección y especialización constante.

Creación de factores

Los factores más importantes para obtener ventaja competitiva sustentable y de orden superior, los más avanzados y especializados, se crean y requieren las mayores y más continuadas inversiones.

Desventajas selectivas en los factores

Muchas veces la ventaja competitiva puede derivarse de la desventaja en algunos factores, ya que por ejemplo la escasez de mano de obra, la carencia de materias primas

domésticas o la incidencia de condiciones climáticas adversas, crean presiones para innovar en su presencia. Innovar en torno a desventajas en factores básicos conduce a las empresas a perfeccionarse mediante el desarrollo de ventajas competitivas más refinadas.

La innovación para contrarrestar debilidades en los factores es más eficiente que la innovación para explotar los factores fuertes. Esto es así porque las desventajas crean obstáculos visibles y evidentes, que solo se sortearán con metas claras. La presión, en lugar de la abundancia o de un entorno cómodo, sostiene la auténtica ventaja competitiva.

La desventaja en los factores básicos motiva a las empresas a buscar ventajas de orden superior, en tanto que la abundancia de factores básicos las induce a la autocomplacencia y no a la aplicación de tecnologías avanzadas.

Es adecuado la existencia de un nivel medio de presión, que incluya un equilibrio entre ventajas y desventajas en los factores productivos, de manera de ser posible la mejora y la innovación, ya que demasiada adversidad conduce a la parálisis total.

2.2.2 Determinante II: Condiciones de la demanda

El segundo determinante de la ventaja competitiva nacional es la demanda interna de los productos y servicios de un sector en particular. Existen tres atributos de la demanda interior que son significativos: la composición de la demanda interior o naturaleza de las necesidades del comprador, la magnitud y pautas de crecimiento de la demanda interior, y los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación.

Composición de la demanda interior

La composición de la demanda interior en cierta forma conforma el modo en que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades del comprador. En sectores donde la demanda interior sea más clara y temprana para una nación, en comparación a competidores extranjeros, la primera alcanzará ventaja competitiva. A su vez, las naciones también alcanzan ventaja competitiva cuando los compradores presionan a las empresas locales para que innoven antes de que lo hagan sus rivales extranjeros. Estos aspectos relativos a la naturaleza de la demanda interior, determinan la existencia o no de ventaja competitiva para una nación.

Características de la composición de la demanda interior

Estructura segmentada de la demanda.

En la mayoría de los sectores la demanda está segmentada. Los segmentos relativamente más grandes de una nación acaparan la atención de las empresas locales para invertir recursos para el diseño, fabricación y comercialización de un producto, en tanto que los segmentos más pequeños quedan relegados. Muchas veces esto permite que empresas de una nación en particular consigan ventaja competitiva a nivel mundial en sectores o segmentos de la demanda, que a nivel nacional representen una participación grande o considerable de la demanda interior.

Compradores entendidos y exigentes.

Las empresas de una nación consiguen ventaja competitiva si los compradores domésticos, a nivel mundial, se encuentran entre los más entendidos y exigentes respecto a las características de un producto o servicio. Esto es así porque la proximidad, tanto física como cultural a estos compradores, permite a las empresas

detectar nuevas necesidades. Este tipo de compradores exigen los estándares más altos en cuanto a calidad, características y servicios de los productos. Estas exigencias se ven condicionadas a las condiciones geográficas, el clima, la disponibilidad de recursos naturales, la fiscalidad, la regulación y las normas sociales. Esto permite que las pasiones a nivel nacional se conviertan en sectores internacionalmente competitivos, con una asombrosa regularidad.

Necesidades precursoras de los compradores.

Las empresas de una nación alcanzan ventajas competitivas cuando las necesidades de sus compradores son precursoras respecto a las necesidades de compradores de otras naciones. En cierta forma, esto constituye un indicador de las necesidades que en el futuro se van a generalizar a nivel mundial. Esto no solo es ventajoso con los nuevos productos que se demandan, sino también con las mejoras e innovaciones que los compradores exigen a productos y servicios ya existentes, lo que en el futuro será demandado a nivel mundial, y constituirá ventaja competitiva nacional. Por el contrario, si la demanda interior es lenta a la hora de reflejar las nuevas necesidades, las empresas de esa nación están en desventaja respecto a sus competidores extranjeros.

Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda

Hay diversas opiniones respecto a que el tamaño de la demanda interior contribuye a lograr ventaja competitiva. Por un lado están quienes sostienen que un gran mercado interno es un punto fuerte, debido a las economías de escala, y por otro están quienes sostienen lo contrario, argumentando que si la demanda interna es débil las empresas están obligadas a exportar. Frecuentemente las empresas apuntan sus esfuerzos a la demanda interior debido a la proximidad, al idioma, normativas y afinidades culturales.

Esto es así debido a que la demanda interior es más segura y fácil de pronosticar, mientras que la demanda exterior se puede considerar más incierta.

Tamaño del mercado interior

El tamaño es de vital importancia para la consecución de ventaja competitiva en sectores donde haya necesidades de investigación y desarrollo, economías de escala en la producción y altos niveles de incertidumbre. Estas características son reconfortantes a la hora de pensar en hacer inversiones. Esto a su vez puede tener un contra efecto, ya que si el mercado interno ofrece oportunidades de mejora y prosperidad para las empresas, estas pueden no tener la necesidad de alcanzar mercados internacionales.

Tasa de crecimiento de la demanda interior

Puede ser tan importante para la ventaja competitiva como lo es el tamaño del mercado interior. La inversión que las empresas efectúan en un determinado segmento depende no solo del tamaño de la demanda interior de dicho segmento, sino también de las perspectivas de crecimiento que la misma tenga. Este crecimiento de la demanda interior toma principal importancia en momentos de cambio tecnológico, ya que le significan un convencimiento pleno para invertir en nuevos productos o en nuevas instalaciones.

Temprana demanda

Como se analizó en la composición de la demanda interna, las necesidades precursoras de los compradores, contribuyen a que una nación se anticipe a otras naciones a la hora de crear un producto o innovar en uno ya existente, contribuyendo con esto a lograr ventaja competitiva nacional.

Temprana saturación

Una temprana saturación obliga a las empresas a seguir innovando y perfeccionando. Contribuye a la existencia de presiones para bajar los precios, introducir nuevas características, mejorar el rendimiento del producto y ofrecer otros incentivos para que los compradores cambien productos antiguos por otros nuevos. Esto trae como resultado la desaparición de algunas empresas locales y la supervivencia de otras, más fortalecidas y más innovadoras. Esta pronta saturación solo será una ventaja en el caso que la demanda interior tenga las mismas características que las que tiene o tendrá la demanda exterior.

Internacionalización de la demanda interior

La composición de la demanda interior constituye la base de la ventaja nacional, en tanto que el tamaño y crecimiento de la misma contribuye a potenciar dicha ventaja. La internacionalización de la demanda interior también contribuye al logro de ventaja competitiva, en la medida que productos y servicios locales alcanzan mercados internacionales.

Compradores locales móviles o multinacionales

En la medida que los compradores locales sean móviles o multinacionales, constituye una ventaja en el sentido que los compradores domésticos también son compradores extranjeros.

Influencia sobre las necesidades extranjeras

Esto se da cuando las necesidades de los compradores domésticos se transmiten o inculcan a los compradores extranjeros. Esto ocurre cuando extranjeros vienen a una nación a recibir formación, que posteriormente terminan aplicando en su nación de

origen. Muchas veces para poder aplicar esas prácticas aprendidas será necesario contar con las herramientas apropiadas, las cuales se adquieren, en la mayoría de los casos, en la nación donde se adquirió la formación.

Otra forma de transmitir las necesidades de compradores domésticos al extranjero, es a través de exportaciones que difunden cultura, como es el caso de las películas y los programas de televisión. A su vez, la emigración, las alianzas políticas, los vínculos históricos y el turismo también trasladan la demanda doméstica al exterior.

En resumen, los atributos más importantes de la demanda interior para alcanzar ventaja competitiva, son aquellos que impulsan la inversión y la innovación así como para competir a medida que vaya pasando el tiempo en segmentos más perfeccionados. De los mencionados anteriormente, podemos citar como ejemplo a los clientes entendidos y exigentes del mercado interno, las necesidades domésticas precursoras de las que se producirían en otras naciones, el rápido crecimiento y la temprana saturación. Algunos aspectos de la demanda interior son importantes para el logro de ventaja competitiva, en tanto que otros la refuerzan o ayudan a mantenerla. A su vez, esto se ve condicionado por otros determinantes del “diamante”, ya que según se mencionó más arriba, los mismos no pueden contemplarse por separado, no son compartimentos estancos, se encuentran interrelacionados.

2.2.3 Determinante III: Sectores afines y de apoyo

Este determinante está constituido por la presencia en la nación de sectores proveedores o sectores conexos que sean internacionalmente competitivos. Los sectores proveedores por ejemplo permiten obtener ventaja competitiva debido a que ofrecen insumos de alta calidad que tienen una gran importancia para la innovación o la internacionalización. A

su vez, la existencia de sectores conexos en una nación posibilita el fortalecimiento de otro sector.

Ventaja competitiva en sectores proveedores

El hecho de que un sector en particular cuente con proveedores locales que son internacionalmente competitivos, le permite contar con ventaja competitiva. Esto es posible debido al acceso eficaz, pronto, rápido, y muchas veces económico, a los insumos necesarios para la elaboración de un producto.

El beneficio más importante de contar con proveedores establecidos en la propia nación es el proceso de innovación y perfeccionamiento. No es lo mismo interactuar con un proveedor de un país ajeno que con uno que esté instalado en el propio país, por más que el primero cuente con filiales. Contar con proveedores en el propio país posibilita y crea mayores oportunidades de que comprador y proveedor realicen tareas conjuntas de desarrollo, para poder contar con insumos que permitan obtener productos o servicios que se adapten a las nuevas y modernas necesidades de los clientes. Este beneficio será máximo cuando sus proveedores son, a su vez, competidores a escala mundial.

No quiere decir que para que un sector en particular cuente con ventaja competitiva es necesario que todos sus sectores proveedores sean internacionalmente competitivos, ya que los insumos que no sean importantes para la innovación o perfeccionamiento de un producto o servicio se pueden adquirir en el extranjero. Incluso tratándose de un sector proveedor crítico, su ausencia se podría subsanar con un sector usuario bien desarrollado y que represente un uso especializado del producto del sector proveedor.

Ventaja competitiva en sectores conexos

Cuando en una nación existen sectores competitivos que guardan relación unos con otros lleva frecuentemente al nacimiento de nuevos sectores competitivos. Sectores conexos son aquellos en los que las empresas comparten o coordinan actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios. El contar con sectores conexos posibilita mayor flujo de información e intercambios técnicos que contribuyen al logro de innovación y perfeccionamiento, de la misma manera que ocurría con la existencia de un sector proveedor competitivo en el país propio.

Contar con sectores conexos también permite detectar nuevas oportunidades en el sector. Por dicho motivo muchas veces los sectores conexos de una nación terminan forjando alianzas formales. A su vez, estos sectores conexos probablemente aceleren el desarrollo de sectores proveedores que les sirvan.

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

No obstante, los beneficios de contar con proveedores y sectores conexos afincados en el propio país, dependen del resto del “diamante”.

2.2.4 Determinante IV: Estructura y rivalidad de la empresa

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

Estrategia y estructura de las empresas domésticas

Las diferencias existentes entre una nación y otra en lo que respecta a los métodos de dirección y las técnicas de organización crean ventajas y desventajas a la hora de competir en diferentes tipos de sectores. A su vez, en muchos sectores en particular, la relación existente entre trabajadores y dirección resultan decisivas a la hora de que las empresas tengan que mejorar e innovar.

Cuando las empresas buscan trascender fronteras e ir más allá del mercado interno, no solo se debe a las condiciones de la demanda interna o a la saturación del mercado interno, sino que también es consecuencia de las actitudes de la dirección ante esta posibilidad, el esfuerzo y el empeño que empleen.

A su vez, la política gubernamental también juega un papel importante en la internacionalización de las empresas domésticas.

Metas

La clave para alcanzar la ventaja competitiva está en la motivación que tengan los empleados y directivos de una empresa doméstica, de un sector en particular. En la medida que haya compromiso y esfuerzo en un determinado sector, probablemente se logre el éxito.

En lo que respecta a las metas de la compañía, las mismas dependerán del tipo de compañía de que se trate. Por un lado el autor menciona las compañías que cotizan en bolsa, las cuales tienen proyecciones de rentabilidad a corto plazo, dependiendo de la volatilidad del mercado, y por otro, las compañías que no cotizan en bolsa, las cuales tienen un horizonte de actuación bastante más prolongado que las primeras.

Por otro lado, en lo que respecta a las metas de los empleados, el éxito de las empresas estará condicionado a las motivaciones que haya en sus directivos y empleados a la hora de desarrollar sus habilidades. Para lograr esta motivación, tendrá trascendental importancia la remuneración que los mismos perciban. A su vez, la relación existente entre la dirección o el empleado y la compañía también incide en la motivación de los mismos para llevar a cabo sus funciones. Lo mismo sucede con el deseo de residir en un lugar cercano a su fuente laboral, por parte de los empleados, ya que se esforzarán al máximo para proteger su hogar. Por último, otro aspecto que tiene incidencia en las metas personales, es la actitud hacia la asunción de riesgos por parte de los empleados.

A su vez, el prestigio y la prioridad nacional que un sector en particular tenga, son trascendentales para mantener la ventaja en dicho sector. Del mismo modo, la falta de prestigio y de prioridad nacional en un sector en particular es sumamente perjudicial para la ventaja competitiva del mismo.

También podemos mencionar como pilar importante para mantener la ventaja competitiva la existencia de compromiso. Si bien su existencia no garantiza el éxito, la carencia de él hace que el éxito sea prácticamente imposible de alcanzar.

Rivalidad doméstica

El autor cataloga como uno de sus hallazgos más convincentes que la existencia de una enérgica rivalidad doméstica contribuye a la creación y persistencia de la ventaja competitiva en un sector. Muchos son contrarios a esta postura ya que sostienen que la competencia doméstica no permite que empresas locales alcancen economías de escala y sean competitivas a nivel mundial, sosteniendo que lo ideal sería la existencia de dos o tres empresas que sean líderes a nivel nacional y que cuenten con fortaleza suficiente como para competir a nivel internacional.

Las empresas que son triunfadoras a nivel mundial, a nivel local compiten incesantemente y luchan para superarse unas a otras para mejorar e innovar. Los rivales locales luchan para reducir los costos, mejorar la calidad y el servicio y crear nuevos productos y procesos. La rivalidad no solo es necesario que se dé en el precio, sino que bien puede darse en el rendimiento de los productos o servicios que un sector en particular ofrece. El orgullo es el ingrediente esencial para potenciar la rivalidad doméstica, ya que induce a directores y empleados a ser extremadamente sensible a la actuación de otras compañías de la nación. Los competidores locales no solo luchan para lograr una mayor participación en el mercado local, sino también para lograr hacerse de los servicios de los mejores empleados, contar con la mejor tecnología, y por lo que el autor llama “el derecho a alardear”. Esta incesante lucha por superarse lleva a las empresas locales a buscar nuevos horizontes para lograr una perfección aún mayor, y eso lo encuentran en los mercados internacionales. Con poca rivalidad doméstica, las empresas suelen conformarse con lo que pueden conseguir del mercado interior.

La intensa rivalidad doméstica contribuye a que las empresas busquen nuevos medios para superarse aparte de las ventajas en los factores básicos locales, a los cuales todas tienen acceso.

El hecho de que haya un gran número de competidores a nivel local no garantiza el éxito. Debe haber una rivalidad doméstica efectiva para poder gozar de las ventajas que la misma ofrece.

Formación de nuevas empresas como potenciador de la ventaja competitiva

La formación de nuevas empresas potencian aún más las ventajas que otorga la rivalidad doméstica. Los nuevos competidores ingresan al mercado con herramientas y

métodos diferentes a los que empresas más antiguas y afianzadas en el mercado interior puedan contar.

Una de las modalidades más comunes de creación de nuevas empresas es a través de las derivaciones, según las cuales empleados frustrados o ambiciosos con buenas ideas abandonan la empresa para formar la suya propia.

Esta aparición de nuevos competidores crea nuevos productos y procesos, atiende segmentos de mercados que estaban olvidados, lo que indefectiblemente contribuye a crear más rivalidad doméstica.

Sin duda alguna que la situación de los demás determinantes tiene una incidencia sensible en la aparición de nuevos competidores. Las condiciones de los factores, con empleados calificados y formados, son un requisito previo para la formación de nuevas empresas. Una demanda que se encuentra en continuo crecimiento atrae a nuevos competidores. La motivación de las personas también es de suma importancia. El prestigio y las prioridades nacionales en un determinado sector también son clave para la aparición de nuevos competidores, así como la naturaleza de los compradores, proveedores y sectores conexos que pueden aportar personal e ideas para la formación de nuevas empresas.

Otra modalidad de creación de nuevas empresas en un sector en particular es la diversificación interna hacia nuevos sectores por parte de empresas establecidas. Crear una empresa de cero exige que la empresa tenga una base de cualificaciones apropiadas. Mediante esta modalidad de formación, los conocimientos únicamente se deben transferir, lo que mejora las perspectivas de logro de una ventaja competitiva.

Una rivalidad doméstica efectiva, según el autor, es de trascendental importancia para potenciar la ventaja competitiva nacional.

2.2.5 Variable 1: El papel de la casualidad

La casualidad constituye una de las dos variables, junto el papel del Gobierno, que Porter considera tienen una incidencia relevante en la ventaja competitiva nacional de un sector.

Los acontecimientos casuales son incidentes que están fuera del control de las empresas y del Gobierno, y tienen poco que ver con las circunstancias de una nación.

Podemos citar los siguientes ejemplos:

- Actos de pura invención.
- Importantes discontinuidades tecnológicas (biotecnología, microelectrónica).
- Discontinuidades en los costos de los insumos, como las producidas por las crisis del petróleo.
- Cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio.
- Alzas insospechadas de la demanda mundial o regional.
- Decisiones políticas de gobiernos extranjeros.
- Guerras.

Estos acontecimientos crean discontinuidades que generan cambios en la posición competitiva. Pueden anular las ventajas de competidores previamente consolidados y

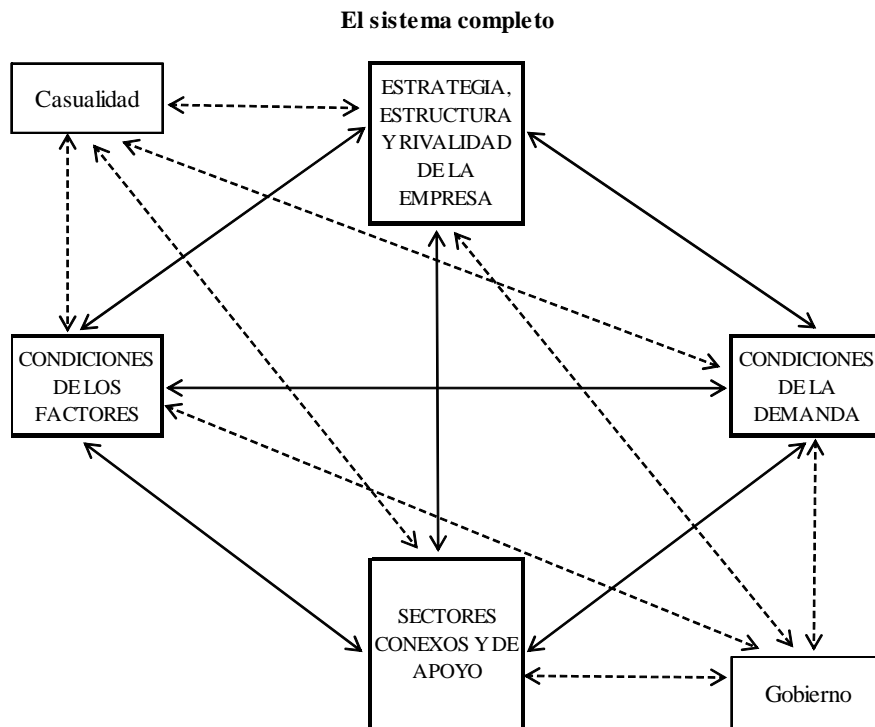
crear oportunidades para nuevas empresas de alcanzar posiciones previamente impensables.

La nación con el “diamante” más favorable será la que más posibilidades tendrá de convertir los acontecimientos casuales en ventaja competitiva.

2.2.6 Variable 2: El papel del Gobierno

El papel del Gobierno en la competencia internacional, es considerado por muchos como de vital influencia.

El papel del Gobierno en la ventaja competitiva nacional es el de influir en los cuatro determinantes, ya sea positiva o negativamente.



Fuente: Las Ventajas Competitivas de las Naciones - (1991). Michael E. Porter.

Las condiciones de los factores se pueden ver afectadas por las subvenciones, la política respecto a los mercados de capital, la política educativa y otras intervenciones por el

estilo. Los entes gubernamentales establecen normas o reglamentos locales concernientes al producto que condicionan las necesidades de los compradores. A su vez, el Gobierno en muchas oportunidades también oficia de comprador de los productos de una nación, como por ejemplo productos para la defensa, equipo de telecomunicaciones, aviones para las líneas aéreas nacionales y muchos más

Porter considera que la intervención del Gobierno puede elevar o rebajar las probabilidades de conseguir ventaja competitiva, pero nunca podrá crearla por sí mismo. Es por ello que la política gubernamental fracasará si es la única fuente de ventaja competitiva.

CAPÍTULO III

Análisis de la realidad del sector para los determinantes de la Ventaja Competitiva

3.1 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO EN URUGUAY

Los factores productivos determinantes para el sector en análisis son: Trabajo, Condiciones naturales, Infraestructura y Recursos Financieros.

A continuación analizaremos la situación actual de los mismos en el país.

3.1.1 Recursos humanos en el sector Pesquero

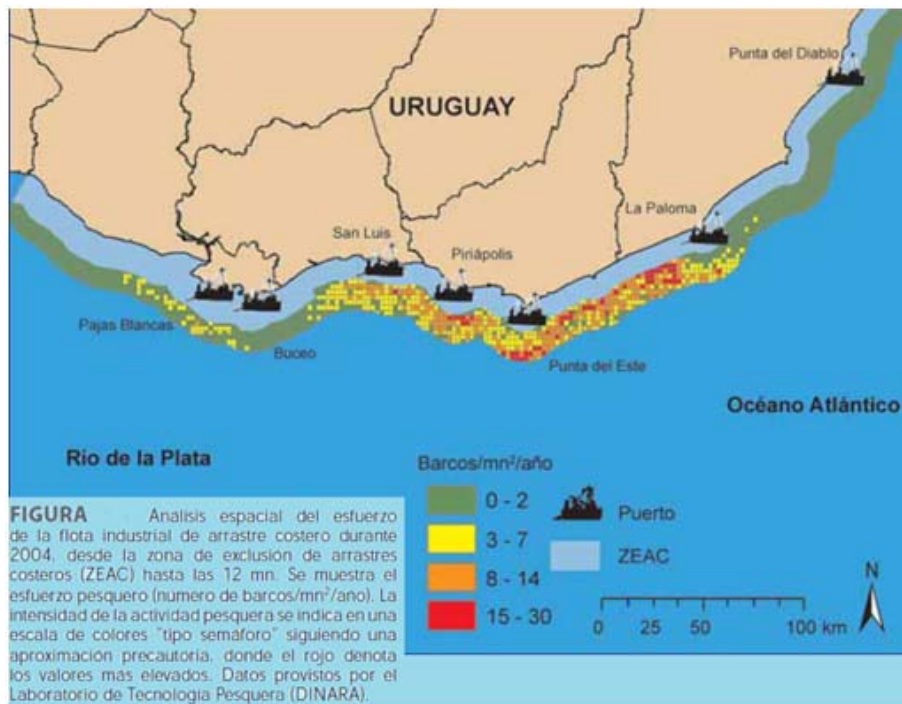
Para que un país logre ser competitivo, es fundamental contar con dos elementos: con mano de obra calificada, la cual mejora la productividad de la empresa y el rendimiento de los propios trabajadores; y con un mercado laboral capaz de garantizar que los trabajadores se trasladen de los sectores menos productivos a los más productivos, con el fin de poder aprovechar las nuevas oportunidades que ofrece el mercado, sin dejar de incentivarlos para dar su mejor esfuerzo en su trabajo.

En Uruguay, las dos modalidades de pesca (industrial y artesanal), presentan en este aspecto composiciones diferentes. La pesca artesanal involucra directa e indirectamente a más de 5000 personas y representa, en muchos casos, la principal fuente de ingresos económicos de varias comunidades. Por otro lado, la industria pesquera nacional está orientada principalmente a la exportación, compuesta por 18 plantas exportadoras, generando mano de obra directa en más de 3500 puestos.



Empleo en Pesca Artesanal

A nivel mundial, los artesanales son responsables del 45% de las capturas totales y emplean el 90% de la mano de obra del sector. En Uruguay operan sobre varios recursos (pesquerías multiespecíficas) y presentan pequeños volúmenes de captura. Si bien la mayoría de las capturas corresponden al sector pesquero industrial (97%), casi el 46% de los pescadores del país pertenecen al sector artesanal. En nuestro país el volumen de captura obtenido por estos dos sectores, determina que el empleo generado por tonelada capturada es 30 veces mayor en el sector artesanal, lo que revela la importancia socio-económica de esta actividad. En la siguiente figura se observa la distribución espacial del esfuerzo de la flota pesquera industrial entre la zona de exclusión de arrastre y las 12 mn (millas náuticas).



Fuente: (Defeo O, Horta S, Carranza A, Lercari D, de Alava A, Gómez J, Martínez G, Lozoya JR, Celentana E, 2009, p8).

En la siguiente figura se ilustran los 37 puertos de base desde donde operan los pescadores artesanales.

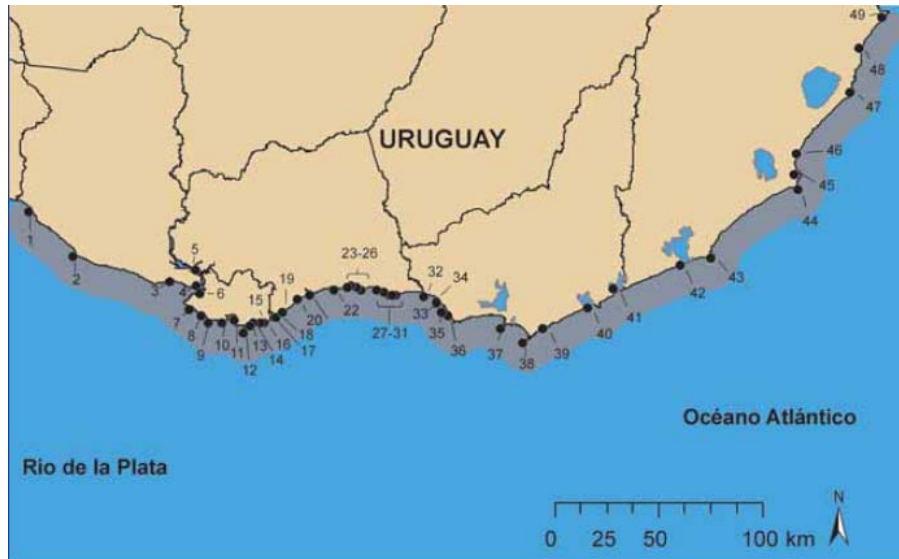


FIGURA Localidades pesqueras artesanales del área de estudio: 1-Arazatí; 2- Rincón del Pino; 3- Playa Pascual; 4- Delta del Tigre; 5- Brujas; 6- Santiago Vázquez; 7- La Colorada; 8- Pajas Blancas; 9- Santa Catalina; 10- Cerro; 11- Mantaras; 12- Punta Carretas; 13- Buceo; 14- Malvín; 15- Los Ingleses; 16- La Mulata; 17- Arroyo Carrasco; 18- Parque Roosevelt; 19- Shangrilá; 20- Solymar; 21- Arroyo Pando; 22- Atlántida; 23- Parque del Plata; 24- La Floresta; 25- Costa Azul; 26- Bello Horizonte; 27- San Luis; 28- La Tuna; 29- Araminda; 30- Santa Lucía del Este; 31- Cuchilla Alta; 32- Solís; 33- Playa Verde; 34- Playa Hermosa; 35- Playa Grande; 36- Piriápolis; 37- La Ballena; 38- Punta del Este; 39- Arroyo Maldonado; 40- Laguna de José Ignacio; 41- Laguna Garzón; 42- Laguna de Rocha; 43- La Paloma; 44- Cabo Polonio; 45- Barra de Valizas; 46- Aguas Dulces; 47- Punta del Diablo; 48- La Coronilla; 49- Barra del Chuy.

Fuente: (Defeo O, Horta S, Carranza A, Lercari D, de Alava A, Gómez J, Martínez G, Lozoya JR, Celentana E, 2009, p8).

Tradicionalmente la pesca artesanal se ha realizado de forma manual, a través de la recolección y pesca con redes de playa, utilizando embarcaciones de pequeño porte, de menos de 10 toneladas de registro bruto (TRB) y escasa autonomía, lo que representa una inversión de capital relativamente pequeña. Las capturas de esta modalidad de pesca son utilizadas para la subsistencia y para abastecer los mercados locales, representando un ingreso importante para las familias de bajos recursos.



En las costas del Río de la Plata se encuentra el 56% de los pescadores artesanales del país, involucrando a unas 700 personas en forma directa.

Empleo en Acuicultura

En lo que respecta a la acuicultura, uno de los mayores obstáculos para el desarrollo del sector en Uruguay, es la carencia de capital humano calificado.

Sin embargo, tanto la DINARA como la Universidad de la República, cuentan con una base de recursos humanos que ha acompañado la evolución de la acuicultura a nivel nacional, en materia de asistencia técnica a productores, investigación, producción de semilla y fomento acuícola. Se han dictado cursos para el cultivo de organismos acuáticos y áreas similares, entre los que se destacan Patología y Genética de los Organismos Acuáticos, Acuicultura y Tecnología de los productos de la pesca, impartidos por las Facultades de Ciencias y de Veterinaria.

De todas maneras, estos esfuerzos son insuficientes para la magnitud de la producción que se pretende alcanzar. A su vez, en materia académica no existen títulos universitarios ni técnicos en el área.

En materia de investigación, existen escasos esfuerzos que realizan tanto el Instituto de Pesca, como la Facultad de Ciencias en áreas tales como nutrición de peces, Limnología, Oceanografía y Ecología.

Con una capacitación adecuada, no solamente se beneficia el desarrollo del sector, llevando a cabo diferentes tipos de producción, sino que también se puede dar origen a otro tipo de negocio que se desprende del mismo, como la venta de conocimientos a personas que se estén iniciando en el sector o que simplemente les interese interiorizarse en el mismo.

En el sector público 32 personas están relacionadas con la acuicultura, de los cuales 22 son hombres y 10 mujeres, desempeñándose a tiempo completo. Respecto al nivel de educación y distribución por sexos se identifican: con nivel de enseñanza primaria 4 hombres; nivel secundario 3 hombres y nivel terciario 15 hombres y 10 mujeres.

En el sector privado 19 personas, 15 hombres y 4 mujeres, actúan en carácter de propietarios. En total 100 personas están vinculadas con la actividad, de las cuales 33 son mujeres y 67 son hombres. De estos últimos, 10 tienen nivel educativo primario, 41 tienen nivel secundario y 16 cuentan con nivel terciario. Estas personas se desempeñan a nivel gerencial, administrativo y operativo en las distintas áreas que corresponden al sector, como lo son la preparación de alimentos, manejo de animales, procesamiento y comercialización de productos y subproductos en mercado interno y en el exterior. No obstante, distribuidos en todo el país, existen un mayor número de personas que se dedican a actividades de piscicultura, pero lo hacen a nivel familiar/rural.

Mentalidad emprendedora

Otro aspecto no menor para el desarrollo de proyectos acuícolas lo constituye la existencia de inversores con una mentalidad emprendedora, capaces de explotar las ventajas naturales que el país presenta y afrontar desafíos que a priori parecen muy riesgosos debido a la falta proyectos similares que permitan hacer una proyección aproximada de las utilidades futuras.

Los inversores uruguayos se han mostrado de espaldas a realizar inversiones en proyectos de este tipo, priorizando inversiones tradicionales y que en cierta forma garantizan una rentabilidad a corto plazo (negocios inmobiliarios, rurales, forestal, etc). Sin embargo, el empresario Alcalde, fundador de Esturiones del Río Negro S.A, se mostró visionario cuando en el año 1995 y con el asesoramiento de técnicos rusos, comenzó a producir caviar, a través de la cría de esturiones en el Río Negro. Gracias al éxito de esta empresa y a las perspectivas de crecimiento que tiene, en la actualidad existen empresarios interesados en invertir en proyectos similares (cultivo de caviar sobre el Río Negro, en la zona de San Gregorio de Polanco) en las diferentes zonas del país abundantes en ríos y lagunas propicias para la cría de este tipo de productos.

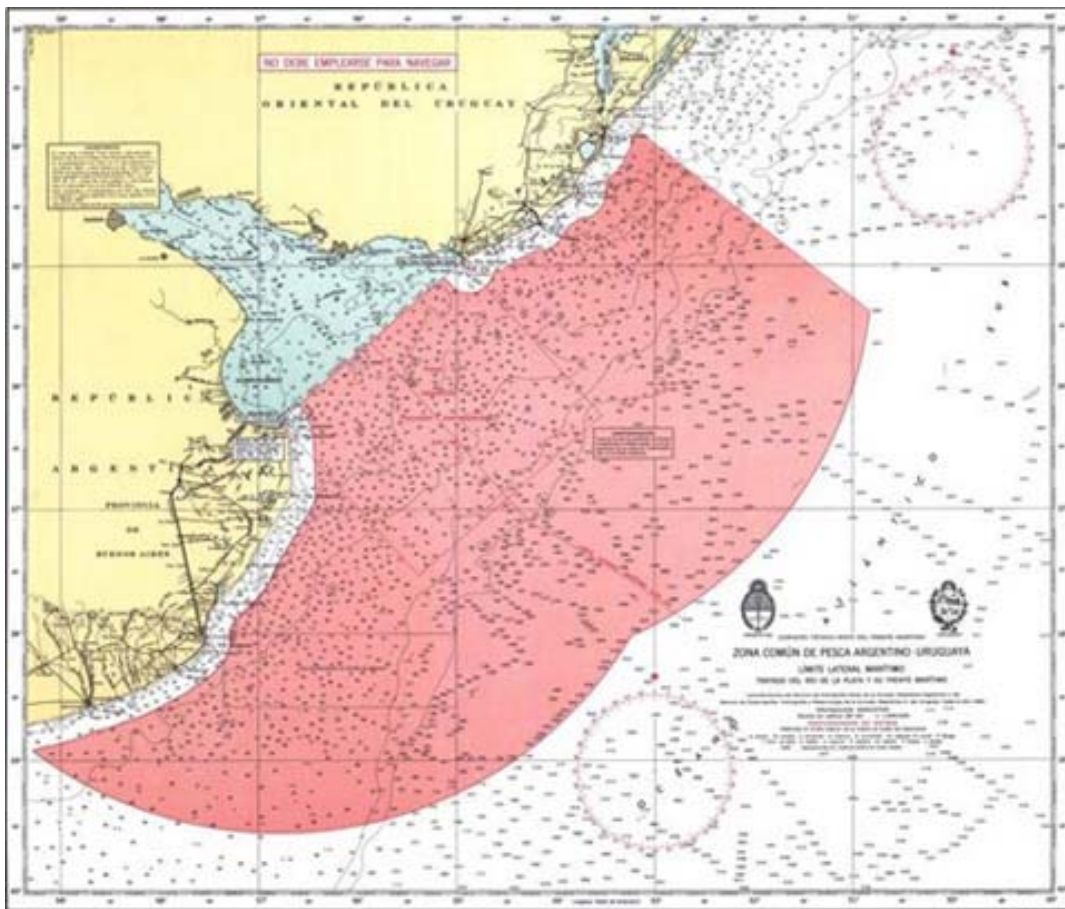
3.1.2 Geografía y naturaleza

Uruguay cuenta con una extensión costera de 1250 km, desde el Río Uruguay hasta el Océano Atlántico.

El componente más significativo del sistema costero uruguayo es el Río de la Plata, el cuál drena la segunda cuenca más importante de América del Sur, siendo sus principales afluentes los ríos Paraná, Paraguay y Uruguay. Al desembocar en el Océano Atlántico,

el Río de la Plata conforma un estuario con aproximadamente 250 km de largo y 230 km de ancho, cubriendo una superficie de 38.000 km².

Básicamente, la costa uruguaya presenta una sucesión de arcos arenosos, separados por puntas rocosas. A su vez, está compuesto por estuarios, lagunas costeras, sub-estuarios (desembocaduras de ríos y arroyos) y humedales, que conforman condiciones muy favorables para el hábitat de diferentes especies y organismos.



Fuente: Visión general del sector pesquero nacional. (2009). Uruguay.

Según estudios biológicos que se han efectuado, en las costas uruguayas se ha constatado la existencia de entre 634 y 801 especies de invertebrados que habitan desde la superficie hasta 50 m de profundidad. También se ha citado la existencia de 174 especies de peces de agua dulce, 54 marinas y 42 visitantes marinas, presentando solo

40 especies con intereses comerciales (más del 75% corresponde a especies estuarinas y marinas).

Considerando lo antedicho, podemos ver que Uruguay posee una gran riqueza pesquera, siendo esta actividad fundamental para el desarrollo del país. La pesca se desarrolla en aguas interiores (ríos, arroyos, tajamares, etc), Río de la Plata, frente marítimo y aguas internacionales. El ambiente marino costero y sus recursos son relativamente pequeños en comparación con sus países vecinos (Argentina y Brasil). Sin embargo, considerando la superficie del país y su número de habitantes, dicho ambiente cobra extrema importancia. Si además consideramos sus sistemas oceánicos y estuarios, lagunas costeras, playas arenosas y puntas rocosas, islas y sistemas submareales de fondos duros y blandos, el Uruguay es sin duda un país poseedor de un ambiente muy diverso, a la altura de muchos otros países del mundo en los que se desarrolla la actividad pesquera exitosamente.

Estos recursos diversos que presenta el país han soportado tanto la pesca artesanal como la industrial por mucho tiempo de manera satisfactoria, sin embargo en la actualidad existen muchas especies consideradas claves que se encuentran sobreexplotadas, lo cual ha derivado en cambios significativos en las estructuras de los ecosistemas, afectando las cadenas alimenticias de los mismos. El incremento de prácticas pesqueras no sostenibles (dragado marino, arrastre, etc), han aumentado la vulnerabilidad de dichos ecosistemas a factores externos.

Los pescadores artesanales resultan clave para el diseño e implementación de medidas de manejo y control de los recursos pesqueros, dado que no existen programas de protección de estos recursos.

En algunos sistemas litorales costeros se han observado efectos ecosistémicos en cascada que han afectado las especies explotadas, la fauna y su hábitat. Tanto es así que la zona entre San José y Rocha ha sido categorizada como parte de una de las áreas con mayor necesidad de acciones de manejo y conservación en América Latina.

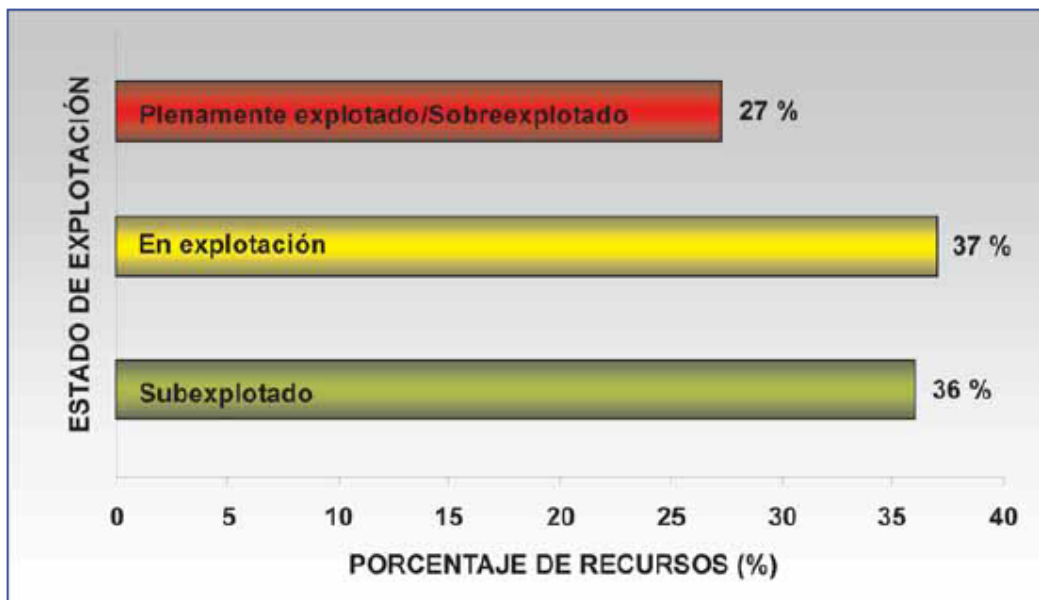
3.1.2.1 Recursos Acuáticos - Peces

En cuanto a los recursos naturales con los que cuenta el país, las principales pesquerías de peces capturados en las costas uruguayas son las siguientes:

Especie	Distribución	Mecanización	Fase pesquera
Corvina (<i>Micropogonias furnieri</i>)	FM-RP	Industrial-artesanal	Plenamente explotada
Pescadilla (<i>Cynoscion guatucupa</i>)	FM-RP	Industrial-artesanal	Plenamente explotada
Pescadilla de red (<i>Macrondon ancyloдон</i>)	FM-RP	Industrial-artesanal	En explotación
Pargo blanco (<i>Umbrina canosai</i>)	FM	Industrial-artesanal	En explotación
Gatuso (<i>Mustelus spp.</i>)	FM	Industrial-artesanal	Sobreexplotada
Corvina negra (<i>Pogonias cromis</i>)	FM-RP	Industrial-artesanal	En explotación
Lisa (<i>Mugil platanus</i>)	FM-RP	Industrial-artesanal	Subexplotada
Angelito (<i>Squatina spp.</i>)	FM	Industrial-artesanal	En explotación
Anchoa de banco (<i>Pomatomus saltarix</i>)	FM	Industrial-artesanal	En explotación
Mochuelo (<i>Netuma barbuis</i>)	FM-RP	Industrial-artesanal	En explotación
Brótola (<i>Urophycis brasiliensis</i>)	FM-RP	Industrial-artesanal	Subexplotada
Cazón (<i>Galeorhinus galeus</i>)	FM	Industrial-artesanal	Sobreexplotada
Rayas ¹	FM	Industrial-artesanal	Plenamente explotadas
Chucho (<i>Myliobatis goodiei</i>)	FM	Industrial-artesanal	Subexplotada
Palometa (<i>Parona signata</i>)	FM-RP	Industrial	En explotación
Lenguados (<i>Paralichthys spp.</i>)	FM-RP	Industrial-artesanal	Sobreexplotada
Pez sable (<i>Trichiurus lepturus</i>)	FM	Industrial	No explotada ²
Sargo (<i>Diplodus argenteus</i>)	FM	Industrial	En explotación
Sábalo (<i>Prochilodus lineatus</i>)	RP	Artesanal	Subexplotada
Mero (<i>Polyprión americanus</i>)	FM	Industrial	Subexplotada
Lacha (<i>Brevoortia spp.</i>)	RP	Artesanal	Subexplotada
Bagre (<i>Pimelodus spp.</i>)	RP	Artesanal	Subexplotada
Boga (<i>Leporinus spp.</i>)	RP	Artesanal	Subexplotada

Fuente: (Defeo O et al., 2009, p9)

Estado de explotación de los peces marinos de aguas uruguayas:



Estado de explotación de los peces marinos de aguas uruguayas. Todos los recursos incluidos en este análisis se encontraban subexplotados o vírgenes a inicios de la década de los 70's.

Fuente: (Defeo O et al., 2009, p10)

La corvina es el principal recurso costero, encontrándose plenamente explotada y presentando indicios de sobreexplotación. La pescadilla es el segundo recurso en orden de importancia de la pesca costera y se encuentra en la misma situación que la corvina. La principal especie capturada fuera del Río de la Plata es la Merluza, la misma es capturada en aguas oceánicas tanto nacionales como internacionales, siendo esta la especie de mayor consumo en el país.

Conjuntamente con las especies antedichas, también existe comercialización de especies de agua dulce, tales como Sábalo, Bagre, Tararira, Surubí y Dorado; sin embargo estas especies no tienen mayor incidencia o peso relativo en el total de la industria.

Exportaciones de especies de agua dulce			
Especie	Valor FOB (miles de USD)	Volumen (toneladas)	Precio medio (USD/kg)
Sábalo	3.648	3.296	1,11
Boga	496	274	1,81
Dorado	279	141	1,98
Bagre	260	238	1,09
Tararira	251	129	1,94

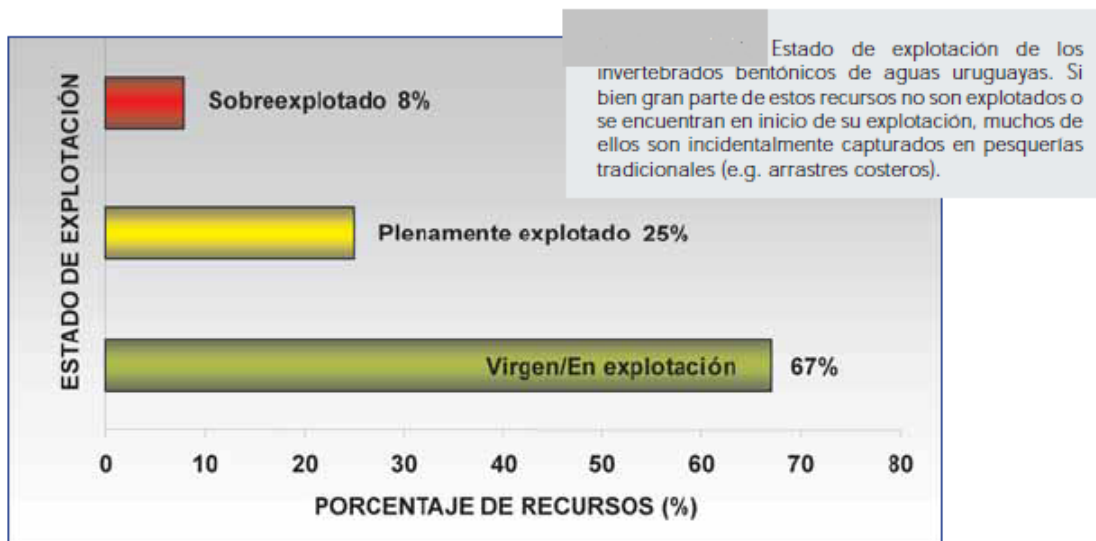
Fuente: Dirección Nacional de Recursos Acuáticos (DINARA). Boletín Estad. 2010.

3.1.2.2 Recursos Acuáticos - Invertebrados, Crustáceos y Moluscos

El desarrollo de la pesca de crustáceos y moluscos se vio incentivado como consecuencia de la limitación de las capturas sobre las especies tradicionales (merluza, corvina y pescadilla).

Del diagnóstico de las principales pesquerías de invertebrados de la costa uruguaya, surge:

Especie	Distribución	Mecanización	Fase pesquera
Crustáceos			
Camarón (<i>Farfantepenaeus paulensis</i>)	FM	Artesanal	En explotación
Cangrejo sirí (<i>Callinectes sapidus</i>)	FM	Artesanal	En explotación
Cangrejo estuarino (<i>Neohelice granulata</i>)	FM	Artesanal	En explotación
Tatucito (<i>Emerita brasiliensis</i>)	FM	Artesanal	Virgen
Moluscos			
Almeja amarilla (<i>Mesodesma mactroides</i>)	FM	Artesanal	Sobreexplotada
Berberecho de laguna (<i>Erodona mactroides</i>)	FM	Artesanal	En explotación
Almeja blanca (<i>Pitar rostratus</i>)	FM	Industrial	En explotación
Almeja rosada (<i>Amiantis purpurata</i>)	FM	Artesanal	Virgen
Mejillón azul (<i>Mytilus edulis platensis</i>)	FM	Artesanal	Plena explotación
Berberecho (<i>Donax hanleyanus</i>)	FM	Artesanal	Virgen
Caracol negro (<i>Pachycymbiola brasiliana</i>)	FM	Artesanal-Industrial	Plena explotación
Caracol fino (<i>Zidona dufresnei</i>)	FM	Artesanal-Industrial	Plena explotación
Caracol thais (<i>Stramonita haemastoma</i>)	FM	Artesanal-Industrial	Virgen



Fuente: (Defeo O et al., 2009, p14)

3.1.3 Infraestructura en Uruguay

Cuando hablamos de infraestructura en el sector pesquero, nos referimos básicamente a la calidad de las carreteras, electricidad, telecomunicaciones y principalmente, considerando el tema en análisis, los puertos.

Es importante contar con carreteras de buena calidad y un adecuado sistema de puertos para que los inversores puedan movilizar sus productos y servicios al mercado en forma oportuna y segura, especialmente en el sector de los pescados ya que los tiempos para su correcta conservación y transporte son más cortos que en los restantes sectores.

Se requiere además un buen sistema de electricidad, libre de interrupciones para que el sector pueda operar de manera eficiente.

Finalmente es necesaria una red de telecomunicaciones sólida y amplia que permite un flujo rápido y libre de la información, aumentando la eficiencia económica general, garantizando que las empresas puedan comunicarse, y que las decisiones tomadas por los agentes económicos consideren toda la información pertinente disponible.

En el Uruguay existe una estructura adecuada tanto para el transporte de los productos acuícolas como para el transporte de pasajeros, esto se da en todas las vías de transporte, encontrándose en constante desarrollo y en vías de mejora. Cuenta con una localización estratégica en el centro del Mercosur, lo que le ha permitido constituirse en una plataforma logística regional más allá de su propio comercio, lo cual constituye una ventaja competitiva importante para el inversor.

Complementariamente la disponibilidad de los servicios de telecomunicaciones, el adecuado nivel tecnológico, la energía y el agua sin restricciones en todo el territorio nacional son otras ventajas muy importantes para el sector.

Por todo lo antedicho Uruguay es considerado el segundo país de América del Sur en materia de desarrollo de infraestructura según el informe GCR 2009-2010. Las variables tomadas en cuenta son infraestructura global, calidad de las carreteras, calidad de la infraestructura ferroviaria, calidad de la infraestructura de puertos, del transporte aéreo, calidad de suministro de electricidad y por último las líneas telefónicas.

Cuadro Ranking Infraestructura GCR

País	Variación	2009-2010	2008-2009	2007-2008
Uruguay	↑	66	69	66
Argentina	↓	88	87	81
Brasil	↑	74	78	78
Chile	→	30	30	31
Paraguay	↑	129	130	126

Fuente: Informe GCR 2009-2010

Casi el 100% del comercio exterior del sector se realiza por tierra y mar, es por esto que el buen desarrollo de puertos y carreteras es fundamental para fomentar el comercio y la inversión extranjera para emprendimientos pesqueros y acuícolas.

En cuanto al transporte fluvial y marítimo Uruguay cuenta con los siguientes puertos comerciales: Montevideo, Nuevo Palmira, Fray Bentos, Colonia, Juan Lacaze, Paysandú y Salto, siendo el más importante de estos en cuanto a infraestructura y transacciones el de Montevideo.

Los organismos públicos responsables de la gestión del transporte marítimo son la Dirección Nacional de Hidrografía (DNH) y la Administración Nacional de Puertos (ANP), ambas dependientes del Ministerio de transporte y Obras Públicas.

3.1.3.1 Puertos vinculados a la actividad pesquera

A continuación, procederemos a describir las principales características de los principales puertos utilizados para el comercio de pescados, crustáceos y moluscos.

Puerto de Montevideo

El puerto de Montevideo se encuentra ubicado en la orilla izquierda del Río de la Plata, en la costa este de la Bahía de Montevideo, existiendo proyectos de nuevos desarrollos a ubicarse sobre los lados norte y oeste. La Escollera Oeste de 1.300 metros y la Escollera Este (Escollera Sarandí) de 900 metros protegen al puerto de los vientos del SO (pampero) y del S y SE, respectivamente.

La superficie acuática del puerto está compuesta por tres dársenas (Dársena Fluvial, Dársena I y Dársena II). La superficie terrestre cubre aproximadamente 100 hectáreas, destinando más de la mitad a operaciones. Se están llevando a cabo proyectos tendientes a ampliar la superficie portuaria.

La longitud total de muelles es de más de 4.100 metros, comprendida una reciente ampliación de la terminal de contenedores, y se espera que alcance a casi 4.500 metros en el corto plazo.

En la actualidad existen dos portones de acceso para los vehículos terrestres (Acceso Maciel y Acceso Florida). A su vez, se está llevando a cabo un proyecto para disminuir la densidad del tránsito vehicular dentro y alrededor del recinto portuario, el cual consiste en la instalación de un nuevo portón (Acceso Norte) para determinadas categorías de cargas, que se espera esté funcionando a pleno en corto tiempo. En todos los amarraderos hay conexiones ferroviarias de doble vía.

La Administración Nacional de Puertos (ANP) ha encarado un programa de obras de dragado del canal de acceso, del antepuerto y de todas las dársenas portuarias, con la finalidad de facilitar la recepción y el alojamiento de todo tipo de embarcaciones.

La ANP dispone de una flota de dragas y embarcaciones en muy buen estado, aspirando a realizar al menos el 70% de las obras de dragado necesarias, quedando en manos de empresas internacionales aquellos proyectos que requieran elevada especialización.

Este puerto también cuenta con una Instalación avanzada para contenedores, denominada Terminal Cuenca del Plata, que se encuentra en funcionamiento desde el año 2002 y es una de las terminales de contenedores más avanzada de América del Sur.

Imagen Puerto de Montevideo



Fuente: www.anp.com.uy

Actualmente existen diversos proyectos en curso:

Construcción del Muelle “C”

Ubicado al este del Muelle B, esta nueva instalación tendrá una longitud de 275 m. y un calado de 14,5 m., lo que le permitirá alojar a buques de última generación. Los buques se cargarán y descargarán mediante modernas grúas a pie de muelle con un ancho de trocha de hasta 30 m. para la elevación de contenedores. Se prevé un área pavimentada

de 3,4 hectáreas para el manipuleo y almacenamiento de mercaderías y la circulación de vehículos. Este proyecto demandará unas 300 personas y tendrá un costo aproximado de U\$S 67 millones de dólares. El mismo fue firmado el 06/09/11 y tendrá un plazo máximo de duración de unos 18 meses. (Fuente: Diario El País 7/9/11)

Nuevo puerto pesquero

A fines de 2012 está previsto que comience a operar en el lado norte de la bahía de Montevideo un puerto pesquero especializado, denominado Puerto Capurro. Las actuales instalaciones pesqueras se destinarán al uso comercial portuario. El proyecto comprende dos módulos con los respectivos muelles y superficies operativas:

- a) Una instalación de uso común para embarcaciones pesqueras pequeñas.
- b) Una terminal en régimen de concesión, para dar servicio a las flotas nacionales e internacionales de pesca oceánica, con gran capacidad de almacenamiento frigorífico y equipado para efectuar reparaciones navales. (Fuente: www.anp.com.uy)

Puerto logístico

Con el objetivo de reforzar el rol de Montevideo como centro logístico y concentrar varias actividades tanto logísticas como de procesamiento en un gran complejo único, se ha formulado un proyecto que brindará grandes beneficios para la economía portuaria, tales como:

- Aumentar la eficiencia en las operaciones de manipuleo de cargas.
- Alivio de la congestión del tránsito carretero.
- Liberación de espacios dentro del recinto portuario.

-Fortalecimiento de las relaciones entre las actividades portuarias y la economía urbana de Montevideo como un todo.

Puerto de Nueva Palmira

La ciudad de Nueva Palmira, se encuentra en el Km. 0 de la Hidrovía Paraná-Paraguay, lo que sumado a las facilidades de contar con una zona franca y a condiciones de accesibilidad fluvial desde el Río de la Plata a través del Canal Martín García, lo convierte en un Portal al corazón del continente sudamericano. Actualmente se encuentra en marcha un proyecto para mejorar la infraestructura de este puerto. (Fuente: www.anp.com.uy)

Puerto de Fray Bentos

Se encuentra ubicado en la ciudad de Fray Bentos a una distancia de 92 km con respecto a Nueva Palmira. Este puerto cuenta con una excelente ubicación geográfica, ya que está próximo al puente internacional Fray Bentos, permitiendo la conexión más corta de Montevideo con Buenos Aires, facilitando la interconexión de cargas entre Uruguay y Argentina, hacia el oeste con Chile, y hacia el este con Río Grande del Sur en Brasil.

Tiene dos muelles de embarque de hormigón: el muelle transatlántico o de ultramar, de 200 metros con 34 metros de ancho y el muelle de cabotaje o de unión con una extensión de 225 metros de largo por 22 metros de ancho, ambos firmemente asentados sobre fundaciones de pilotes cilíndricos, formando un ángulo de 45° en la misma dirección del río. Estas amplias proporciones permiten operar con rapidez y comodidad. El calado de este puerto tiene aproximadamente 9 mts en el muelle de Ultramar y 7 mts en el Fluvial.

Adicionalmente cuenta además con casi 40.000 mts cuadrados para depósitos de mercaderías.

Puerto de Colonia

Se ubica a 177 km de Montevideo, sobre costas del Río de la Plata, en el departamento de Colonia. En cuanto al movimiento de pasajeros y vehículos es el principal puerto del país, por lo que el principal uso del mismo es turístico. Este puerto tiene tres muelles en forma de U construidos en cemento y protegidos por el lado sur por una Escollera.

El muelle de ultramar tiene una longitud de 146 metros (la vía férrea corre a lo largo de este), el muelle de cabotaje tiene 115 metros y el muelle de unión 200 metros de longitud. Cuenta con dos grúas eléctricas para tres toneladas de capacidad de almacenamiento y otra para cinco toneladas, equipamiento para movilización de cargas, y dos rampas eléctricas para camiones y automóviles. Se encuentra a estudio la expansión del puerto hacia el oeste debido al constante crecimiento del movimiento de vehículos y pasajeros. Se ha implementado la adecuación de las dos grúas eléctricas ubicadas en el muelle de ultramar y se realizaron reparaciones en el muelle de unión, al que no se le efectuaban reparaciones desde hace aproximadamente 50 años. (Fuente: www.anp.com.uy)

Puerto de Juan Lacaze

Este puerto cuenta con un muelle de 98 metros de longitud y una profundidad de 3,5 metros, encontrándose adyacente a una zona industrial y agropecuaria.

Atiende actualmente al negocio vinculado con el Mercosur prestando servicio a Ferrys, los que a su vez transportan mercaderías estibadas en vehículos de carga. También

brinda servicio a buques graneleros e interviene en el tránsito fluvial de combustible.

(Fuente: www.anp.com.uy)

Los puertos que a continuación describimos (Paysandú y Salto), si bien no están vinculados a una actividad pesquera comercial, los mencionamos ya que forman parte de la infraestructura que el país podría utilizar para el comercio de estos productos.

Puerto de Paysandú

Este puerto se encuentra a 380 km. de Montevideo y Buenos Aires, en el departamento de Paysandú. Posee dos Muelles:

Muelle de Ultramar: Tiene una longitud de 100 metros y un ancho de 17,7 metros, posee una estructura de hormigón reforzado con vigas transversales y verticales, siendo la profundidad del mismo de 6,60 metros. Adicionalmente existe un muro de contención de 250 metros de largo y se cuenta con una Grúa de 5 toneladas.

Muelle de Cabotaje: Cuenta con una longitud de 300 metros, ancho de 13 metros y una profundidad de 4 metros.

Este puerto posee dos depósitos de 80 metros de largo, 20 metros de ancho y 9 metros de alto en condiciones de trabajo, y un depósito abierto que ocupa una superficie de 3 hectáreas.

La producción de esta región se concentra en madera, cítricos, cereales, oleaginosa y cemento Portland.

Puerto de Salto

Ubicado en la ciudad de Salto, 13 kilómetros aguas debajo de la represa hidroeléctrica, en la rambla costera y junto al lado Norte de la desembocadura del arroyo Ceibal.

Cuenta con un muelle de hormigón armado construido en 1931, tiene 140 metros de longitud y 16,50 metros de ancho.

3.1.3.2 Aeropuerto Internacional de Carrasco

Antes de pasar al análisis del segundo determinante de la teoría de Porter, no podemos dejar de lado la existencia del Aeropuerto Internacional de Carrasco.

El Aeropuerto Internacional de Carrasco se encuentra ubicado a 23 km del Puerto de Montevideo. Con una inversión de 165 millones de dólares y una superficie de 45.000 m² el nuevo Aeropuerto Internacional de Carrasco está catalogado como el más moderno de América Latina, constituyendo una apuesta emblemática que enaltece la puerta de entrada a Uruguay.

El ingreso al Aeropuerto se realiza desde la Ruta Nacional 101. El complejo está dividido en tres sectores claramente definidos. El sector central alberga el estacionamiento vehicular público con una capacidad para aproximadamente 1.200 vehículos.

El nuevo edificio del Aeropuerto está ubicado paralelo a la pista principal (06-24), la cual fue extendida a 3.200 metros de longitud, permitiendo así la operación de vuelos intercontinentales. Se construyó una plataforma para aeronaves para realizar el embarque y desembarque de pasajeros por medio de cuatro mangas telescópicas directamente al edificio, las cuales podrán atender desde una aeronave pequeña como el CRJ-900 hasta un Airbus 380. (Fuente: www.aic.com.uy).

Tiene capacidad para manejar un volumen de 4 millones y medio de usuarios al año, el triple de la capacidad del anterior Aeropuerto utilizado hasta fines del 2009 (el nuevo aeropuerto se inauguró el 29/12/2009).

Dista 23 km del Puerto de Montevideo (como ya se mencionó anteriormente), lo cual constituye una importante ventaja para el comercio.

Imagen nocturna del Aeropuerto Internacional de Carrasco



Fuente: www.aic.com.uy

3.1.4 Recursos Financieros

Es importante contar con un buen sistema financiero para facilitar la instalación de nuevas empresas industriales y acuícolas. Este tipo de empresas requieren de importantes inversiones para poder comenzar con sus actividades, ya sea en maquinaria, barcos, personal capacitado, investigación y desarrollo. La existencia de un buen financiamiento cobra más importancia aún en empresas acuícolas que una vez de haber comenzado a funcionar requieren de un largo período para comenzar a generar ingresos. Por ejemplo, en el caso de Esturiones del Río Negro S.A la empresa tardó 7 años en comenzar a ser rentable. Por el contrario, el sector artesanal no requiere de sumas importantes de dinero para comenzar a operar.

Uruguay cuenta con libre movilidad de capitales y con sistemas financieros innovadores. A su vez, no son demasiados los bancos que aceptan garantías sobre productos terminados, lo que podría ser importante como herramienta de financiamiento ya que el sector obtiene productos que principalmente se destinan a la exportación.

La utilización de los instrumentos financieros, como obligaciones negociables, son de fácil emisión y podrían significar importantes inyecciones de capital para las empresas, pero se trata de un mercado muy poco desarrollado.

El régimen de exportación existente en Uruguay, según el cual el BCU paga intereses importantes a aquellas empresas que piden préstamos a otras entidades financieras con el fin de financiar su producción, constituye una importante herramienta de financiamiento para empresas exportadoras.

De las entrevistas llevadas a cabo surge que no hay un régimen de financiamiento especial para el sector, siendo igual que el que tienen el resto de las empresas.

3.2 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA NACIONAL

El mercado de un producto está constituido por los intercambios comerciales entre individuos y empresas que ofrecen el producto para consumo intermedio o final, y de cuya transacción surge un precio que los compradores estarían dispuestos a pagar para obtener el producto. Estos últimos se pueden dividir en dos tipos, los demandantes externos y los demandantes internos.

En esta oportunidad procederemos a describir las principales condiciones, costumbres y características de los consumidores uruguayos.

La demanda nacional no se caracteriza por una cultura de consumo de frutos del mar, sino todo lo contrario. Nuestro país ha estado de espaldas al rico recurso hídrico que nos corresponde administrar y no es extraño que la producción animal para los uruguayos sea primero carnes rojas y sólo accesoriamente de carne de ave y de cerdo, quedando para los productos del agua un último lugar marginal. Sin embargo, los valores de las

exportaciones y los puestos de trabajo de las cadenas pesqueras son indicadores de un gran potencial económico-social.

El Gobierno uruguayo ha hecho algunos esfuerzos para promover el consumo de pescado, intentando lograr que se consuma al menos una vez a la semana, sin embargo estos esfuerzos han sido básicamente teóricos aduciendo a las ventajas alimenticias que presentan estos productos. La Dirección Nacional de Recursos Acuáticos ha organizado campañas de difusión acerca de las virtudes de los productos del mar en el mercado interno, apuntando a promover una cultura de consumo de pescado a partir de la repartición de folletos en las instituciones de educación primaria.

Durante los años 2005 y 2006 se llevó a cabo por parte del INE la encuesta Nacional de Gastos e Ingresos de los Hogares (última encuesta realizada). Resultados de dicha encuesta señalan que el consumo capitalino de pescado es más del doble que el consumo en el interior del país. Clasificando el consumo de pescado en el país urbano por tipo de producto, se observa que más del 70 % se adquiere en forma de filete o bife, en tanto los enlatados ocupan el segundo lugar con 17 % del consumo total de pescado. Los resultados de la encuesta arrojan una alta correlación positiva entre el consumo de pescado y el nivel de ingreso. El consumo de pescados es muy bajo en todos los hogares, solo en el 20% de hogares con mayores ingresos se alcanza a cubrir una porción pequeña por semana. Las personas miembro del 20 % de los hogares con mayores ingresos consume en promedio 8 veces más que las personas que integran el 20% de los hogares con menores ingresos.

Más del 90% de la producción de pescados, crustáceos y moluscos en el Uruguay se destina a la exportación, por lo que la demanda interna es considerada marginal, siendo abastecida por la totalidad de los pescadores artesanales y por una porción muy pequeña

de la producción de las empresas industriales, tal es el caso de una de las empresas líderes en el mercado “Fripur S.A”, la cual destina menos del 2% de su producción para abastecer mercado nacional.

Considerando algunos de los aspectos antedichos vemos que no existe una demanda interna demasiado exigente, no se buscan productos diferenciados en cuanto a presentación, calidad, condiciones de conservación y otros aspectos que si son exigidos en los mercados internacionales (Fripur S.A para ingresar al mercado europeo destina buena parte de sus recursos en la presentación del producto, el diseño, el tipo de corte, la forma, importa materiales para confeccionar empaques que garanticen la adecuada conservación, aumentando significativamente el costo por unidad); la mayoría de los consumidores uruguayos recurren a las ferias en busca de productos frescos adquiridos por los pescadores artesanales y en muchos casos adquieren los mismos sin procesar (enteros, en el mismo estado en que son capturados).

A continuación presentaremos una tabla ilustrativa de los consumos mundiales de pescado:

Consumo de pescado per cápita (Kg por año)	
Total mundial	16,4
China	26,1
Oceanía	24,5
Europa	20,8
América del Norte y Central	18,9
Asia	17,9
Asia (sin China)	13,9
América del Sur	8,4
África	8,3
Países Industrializados	29,3
Economías en Transición	12,3

Fuente: Informe FAO “El estado mundial de la Pesca y la Acuicultura 08”. Roma 2009.

A pesar de no contar con una cultura desarrollada de consumo de productos del mar (apenas se consumen entre 7 y 8 kg per cápita anuales, según nos informó el director de la DINARA, Sr. Daniel Gilardoni), Uruguay no se encuentra muy por debajo del promedio de América del Sur. Sin embargo, aún se está muy lejos del promedio mundial, y más aún de aquellos países líderes en este aspecto, tales como Islandia, Japón, Malasia y Noruega, que superan los 50 kg de pescado per cápita anuales.

Si en términos de precio comparamos el pescado (los más consumidos: merluza, corvina, lenguado) con la carne roja, da la sensación que es un producto caro, sin embargo, si se compara el precio del mismo con un corte de carne con un rendimiento del 100% (pulpa, vacío, bola de lomo), se observa que el mismo es similar. Sin embargo, es un tema tradicional y cultural, el uruguayo tipo no es afín a comer pescado, tiene claras preferencias por las carnes rojas. Es una costumbre del país el reunirse con amigos a comer asados. Es muy difícil cambiar esta tradición por un mayor consumo de pescado y requiere del esfuerzo de todos los involucrados (empresas, clientes y Gobierno).

3.3 DESCRIPCIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA INTERNACIONAL

3.3.1 Oferta

La parte oferente se compone de la pesca industrial y artesanal que obtiene los frutos del mar, así como aquellas empresas que llevan a cabo actividades de piscicultura o acuicultura. La flota pesquera industrial está compuesta por 85 embarcaciones (2009) dirigidas a la captura de más de 50 especies, entre las que se destacan: merluza, corvina, pescadilla, tiburón, atún y calamar, constituyendo el 97% de la oferta de pescado. Por otro lado, representando una porción menor, se encuentran los pescadores artesanales

que se encargan de abastecer el mercado interno, principalmente de corvina y pescadilla, abarcando el 3% de la oferta total.

La oferta de productos acuícolas se compone principalmente de las exportaciones de caviar y carne de esturión.

En el sector pesquero y acuícola durante 2010 el número de empresas exportadoras alcanzó las 62, 4 menos que en 2009 y 14 menos que en 2008.

3.3.2 Demanda internacional

La demanda internacional involucra la exportación de productos del mar, que prácticamente es atendida en su totalidad por la flota pesquera industrial, y en menor medida por empresas que se dedican a actividades de acuicultura. Esta última mediante la exportación de caviar, filete de esturión congelado y alevín de esturión vivo. Los principales destinos a 2010 fueron Brasil, Nigeria, Italia, China, España, Camerún, EEUU, Francia, entre otros.

Como se puede ver en el CUADRO 1 que a continuación presentamos, durante 2010 se afianzó la tendencia de los últimos años de aumento de las exportaciones a Brasil, mercado que ha tenido un aumento del valor de su moneda en los últimos años, aumentando así el valor en dólares de sus importaciones desde Uruguay. A su vez, y en cuanto a valor también, aumentaron considerablemente las exportaciones de productos pesqueros a Ucrania (149,1%), Italia (64,9 %), Francia (43%), España (16,8%), y Rusia en menor medida (3,6%). Para el resto de los principales destinos se registraron bajas en los valores exportados, ya que Camerún registró una caída de 42,4%, China 34,6%, Estados Unidos 29,5% y Nigeria 7,8%. En el global, en 2010 se exportaron USD 12.347.000 más que en 2009.

CUADRO 1 - Exportaciones por destino (miles de USD)					
País	2010	Porción en %	2009	Porción en %	Variación en %
Brasil	60.939	32%	57.826	32%	5,4
Italia	33.200	17%	20.140	11%	64,9
Nigeria	20.240	10%	21.944	12%	-7,8
España	14.398	7%	12.326	7%	16,8
China	11.330	6%	17.311	10%	-34,6
Francia	5.508	3%	3.852	2%	43
Estados Unidos	4.306	2%	6.106	3%	-29,5
Camerún	3.828	2%	6.649	4%	-42,4
Ucrania	3.548	2%	1.425	1%	149,1
Rusia	3.433	2%	3.312	2%	3,6
Otros	32.121	17%	29.613	16%	8,5
Total	192.851	100%	180.504	100%	6,8

Fuente: Dirección Nacional de Recursos Acuáticos (DINARA). Boletín Estad. 2010.

En cuanto a las cantidades vendidas, expresadas en toneladas de productos pesqueros, los comportamientos que se han dado en 2010 respecto a 2009 son los siguientes: Brasil, Nigeria, China, Estados Unidos y Camerún registraron bajas en las toneladas importadas, en tanto que Italia, España, Francia y Ucrania registraron aumentos en las toneladas importadas. En el global, en 2010 se exportaron 7.779 toneladas menos que las exportadas en 2009. En el CUADRO 2 se expresa en valores numéricos lo anteriormente expuesto.

CUADRO 2 - Exportaciones por destino (toneladas)					
País	2010	Porción en %	2009	Porción en %	Variación en %
Brasil	26.449	31%	31.003	33%	-14,7
Italia	7.863	9%	4.282	5%	83,6
Nigeria	14.215	17%	16.170	17%	-12,1
España	3.527	4%	3.066	3%	15
China	6.170	7%	11.606	12%	-46,8
Francia	1.052	1%	702	1%	49,9
Estados Unidos	427	0%	768	1%	-44,4
Camerún	3.209	4%	5.757	6%	-44,3
Ucrania	2.629	3%	1.088	1%	141,7
Rusia	2.524	3%	2.252	2%	12,1
Otros	17.415	20%	16.565	18%	5,1
Total	85.480	100%	93.259	100%	-8,3

Fuente: Dirección Nacional de Recursos Acuáticos (DINARA). Boletín Estad. 2010.

Comparando ambos cuadros podemos visualizar que se registra un comportamiento un tanto contradictorio, ya que si bien las exportaciones en USD aumentaron un 6,8%, en cantidades (toneladas) disminuyeron un 8,3%. Esto se debe principalmente al aumento de precios que han sufridos los productos pesqueros, y a que se exportan cada vez más productos de mucho mayor valor, como por ejemplo es el caso del caviar de esturión.

En cuanto a la exportación por especies, como ya vimos anteriormente, la merluza, el tiburón y la corvina continúan siendo las más exportadas. En cuanto a volumen estas especies representan un 69% del total exportado, y en cuanto a valor representan un 68% del total exportado (CUADRO 3). En el 2009 la corvina fue la especie más exportada, exportándose en dicho año unas 30.030 toneladas aproximadamente, sin embargo en el año 2010, la exportación de esta especie bajó sustancialmente a unas 17.736 toneladas. La tendencia que en los años recientes comenzó a mostrar la merluza de disminución en sus exportaciones (en volumen), continuó en 2009, llevando a esta especie a registrar un valor prácticamente igual al de la corvina en el total de exportaciones (16.346 toneladas). En el año 2010 la exportación de merluza presentó un aumento, cortando la tendencia a la baja acarreada en los años anteriores, llegando a las 23.984 toneladas. Junto a la merluza, las únicas especies que mostraron crecimientos positivos en el volumen de exportaciones en el año 2010 con respecto al 2009 fueron el Pargo Blanco con un aumento de 46,1%, Cangrejo Rojo con un aumento de 15,4% y Pescadilla de Calada con 13,2% de aumento (CUADRO 4).

A continuación presentamos un gráfico ilustrativo de estos datos:

CUADRO 3 - Exportaciones por especie (miles de USD)					
Especie	2010	Porción en %	2009	Porción en %	Variación en %
Merluza	61.366	32%	42.967	24%	42,8
Tiburón	42.775	22%	35.250	20%	21,4
Corvina	27.657	14%	42.596	24%	-35,1
Cangrejo rojo	9.791	5%	9.056	5%	8,1
Calamar	8.729	5%	5.863	3%	48,9
Merluza negra	5.312	3%	8.443	5%	-37,1
Pescadilla de calada	4.149	2%	3.298	2%	25,8
Sábalo	3.648	2%	3.944	2%	-7,5
Esturión	2.111	1%	448	0%	370,8
Raya	1.956	1%	2.440	1%	-19,8
Pargo blanco	1.769	1%	1.217	1%	45,3
Otros	23.588	12%	24.982	14%	5,6
Total	192.851	100%	180.504	100%	6,8

Fuente: Dirección Nacional de Recursos Acuáticos (DINARA). Boletín Estad. 2010.

CUADRO 4 - Exportaciones por especie (toneladas)					
Especie	2010	Porción en %	2009	Porción en %	Variación en %
Merluza	23.984	28%	16.346	18%	46,7
Tiburón	17.262	20%	17.693	19%	-2,4
Corvina	17.736	21%	30.032	32%	-40,9
Cangrejo rojo	1.474	2%	1.277	1%	15,4
Calamar	2.198	3%	2.988	3%	-26,4
Merluza negra	447	1%	768	1%	-41,8
Pescadilla de calada	3.328	4%	2.941	3%	13,2
Sábalo	3.296	4%	4.241	5%	-22,3
Esturión	4	0%	1	0%	371,9
Raya	1.034	1%	1.375	1%	-24,8
Pargo blanco	1.544	2%	1.057	1%	46,1
Otros	13.173	15%	14.540	16%	-9,4
Total	85.480	100%	93.259	100%	-8,3

Fuente: Dirección Nacional de Recursos Acuáticos (DINARA). Boletín Estad. 2010.

En cuanto a la producción acuícola, los principales productos exportados son: caviar, filet de esturión, esturión congelado y alevín de esturión vivo.

Las exportaciones de estos productos sufrieron caídas muy importantes para los cuatro productos exportados, llegando a detenerse la exportación de Esturión congelado en 2009. Esto parece ser consecuencia de la contracción en la demanda de los principales

destinos debido a las crisis internacionales. De todas formas y con una perspectiva temporal más amplia, el 2009 está por encima de los valores promedio de la última década, habiendo sido el 2008 un año excepcionalmente favorable en los últimos diez años.

En el año 2010 únicamente se efectuaron exportaciones de Caviar y de alevín de esturión vivo, no habiéndose exportado filete de esturión y esturión congelado.

En los CUADROS 5 y 6 se representan las exportaciones de productos acuícolas en valores y en volumen.

CUADRO 5 - Exportaciones de productos acuícolas en valor (USD)			
Productos acuícolas exportados	2010	2009	Variación en %
Caviar	2.099.155	446.938	369,7
Filete de esturión congelado	0	1.432	-100
Esturión congelado	0	0	N/A
Alevín de esturión vivo	11.594	0	N/A
Total	2.110.749	448.370	370,8

CUADRO 6 - Exportaciones de productos acuícolas (kg)			
Productos acuícolas exportados	2010	2009	Variación en %
Caviar	3.381	580	482,9
Filete de esturión congelado	0	200	-100
Esturión congelado	0	0	N/A
Alevín de esturión vivo	300	0	N/A
Total	3.681	780	371,9

Fuente: Dirección Nacional de Recursos Acuáticos (DINARA). Boletín Estad. 2010.

3.4 SECTORES PROVEEDORES Y SUBPRODUCTOS

El hecho de que una nación cuente con sectores afines y proveedores que sean competitivos a nivel mundial, sin dudas otorga una ventaja competitiva, ya que favorece la innovación, perfeccionamiento, internacionalización y el acceso eficiente a los recursos necesarios para el sector.

3.4.1 Sectores proveedores

En una entrevista mantenida con el Director de la DINARA, el señor Daniel Gilardoni, sobre el tema en análisis, nos informó que los insumos del sector están dimensionados para el sector, y se puede decir que están dentro de un rango aceptable. En lo que respecta a los depósitos de hielo, nos expresó que los mismos están habilitados por la Unión Europea y que hay hielo suficiente para conservar el pescado extraído.

Por una cuestión de costo-beneficio, todo lo que es chapa, hierro, acero y equipos electrónicos son importados ya que es más rentable obtener estos insumos del extranjero que producirlos internamente.

El Gerente General de Fripur S.A, nos expresó que su empresa es un importador de insumos muy grande, y que sería inviable competir en los mercados internacionales sin la existencia de proveedores internacionales. Entre los insumos que esta empresa importa se encuentran, cartulina para fabricar el empaque (material especial que no hay en el país), imprenta, maquinaria de fábrica, repuestos para barcos y máquinas, pan rallado y otros insumos de producción. Sin embargo, nos manifestó que esto no es una preocupación para Fripur S.A ya que no depende exclusivamente de un único proveedor. “Hoy en día gracias a la globalización tenemos acceso a una amplia gama de proveedores, con los años, son como el viejo almacén de la esquina, les pedimos y nos mandan, sin demasiadas dificultades bancarias, son proveedores acostumbrados a suministrarnos”. Para finalizar concluyó: “muchas veces un repuesto que solicitamos al exterior llega más rápido que si lo encargáramos en el mercado local”.

En cuanto al transporte, Daniel Gilardoni nos expresó que es un sector que está en condiciones aceptables, pero que la DINARA está incidiendo para habilitar de mejor manera sanitariamente los vehículos.

En lo que a proveedores de energía se refiere Uruguay se encuentra en una posición privilegiada, ya que cuenta con diversos cursos fluviales que le han permitido instalar represas hidroeléctricas, tales como: Salto Grande, que se encuentra situada sobre el Río Uruguay, y las represas de Baygorria, Palmar y Rincón del Bonete, ubicadas sobre el Río Negro. Esto, a través del ente estatal UTE, ha permitido satisfacer sin mayores dificultades la demanda de todo el país. Adicionalmente en Sierra de los Caracoles, en el departamento de Maldonado, operan diez molinos de viento destinados a la obtención de energía eólica.

Por el contrario, algo que está en el debe del país, es todo lo relacionado a reparaciones de buques, capacidad en los diques, astilleros para construcción de embarcaciones, y en la actualidad se están analizando diferentes alternativas para impulsar dicha industria.



3.4.2 Sectores afines o subproductos

Los productos de este sector nos permiten obtener una amplia gama de subproductos que son importantes tanto desde el punto de vista económico así como también desde los elementos útiles al hombre, como son, las harinas, aceites, productos farmacéuticos, abonos, colas, gelatinas y pieles.

La parte aprovechable que se obtiene del pescado, si bien es muy variable dependiendo de la especie, es aproximadamente un 60 %, ya que no se utilizan las cabezas, vísceras, aletas, esqueletos y escamas.

A las mermas de las especies aceptadas por el público se deben sumar las especies capturadas por las empresas industriales que no cuentan con una aceptación en el mercado en las formas tradicionales (como producto principal), ya sea por razones de elaboración, sabor, textura, rendimiento o costumbre. En la mayoría de los casos son peces de pequeño tamaño que se capturan de manera económica y en gran volumen.

Toda la masa de pescado descrita anteriormente es en muchas ocasiones desaprovechada, ya que no existe un mercado difundido de subproductos de pescado en el Uruguay. El hecho de no contar una cultura desarrollada del producto principal dificulta y desmotiva aún más la comercialización interna de productos como harina, aceite y productos farmacéuticos, especialmente porque el consumidor uruguayo muchas veces adquiere el pescado en estado natural a pequeños feriantes. Es por ello que es muy difícil encontrar estos productos en los supermercados, farmacias y almacenes del país.

En la entrevista realizada al Sr. Guey Jon Ueng, (Taiwanés, residente en el Uruguay desde hace mas de 25 años), vicepresidente de la Cámara de Comercio de Taiwán en

América Latina, presidente de la Cámara de Comercio de Taiwán en Uruguay y presidente de Dar Long S.R.L (pequeña empresa del ramo), nos informó que sus inicios en el sector pesquero en el Uruguay fueron mediante la compra de aletas de tiburón que eran desechadas por los pescadores del país, argumentando que estas eran muy codiciadas en los países asiáticos, y utilizadas para hacer sopas y medicinas. Ueng nos manifestó que se encontraba muy sorprendido al ver que los uruguayos desecharan las aletas, asimismo nos informó acerca de lo exitoso y tradicional de la harina de pescado en Asia, mostrándose indignado de no poder adquirirla aquí en el Uruguay y marcando claramente la inexistencia de un mercado interno de productos afines.



Sin perjuicio de lo anterior el Gerente General de la empresa Fripur S.A nos informó que la empresa cuenta con una planta de harina y aceite de pescado en la zona del Cerro, en la que se aprovechan los residuos o aquellas especies no consumidas en su forma tradicional. Esta producción es colocada casi en su totalidad en el exterior (principalmente países asiáticos y Canadá) y una parte pequeña para el desarrollo de alimentos para mascotas en el Uruguay. De todas maneras las ventas locales y exportaciones de subproductos efectuados por esta empresa representan menos del 2% de las ventas totales.

3.5 ESTRUCTURA DEL MERCADO, ESTRATEGIA Y RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS URUGUAYAS

3.5.1 Estructura del mercado nacional

Para este sector, la estructura del mercado se divide en: pescadores artesanales, empresas industriales y empresas acuícolas.

El número de barcas artesanales según registros de la DINARA a 2010, asciende a 752 (situándose el 56% en el Río de la Plata), 254 más que en 2009, con una tripulación promedio de 2,7 personas por barca. Sin perjuicio de la existencia de pequeños pescadores artesanales, principalmente en el interior del país, que no se encuentran registrados por DINARA. Si bien este tipo de pescadores concentran el 46% de la mano de obra del sector, solamente contribuyen con el 3% de las capturas totales.

La flota industrial en el año 2010, como ya lo hemos mencionado, se compone de 85 barcos, 4 más que en 2009, contribuyendo con el 97% de la captura total y concentrando el 54% de los trabajadores del ramo. En cuanto al número de empresas industriales exportadoras de productos pesqueros en 2010 asciende a 61, 4 menos que en 2009, y 14 menos que en 2008. Las principales empresas industriales del país son: Fripur S.A, Novabarca S.A, Urexport S.A, siendo la primera la empresa líder del mercado.

La acuicultura es una actividad que cada vez toma más fuerza en el espacio productivo uruguayo. La principal empresa acuícola exportadora es Esturiones del Río Negro S.A, concentrando casi el 100% de la producción acuícola y compitiendo en los mercados más exigentes del mundo. A su vez, también existe una empresa acuícola instalada en Punta Negra, que se dedica a la producción de langostas pinzas rojas (red claw) con una finalidad básicamente gastronómica, cuyo volumen de producción es poco significativo.

En la actualidad, se está llevando a cabo un nuevo proyecto de acuicultura sobre el Río Negro, en la zona de San Gregorio de Polanco, el cual también estará destinado a la producción de caviar. También existen estudios para el cultivo de tilapias en Solís de Mataojo, departamento de Lavalleja.

3.5.2 Estrategia de las empresas del mercado

Los métodos de dirección y las técnicas de una organización, perteneciente a un sector en particular, crean ventajas y desventajas a la hora de competir.

Considerando que los pescadores artesanales no tienen una estrategia definida, procederemos a desarrollar la estrategia de las empresas líderes del mercado en nuestro país.

La empresa líder del mercado, Fripur S.A, apuesta a una estrategia de continua innovación, la cual los ha llevado a posicionarse como referencia en el mercado mundial. A su vez, busca una mejora continua en los productos, con especial énfasis en la calidad y seguridad alimentaria de los mismos. Los clientes son su principal prioridad, lo que los lleva constantemente al desarrollo de nuevos productos.

En la entrevista mantenida con Fripur, se nos expresó: “El hecho de abarcar casi toda la cadena de valor, es decir, captura, industrialización en planta y parte de la misma en los propios buques, así como la comercialización, constituye una gran ventaja competitiva, ya que permite acceder a grandes marcas como Nestlé S.A y Unilever. Si bien en la mayoría de los casos nuestros productos son vendidos por estas marcas, el empaque contiene el sello Fripur, certificando la calidad”. “Es fundamental tener todo integrado, nosotros contamos hasta con imprenta propia, porque eso nos da un poder de respuesta al cliente muy grande, ya que éste solicita un estuche de tal o cual forma y se interesa

mucho en la estética y presentación del producto”. “Si bien el contar con un proceso integrado desde la captura hasta la comercialización tiene algunas desventajas, ya que ciertas contingencias como el aumento del precio del petróleo o atraso cambiario es absorbido por toda la cadena, esta estrategia es la que permite acceder a los mercados mundiales más exigentes”.



Por otro lado, Esturiones del Río Negro S.A, principal empresa acuícola del país, se distingue de sus competidores internacionales por la excelente calidad de su caviar, la cual se logra con un estricto control durante toda la producción, que permite seleccionar solamente las hembras en su punto óptimo y maduro para caviar.



3.5.3 Rivalidad entre empresas nacionales

Según investigamos, el mercado interno de Uruguay cuenta con empresas líderes absolutas, es decir, no existe una fuerte competencia interna que haga mejorar los esfuerzos y contribuya a la creación y persistencia de la ventaja competitiva del sector.

Las empresas líderes son las mencionadas anteriormente, en el ramo de la pesca industrial FRIPUR S.A y en el acuícola Esturiones del Río Negro S.A. Estas no cuentan con competidores internos fuertes, por lo que no se ven obligados o incentivados por competidores locales a perfeccionarse para ser más competitivos internacionalmente. En el caso de Fripur S.A, se nos manifestó que prácticamente no tienen rivales en el Uruguay, y que el competidor directo de la empresa son empresas de Argentina, ya que cuenta con las mismas especies pero con mucho más abundancia, obligando a FRIPUR a diferenciarse en calidad y valor agregado. Para el caso de Esturiones del Río Negro S.A, en la actualidad no existe otra empresa uruguaya dedicada a la venta de caviar y de esturiones, existiendo tan solo un proyecto en San Gregorio de Polanco, que una vez finalizado tardará años en ser competitivo.

En la actualidad es práctica habitual que pequeñas empresas, para llegar a los mercados más exigentes, actúen conjuntamente a través de la formación de joint ventures y clusters, como lo han hecho empresas destinadas a la producción de vinos para ingresar al muy exigente mercado estadounidense. Sin embargo, en el sector bajo análisis, en base a la evidencia que hemos recabado, constatamos que esto no es muy usual, y que preferentemente las empresas optan por actuar individualmente. En la entrevista que mantuvimos con el Sr. Guey Jon Ueng, nos informó que a la hora de exportar únicamente lo hace cuando logra llenar un contenedor, sin asociarse con otros exportadores.

Más allá de lo expuesto en el párrafo anterior, en Fripur se nos manifestó lo siguiente: “nuestra empresa (Fripur S.A) no realiza uniones o consorcios con otras empresas, especialmente porque tenemos una manera de operar diferente a lo que se hace normalmente (mercado exigente europeo, productos diferenciados en cuanto a empaque,

presentación, calidad, etc), sin embargo sabemos que las empresas de menor porte que venden a África y Asia algunas veces se juntan para exportar, especialmente cuando el precio internacional está en alza y hay buena demanda, poniéndose de acuerdo en un único precio de exportación. Cuando sucede lo contrario, es decir, cuando el precio internacional cae y hay poca demanda, la rivalidad se acrecienta y se olvidan que trabajan juntos, priorizando los intereses individuales”.

Los pescadores artesanales no necesitan de un proceso muy complejo para obtener el producto final, lo que no les permite diferenciarse en calidad. Tampoco existen grandes diferencias de infraestructura de las barcas, o de técnicas de captura, por lo que los volúmenes capturados son muy oscilantes, no existiendo aquellas barcas que logren capturar permanentemente más volúmenes que otras. Después de capturado el pescado, lo llevan directamente a las ferias locales para ser vendido al consumidor final, independientemente de los volúmenes obtenidos. Podemos concluir que en la actividad artesanal no existe una enérgica rivalidad para acceder a una mayor porción de mercado, ya que casi la totalidad de su captura es vertida al mercado interno.

3.6 INCERTIDUMBRE DEL MERCADO Y HECHOS FORTUITOS

Considerando que el sector pesquero, industrial y artesanal, depende en gran medida de las condiciones meteorológicas y de los recursos naturales, las contingencias climáticas tienen cierta incidencia en los niveles de producción de las diversas empresas del sector. Para el sector acuícola, por el contrario, al tratarse de condiciones forzadas en las cuales se produce, es poco probable que dichas contingencias tengan incidencia.

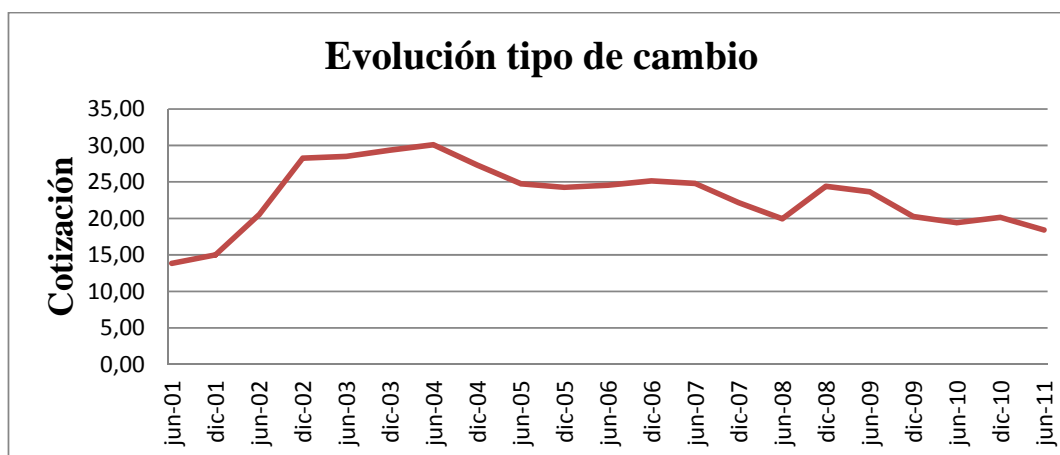
Si bien el país se ha visto afectado por sequías y condiciones climáticas adversas, que impiden la salida a ríos y mares de pescadores, afectando la oferta de productos, tanto

de las industrias como de los pescadores artesanales, Uruguay se encuentra libre de catástrofes naturales tales como sismos, maremotos y tornados.

Otros hechos fortuitos como los conflictos bélicos y diplomáticos, no han tenido incidencia, ya que el mercado uruguayo no se ha visto influenciado por los mismos.

Por el contrario, las incertidumbres financieras de los mercados, como lo son las variaciones abruptas en el tipo de cambio, impactan más fuertemente en el sector, ya que el mismo es netamente exportador.

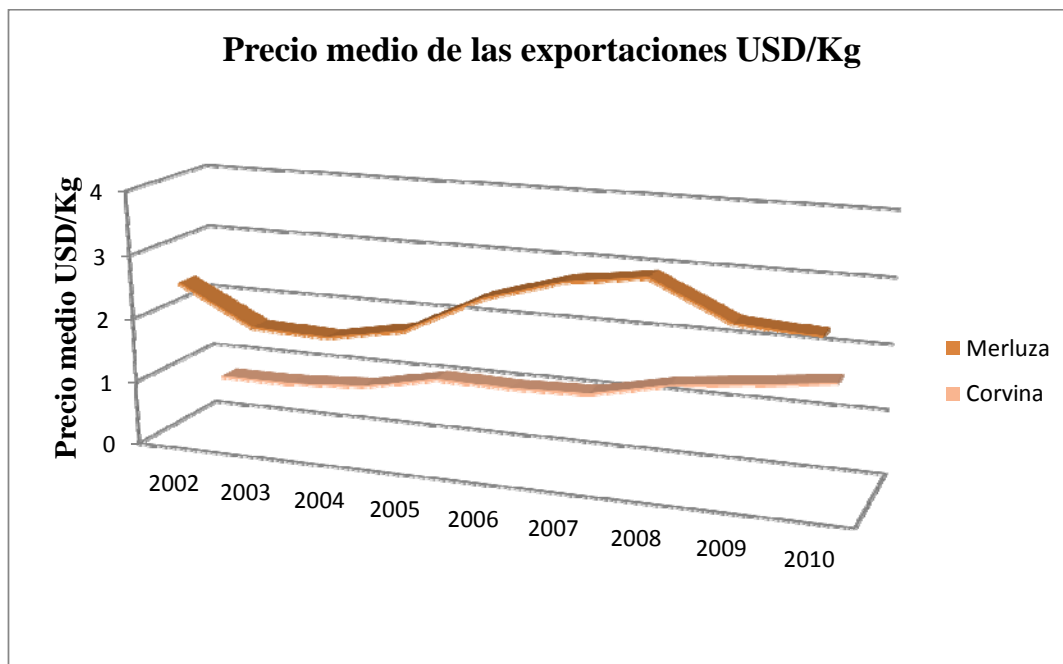
Las crisis económicas mundiales, como la de 2008, y las nacionales, como la de 2002, han afectado severamente los niveles de exportación del sector, generando grandes cambios en los mercados financieros. Una devaluación de la moneda extranjera, impacta directamente en la rentabilidad de las empresas del sector, ya que gran parte de sus costos fijos y variables son en pesos uruguayos.



En el anterior gráfico se expone la evolución que el tipo de cambio ha tenido en los últimos 10 años. A partir de 2004, y hasta la actualidad, el tipo de cambio ha tendido a la baja, lo que impacta negativamente en la rentabilidad de las empresas exportadoras uruguayas, ya que sus ingresos son en dólares y la mayoría de sus costos son en pesos.

No obstante, en la actualidad, el Gobierno juega un rol determinante en el control de la evolución del mismo, evitando cambios bruscos que puedan llegar a desestabilizar la economía.

Por otro lado, al ser Uruguay un país pequeño, está condenado a ser un tomador de precios internacionales, los cuales tienden a la baja en momentos de crisis.



Para tomar un ejemplo, se nos informó que la crisis financiera internacional de 2008 tuvo gran impacto en las ventas de Fripur S.A en el año 2009, ya que sus principales clientes comenzaron a exigir descuentos para poder colocar los productos en los supermercados europeos. Según éste, el cliente europeo les manifestaba lo siguiente: “con un 20% de descuento en este momento de crisis podremos colocar los productos, descuénteme un 10% que yo me encargo del 10% restante”.

3.7 EL ACCIONAR DEL GOBIERNO

Existen dos grupos de organismos estatales que inciden en el sector: los que inciden de manera directa y los que inciden indirectamente.

El único organismo que interviene directamente en el sector es la Dirección Nacional de Recursos Acuáticos, DINARA, ya que es el responsable de regular y controlar la actividad pesquera en el país. Como tal, es la única autoridad sanitaria competente en la industria pesquera a nivel nacional. Como vimos anteriormente, DINARA pertenece al Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca de Uruguay, y es quien define y ejecuta la política pesquera del gobierno nacional. Este organismo se encarga conjuntamente de la investigación, regulación, administración, certificación higiénica para el consumo externo e interno de los productos acuáticos. Según nos informó el director, el Sr. Daniel Gilardoni, lo anterior constituye una ventaja competitiva con respecto a la mayoría de los países del mundo, en los que las funciones antedichas son realizadas por organismos diferentes, generando enormes problemas de coordinación.

Adicionalmente DINARA posee un Departamento de Acuicultura, en el que se pone a disposición una nómina de profesionales y técnicos dispuestos a brindar asesoramiento en acuicultura y áreas vinculadas a particulares interesados.

El principal objetivo de este organismo es lograr, mediante una pesca responsable y un procesamiento que satisfaga las normas higiénico-sanitarias y de calidad, que el país alcance el máximo provecho posible de los recursos acuáticos disponibles.

Los organismos que intervienen indirectamente en el Sector son los siguientes:

- Prefectura nacional naval: Depende del ministerio de Defensa. Garantiza el ejercicio de la ley uruguaya en el mar, interviniendo en la parte específicamente

marítima, encargándose también de asegurar que se cumplan las normas en materia de pesca, contaminación e introducción ilegal de mercaderías. Es responsable de la seguridad en las costas y playas, y mantiene señales y corredores seguros de navegación.

- Administración Nacional de Puertos (ANP): Se encarga básicamente de la entrada y salida de mercadería al país, así como de la carga y descarga de la misma. Es imprescindible para el comercio exterior de los productos del mar.

Es imprescindible una buena coordinación entre los tres organismos antedichos. En la entrevista mantenida con Gilardoni, este nos informó que si bien aún existen cosas por mejorar, el hecho de que Uruguay sea un país chico facilita la coordinación y que no existen grandes falencias en este aspecto.

En estos últimos años la DINARA ha priorizado la gestión responsable de los recursos acuáticos realizando importantes inversiones en equipamiento científico y de control, con participación activa de los diferentes actores del sector fue remitido al parlamento el proyecto para la nueva Ley de Pesca que actualiza y mejora el marco jurídico en todos los aspectos de su competencia.

Bajo los mismos principios se ha trabajado en el ordenamiento de la pesquería artesanal como forma de contribuir a la mejora de las condiciones socioeconómicas de los pescadores para lo cual creó un área especializada: La unidad de pesca artesanal, esta, en coordinación con otros organismos del Estado, consiguió el beneficio de la devolución de impuestos en el consumo de combustible para la pesca en pequeña escala. Este convenio fue firmado el 01 de Enero del 2009 con el ente estatal ANCAP.

CAPÍTULO IV

Análisis de la realidad del sector a la luz de la teoría de Porter

4.1 CONDICIONES DE LOS FACTORES PRODUCTIVOS

Porter establece una determinada jerarquía de factores para ser competitivo a nivel mundial. Según esta es posible lograr ventaja competitiva nacional cuando una nación cuenta con factores productivos avanzados y especializados. Son el tipo de factores que se crean con inversiones de relevancia, a los que el autor denomina “factores creados”. Por otro lado, sostiene que los factores que carecen de importancia para la ventaja competitiva son los básicos y generales, siendo estos factores los que se heredan o crean con inversiones modestas, y a los que el autor denomina “factores heredados”.

Uruguay es un país bien dotado de factores básicos y generales para el sector, tales como, condiciones geográficas y climáticas favorables, recursos acuáticos en abundancia (extensa costa oceánica, grandes lagunas, ríos y arroyos), mano de obra no especializada y semi-especializada, red de carreteras en condiciones aceptables.

Como vimos en el capítulo anterior, en materia de infraestructura el país logra ser competitivo, ya que cuenta con una red de carreteras en buen estado, suministro de electricidad en abundancia, un moderno aeropuerto dotado de tecnología de punta y en una posición estratégica, y principalmente, considerando el tema de análisis, cuenta con puertos en diferentes puntos del país, con buena capacidad, amplios depósitos portuarios y muy buena funcionalidad.

Sin perjuicio de lo anteriormente expuesto, el autor expresa lo siguiente: “Los factores básicos mantienen su importancia en sectores extractivos o basados en la agricultura, y en aquellos donde las necesidades de tecnología y de formación son modestas y la tecnología puede encontrarse en cualquier sitio”. (Porter, 1991, Pág. 118). Si bien el sector pescados, crustáceos y moluscos es de carácter extractivo, para la industria pesquera las necesidades de tecnología e información no son modestas para competir

internacionalmente (inversiones en barcos, maquinaria, cámaras de frío, personal capacitado, investigación y desarrollo). Estos factores básicos sí cobran significativa importancia para los pescadores artesanales, ya que los niveles de producción de los mismos no son suficientes para salir a competir al exterior y logran operar con recursos modestos (barcazas, motores pequeños y redes).

El país presenta carencias en lo que a factores avanzados y especializados se refiere. No cuenta con carreras universitarias y tecnicaturas específicas e indispensables para el sector, principalmente para desarrollar proyectos acuícolas, siendo la única profesión que tiene apenas algunos puntos en común la de doctor en ciencias veterinarias. Los Institutos que brindan asistencia y efectúan experimentos e investigaciones en el área (Instituto de Investigaciones Pesqueras operando conjuntamente con la Facultad de Ciencias), se encuentran integrados por estos últimos, siendo estos quienes llevan a cabo dichos experimentos. En materia de proyectos acuícolas, tanto la DINARA como la Universidad de la República, cuentan con una base de recursos humanos para prestar asesoramiento a productores interesados en el tema. Si bien el país se encuentra en un proceso de mejora y de avance tecnológico y científico, aún estamos muy distantes de ser competitivos en este aspecto, teniendo que importar casi la totalidad de la maquinaria, software y mano de obra especializada. Por ejemplo, en el caso de Esturiones del Río Negro, fue necesario contar con el asesoramiento directo de expertos rusos para que el proyecto comenzara a operar.

Si bien Porter sostiene que el hecho de contar con desventajas en algunos factores constituye una motivación para innovar y perfeccionarse, esto no es viable en Uruguay ya que muchas veces no cuenta con el capital necesario y la mentalidad emprendedora para desarrollar o crear soluciones a dichas desventajas.

4.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA INTERNA

Según Porter, las condiciones de la demanda interna como 2° determinante de la ventaja competitiva se compone de tres atributos principales: composición de la demanda interior; magnitud y pautas de crecimiento de la demanda interior; y los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación.

En cuanto a la composición de la demanda interior, el economista hace mención a la estructura segmentada de la demanda, a los compradores entendidos y exigentes, y a las necesidades precursoras de los mismos como factores claves para incidir en la ventaja competitiva.

De acuerdo a lo desarrollado en el capítulo anterior, en nuestro país la opción del pescado a la hora de las comidas queda en un lugar marginal por detrás de las carnes rojas, carne de aves y carne de cerdos. Las empresas que se dedican a la producción y comercialización de pescados, crustáceos y moluscos, a excepción de los pescadores artesanales, destinan prácticamente el 100% de su producido al mercado exterior, ya que si únicamente apuntaran al mercado interno la oferta superaría ampliamente a la demanda.

El promedio de consumo per cápita anual es de 7 u 8 kg anuales, lo que permite suponer que Uruguay no cuenta con compradores entendidos y exigentes, con necesidades precursoras, que obliguen a las empresas a innovar y a perfeccionarse para ser más competitivas y otorgarles un plus en este aspecto a la hora de salir a competir al exterior. No obstante, en el país existen empresas que pese a las limitantes mencionadas, lograron ser competitivas y alcanzaron el éxito en el extranjero, tales como Esturiones del Río Negro S.A, Fripur S.A, etc.

En lo que respecta a magnitud y pautas de crecimiento de la demanda interior, Porter se refiere al tamaño del mercado interior, tasa de crecimiento de la demanda interior, temprana demanda y temprana saturación como aspectos claves para alcanzar la ventaja competitiva.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, Uruguay no cuenta con un mercado interno de tamaño considerable y tampoco con una demanda creciente de productos pesqueros que permita a las empresas contar con economías de escala que las motive a efectuar inversiones considerables en maquinaria, tecnología de punta, investigación y desarrollo, para satisfacerlas. Como consecuencia de lo anterior, difícilmente las empresas logren obtener ventajas competitivas que les permitan expandirse al exterior y estar a la altura de sus rivales internacionales.

Por internacionalización de la demanda interior, Porter sostiene que el hecho de contar con compradores locales móviles o multinacionales, que tengan influencia en las necesidades extranjeras permite a las empresas locales de un sector obtener ventaja competitiva nacional.

Respecto a este punto, la demanda interna no presenta demasiados cambios a lo que ya hemos hablado. Si bien en el rubro pescados, crustáceos y moluscos es difícil que las necesidades de los compradores de un determinado país sean tomadas o adoptadas por compradores de otros países, sí es algo muy habitual en productos electrónicos que requieren constantemente de actualizaciones de acuerdo a las nuevas necesidades.

Por ejemplo, es habitual que en el mundo de las tecnologías se tome como referencia lo que los compradores japoneses exigen de sus productos electrónicos, ya que se los considera muy entendidos y exigentes en las funcionalidades de este tipo de aparatos. Los pescados, crustáceos y moluscos, al tratarse de alimentos, únicamente pueden

presentar diferencias en la formas de preparación, por lo que no sería aplicable lo que Porter sostiene en este aspecto.

4.3 SECTORES AFINES Y DE APOYO

Porter establece que el hecho de que una nación logre contar con sectores proveedores o sectores conexos, internacionalmente competitivos, otorga ventaja competitiva a un sector en particular.

En el sector bajo análisis y en lo que a proveedores refiere, en base a la evidencia recabada, podemos concluir que Uruguay se encuentra en una posición de desventaja respecto a otros países, a excepción del suministro de energía eléctrica, el cual es de los mejores de América del Sur. De acuerdo a lo mencionado en el capítulo anterior, en nuestro país la mayoría de los insumos necesarios para la industria pesquera y para los proyectos acuícolas son importados. De acuerdo a lo conversado con Daniel Gilardoni, director de la DINARA, Uruguay presenta un debe en servicios de reparaciones de buques, capacidad en los diques y astilleros para la construcción de embarcaciones.

No obstante, lo anterior no ha sido un impedimento para que empresas locales sean competitivas a nivel internacional y logren competir en los mercados más exigentes del mundo. Tal es el caso de Esturiones del Río Negro, empresa que ha realizado una fuerte inversión en tecnología y conocimiento, para en la actualidad, y después de casi 20 desde su fundación, estar entre los más altos estándares mundiales de calidad en lo que a la producción de caviar y carne de esturión refiere. También podemos citar como contra ejemplo a la postura de Porter a la principal industria pesquera del país, Fripur S.A, empresa que se dedica a la exportación de productos pesqueros y que llega a los principales mercados del mundo. Esta empresa prácticamente no se abastece en el

mercado local de insumos necesarios para su producción, sino todo lo contrario, los importa en su totalidad.

En cuanto a sectores conexos, el sector bajo análisis cuenta con la producción de subproductos que han permitido ampliar la oferta y el acceso a diferentes mercados. Tal es el caso de la harina y aceite de pescado, para los cuales Fripur S.A cuenta con una planta procesadora en el Cerro, y que ha alcanzado nuevos mercados en Asia y en América del Norte, más precisamente Canadá. A su vez, en el sector acuícola, como subproducto del caviar se exporta carne de esturión. Sin perjuicio de lo antedicho, podemos concluir que Uruguay no cuenta con un desarrollo sostenido de la industria de productos conexos del sector, que le permita potenciar significativamente su ventaja competitiva, ya que representan para las empresas productoras una pequeña porción de sus ventas.

4.4 ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA

De acuerdo a este cuarto determinante, Porter sostiene que la ventaja competitiva de un sector depende de las estrategias, estructuras y metas de las organizaciones, y por sobre todas las cosas, de la rivalidad doméstica existente entre las mismas.

En cuanto a las diferentes estructuras, estrategias y metas de las organizaciones de nuestro país, pertenecientes al sector bajo análisis, tanto del ramo industrial como del acuícola, concluimos que las mismas contribuirán al logro de ventaja competitiva nacional, siempre y cuando exista compromiso no solo por parte de los directivos sino también por parte de los empleados, para la consecución de los objetivos planeados. Si los objetivos apuntan al logro de determinados estándares en los niveles de producción, será indispensable el compromiso de todos los involucrados en el proceso productivo, desde los niveles ejecutivos hasta los operarios. Si los objetivos apuntan a trascender

fronteras con la oferta y llegar a mercados internacionales, será imprescindible el compromiso, el esfuerzo y el empeño que pongan los directivos. Esta regla que el autor establece es un común denominador a cualquier tipo de empresa, independientemente al ramo al que pertenezcan y al tamaño de las mismas. Que las empresas sigan a rajatabla esta regla no garantiza el éxito de las mismas, pero, tal como dice el autor, su omisión hace que el éxito sea prácticamente imposible de alcanzar.

En cuanto a la rivalidad doméstica, Porter sostiene que cuanto más enérgica ésta sea en un sector en particular, la nación alcanzará mayor ventaja competitiva. Si existe una rivalidad doméstica intensa, las empresas se esforzarán al máximo, a través de la innovación y del perfeccionamiento, para diferenciarse de sus competidores. En caso de no existir una efectiva rivalidad doméstica, las empresas se conformarán con lo que obtienen del mercado local, encontrando innecesario expandirse al mercado internacional.

Contrastando la postura de Porter en cuanto a rivalidad doméstica con la realidad del sector bajo análisis, en base a la evidencia recabada, podemos concluir que la teoría no se cumple. En Uruguay, tanto para proyectos acuícolas como para industria pesquera, existen empresas que son líderes a nivel nacional y con gran trayectoria a nivel internacional y carecen de competencia interna significativa. En materia de proyectos acuícolas, hemos citado el caso de Esturiones del Río Negro S.A, empresa única en Uruguay y América del Sur dedicada al cultivo de caviar y carne de esturión, que en la actualidad compite en mercados internacionales de alto nivel y lo hace de gran manera. Como ya lo hemos mencionado anteriormente en este trabajo, en la actualidad se está llevando a cabo un nuevo proyecto de cultivo de caviar sobre el Río Negro, en la zona de San Gregorio de Polanco, departamento de Tacuarembó, pero que tardará al menos 7

años en comenzar a generar rentabilidad y en ser competencia para Esturiones del Río Negro S.A. A su vez, en materia de industria pesquera, Fripur S.A carece de cualquier tipo de competencia a nivel nacional, principalmente debido a que sus competidores son insignificantes en cuanto a volúmenes de venta y a variedades de productos ofrecidas, y que logra ser competitiva a nivel internacional, participando en importantes mercados. Por debajo de esta empresa, existen otras de menor magnitud que compiten intensamente entre sí por acaparar el remanente de mercado y que se esfuerzan para lograr diferenciarse de las restantes. En lo que a pescadores artesanales respecta, no corresponde efectuar este análisis ya que si bien hay centenas de familias que se dedican a esta actividad, la totalidad de sus capturas son volcadas en el mercado interno, sin expectativas de perfeccionarse y competir internacionalmente. A su vez, se trata de una actividad informal y que no reviste la característica de empresa ya que las ventas se efectúan en ferias barriales.

El autor sostiene que el ingreso de nuevos competidores potencia aún más la rivalidad doméstica existente entre las empresas. Argumentando que los mismos multiplicarán esfuerzos para diferenciarse de las empresas ya consolidadas, haciendo más enérgica la rivalidad del sector.

Respecto a los comentarios anteriormente efectuados, podemos concluir que hasta el momento no han ingresado empresas que puedan competir de igual a igual con las líderes del mercado a nivel acuícola e industrial. El Cr. Marcelo Molina nos mencionó que la competencia de Fripur S.A está fuera de fronteras, más precisamente en Argentina. Por otro lado, Esturiones del Río Negro, como ya lo hemos mencionado, es la única empresa productora de caviar del país. Habría que esperar algunos años para

ver qué efectos podría tener en la rivalidad doméstica el ingreso de la nueva empresa de caviar en San Gregorio de Polanco o el surgimiento de algún proyecto ambicioso.

4.5 EL PAPEL DE LA CASUALIDAD

Porter considera que esta variable, al igual que la variable “Gobierno”, tiene una incidencia trascendental en la ventaja competitiva de las naciones. Los define como acontecimientos casuales que están fuera del alcance de las empresas y del Gobierno, y tienen poco que ver con las circunstancias de una nación.

Bajando la teoría a la realidad, y más concretamente al sector bajo análisis, encontramos que efectivamente se trata de una variable con incidencia en la ventaja competitiva de las empresas. Lo hemos corroborado a través de entrevistas, tal como nos lo mencionó el Gerente General de Fripur, el Cr Marcelo Molina, que en momentos de crisis los niveles de exportación se redujeron considerablemente, como lo fue en 2002 y en 2009. A su vez, las inclemencias climáticas juegan un papel importante a la hora de que por ejemplo un pescador artesanal decida si salir a pescar o no, afectando por ende sus niveles de producción. Lo mismo ocurre para la industria pesquera (en menor medida dado las dimensiones de las embarcaciones empleadas), que ante alertas de tormentas peligrosas sus embarcaciones tienen prohibida la salida al mar.

Por lo tanto, concluyendo respecto a esta variable, y en base a lo mencionado anteriormente, sostenemos que el autor está en lo cierto al considerarla una variable que tiene un impacto directo en la ventaja competitiva.

4.6 EL PAPEL DEL GOBIERNO

Finalmente, el autor afirma que el papel del Gobierno en la ventaja competitiva nacional es el de influir en los cuatro determinantes, ya sea positiva o negativamente. Lo hace a través de subvenciones, de políticas sobre los mercados de capital, de políticas educativas, etc. Esto tiende a elevar o reducir las probabilidades de conseguir ventaja competitiva, pero nunca podrá crearla por sí mismo.

En el sector bajo análisis se han llevado a cabo diversos esfuerzos por parte del gobierno para incentivarlo, pero que no han tenido demasiada repercusión. Se ha intentado potenciar la acuicultura a nivel rural mediante el dictado de cursos y el asesoramiento por parte de especialistas en el área, sin que ello haya tenido una incidencia significativa. Para empresas en general, dedicadas a la exportación, existe el financiamiento del BCU, ya mencionado en el capítulo III, que sí bien no apunta directamente al sector, ha potenciado la ventaja competitiva de las mismas.

En base a las entrevistas realizadas (en las cuales constatamos que no existe plena conformidad por parte de las empresas del sector con la actuación del gobierno), a la evidencia recabada y a la carencia de regulaciones y proyectos que apunten directamente a beneficiar el sector, concluimos que el Gobierno no ha tenido la suficiente influencia en los cuatro determinantes planteados por el autor como para alcanzar una ventaja competitiva.

CAPÍTULO V

Conclusiones

En esta instancia de conclusiones pretenderemos dar respuesta a nuestra hipótesis inicial, en la cual nos propusimos, basados en la teoría de Michael E. Porter (“Las ventajas competitivas de las naciones”), determinar cuáles son los factores que permiten que Uruguay sea competitivo a nivel internacional en el sector pescados, crustáceos y moluscos, para lo cual nos basaremos en la información recabada en todas las etapas de este trabajo monográfico.

Como vimos anteriormente el sector bajo análisis se compone principalmente de dos subsectores, industria pesquera y acuicultura, que si bien presentan puntos en común, nos parece pertinente diferenciarlos a la hora de abordar este capítulo ya que cuentan con procesos productivos diferentes que no permitirían arribar a una conclusión que aplique simultáneamente a los subsectores antedichos.

En nuestro análisis de la realidad tanto de la pesca industrial como de la acuicultura, pudimos apreciar la existencia de aspectos negativos y positivos. Con respecto a los primeros, en lo que a pesca industrial refiere, podemos mencionar: edad avanzada y condiciones de mantenimiento de la flota pesquera; escasa información y conocimiento del mercado interno, lo que imposibilita el desarrollo de una política al respecto; ausencia de proveedores locales de diferentes materiales e insumos; baja tasa de consumo per cápita de productos derivados de la pesca; entre otros. En lo que a acuicultura refiere, como aspectos negativos encontramos: ausencia de producción nacional de raciones; ausencias de modernos centros de investigaciones (actualmente apenas existe una sección de DINARA y el Instituto de Investigaciones Pesqueras de la Facultad de Veterinaria, ambos con bajo presupuesto y escasos recursos); falta de capacitación y de desarrollo de capital humano; falta de inversores para incursionar en el área; entre otros.

En cuanto a los aspectos positivos que Uruguay presenta, para la industria pesquera encontramos: condiciones ambientales y geográficas muy favorables; especies objetivo no explotadas o sub explotadas; ubicación del país y características del sistema portuario; imagen externa de buen nivel en la calidad de los productos derivados de la pesca; entre otros. En tanto que para acuicultura como aspectos positivos encontramos: condiciones ambientales y geográficas propicias para el cultivo de ciertas especies; experiencias exitosas en el área como la producción de caviar y esturión; si bien no hay carreras universitarias vinculadas a la acuicultura, sí existen cursos e institutos especializados en el área; entre otros.

En nuestra opinión y de acuerdo a lo anteriormente expuesto, si bien existen diversas condiciones favorables, Uruguay logra ser internacionalmente competitivo en ambos subsectores, gracias a un factor que sobresale por encima del resto y le otorga una ventaja comparativa a nivel mundial, que son las condiciones naturales y geográficas privilegiadas inherentes a nuestro país. Es a este factor al que le asignaremos la característica de factor “estrella” y que en mayor o menor medida es atribuible a ambos subsectores.

Si bien existen muchas naciones en el mundo con grandes extensiones de costa marina y lagunas de agua dulce, la gran mayoría no tiene la suerte de contar con aguas con un alto porcentaje de especies acuáticas que son comercializables, o aptas para el cultivo. Muchos países cuentan con aguas propicias para la existencia de especies exóticas muy agradables a la vista pero poco agradables al paladar, y es por ello que consideramos a Uruguay una nación privilegiada.

No sería posible la supervivencia de una empresa que compita de igual a igual en los mercados más exigentes del mundo (como lo es Fripur S.A en la industria pesquera), sin

la existencia de una cuenca tan importante y rica en especies comercializables como lo es la Cuenca del Plata. Tanto es así que llegan buques pesqueros de diferentes partes del mundo a capturar peces en nuestras aguas.

Por otra parte, el país cuenta con salida al mar en diferentes puntos del mismo y con amplios puertos comerciales, lo que hace posible el alojamiento de los buques pesqueros de las diferentes empresas exportadoras. Si bien esto ha sido un pilar fundamental para el desarrollo de esta industria, según pudimos corroborar a lo largo de nuestra investigación, aún se encuentra escasamente aprovechado, ya que existe capacidad ociosa para la construcción de nuevos puertos y para el mejoramiento y ampliación de los ya existentes. Sin perjuicio de lo anterior, cabe destacar la existencia de diversos proyectos de ampliación de puertos a realizarse en el corto y mediano plazo.

En materia de acuicultura, existen muchos cuerpos de agua dulce con características propicias para el cultivo de ciertas especies. Por ejemplo, estudios satelitales indicaron que Uruguay es uno de los pocos países en el mundo aptos para la cría del esturión, y es por dicho motivo que el producido de dicha especie, el caviar, es el producto por excelencia derivado de la acuicultura que actualmente se exporta. El Río Negro a lo ancho de todo el país, la Laguna Merín en Cerro Largo, la Laguna de Garzón en Rocha, son, entre otros los principales cursos de agua dulce, propicios para el cultivo de productos acuícolas internacionalmente codiciados. Es por ello, que para la práctica de la acuicultura de determinadas especies, podemos calificar de “factor estrella” ciertas características naturales que el país presenta.

Con todo lo anterior, con la creciente concientización mundial de los beneficios del consumo de estos productos, un mejor aprovechamiento del sistema portuario, con un mayor apoyo del Gobierno y especialmente con una mejora sustancial en materia de

investigaciones, consideramos que Uruguay estaría en condiciones de seguir creciendo en la industria pesquera, mediante su introducción a nuevos mercados internacionales y una mayor diversificación de su oferta.

La perspectiva de crecimiento del sector acuícola es aún mayor que en la pesca industrial, ya que a pesar de la riqueza natural del país, existe una única empresa consolidada (Esturiones del Río Negro S.A), que si bien tardó aproximadamente siete años en ser rentable, es en la actualidad una de las empresas líderes y de mayor prestigio a nivel mundial en este sector. Lo anteriormente dicho denota una gran capacidad ociosa, muy interesante para inversores que desconociendo las probabilidades de éxito y adversos a invertir sectores poco explorados, preferían inversiones menos riesgosas.

En cuanto al consumo interno de estos productos, derivados tanto de la pesca como de la acuicultura, creemos que es muy difícil que el pescado o similares ocupen un lugar preponderante en la dieta de los uruguayos, ya que esto significaría un cambio en la cultura alimentaria muy drástico y difícil de lograr en el corto y mediano plazo. Esto minimiza la posibilidad de obtener ventajas competitivas de una demanda interna exigente. Es por esto que las empresas del sector concentran sus esfuerzos fuera de fronteras.

ANEXOS

ANEXO I - Entrevista a Dirección Nacional de Recursos Acuáticos.

Dr. Daniel Gilardoni (Director).

1 ¿Cómo funcionan los diferentes organismos que regulan el sector Pesquero?

Básicamente, en el sector, la autoridad de aplicación es la DINARA, que es una unidad ejecutora del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. Hay pocos países en el mundo que tengan una estructura organizativa como la que tiene Uruguay, no sé si Noruega, pero es difícil encontrar en un mismo organismo todas las funciones que hacen a la pesca. Normalmente para la gestión pesquera hay tres cosas básicas, que son; investigación y evaluación de los recursos pesqueros, regulación y administración de los mismos, y por último la fiscalización. En muchos países la investigación está separada de los organismos que efectúan la administración y la fiscalización en general. DINARA tiene, lo que yo llamo un “bonus track” agregado, que es también la certificación y fiscalización higiénica del producto, que se vende tanto para el mercado local uruguayo como para la exportación, que también, en muchos organismos del mundo están separados. La concentración facilita muchas cosas, pero también tiene muchos aspectos que pueden ser difíciles, ya que comúnmente se falla en la coordinación interinstitucional. Acá existen muchas tareas juntas, pero también, por ejemplo, se puede cuestionar que la investigación no es independiente a la autoridad.

2 Qué rol cumplen la Administración Nacional de Puertos y la Prefectura Nacional Naval.

Hay otros organismos que tienen competencia en el tema, como Prefectura Nacional Naval, pero es en la parte específicamente marítima, ya que en lo pesquero es DINARA. Esos son los dos grandes socios, en general hay buena coordinación, somos un país pequeño, pero siempre hay cosas para mejorar. Y la Administración Nacional de Puertos, en realidad es un poco tangencial, ya que tiene que ver más que nada con el ingreso y salida, lugares de carga y descarga. Sin embargo, es importante mantener cierta vinculación, sobre todo en cuáles son las facilidades que deben tener los buques, para sus operaciones dentro del puerto.

3 ¿Qué tiene que hacer una empresa privada interesada en instalarse a explotar recursos pesqueros? ¿Cuál es el procedimiento que debe llevar a cabo?

Está regulado por lo que es el decreto 149/97. Hay distintas actividades que puede hacer una empresa y se necesita obtener habilitaciones de DINARA para cada una de ellas. En lo que tiene que ver con la inversión hay otros mecanismos, y otras normas que facilitan la inversión, pero no directamente de DINARA, lo que se conoce como ley de inversiones. Yo te puedo informar, como director de DINARA, que si una empresa quiere pescar, tiene que presentar un proyecto.

Ese proyecto de pesca, en general lo que evalúa DINARA, es lo relativo a la pesca, su autorización e impacto, no viabilidad económica financiera de un proyecto de ese tipo. La viabilidad económica corre por cuenta del inversor privado.

Con un proyecto en el 2007, se reinstauró el departamento Económico de DINARA, se contrataron consultores y pasantes, trabajando en el área de economía, vinculado con lo pesquero. Por lo tanto desde 2007, en ciertos proyectos se atiende aquellos temas que tengan que ver con la pesquería propiamente dicha, como así también aspectos económicos.

Se informa a los técnicos, se aprueba por DINARA y el permiso se otorga por intermedio del Poder Ejecutivo.

Otro tipo de proyecto son los de acuicultura. Hay un proyecto de ley en el Parlamento que incluye los aspectos de la acuicultura. Tenemos estipulado en la página web cuales son los requisitos que se analizan, pero va a quedar más claro cuando se apruebe la ley.

4 ¿Existen por parte del Gobierno promociones de financiamiento para emprendimientos del sector? ¿O el régimen de financiamiento es igual que cualquier empresa?

Es igual que todas las empresas de cualquier otro sector. No existe ningún régimen diferenciado para el sector.

5 ¿Hay proyectos de ley en estudio, con posibilidades de llevarse a cabo para incentivar o beneficiar el sector? El régimen de promoción de inversiones, por ejemplo.

Básicamente, promoción de inversiones, como decía hoy, corre por otro lado. El proyecto de ley que está en el Parlamento apunta al fomento de la acuicultura, y establece para la acuicultura alguna de las exoneraciones que ya están previstas en general para otras actividades. Relacionado con eso está en discusión en el Ministerio, una propuesta para exonerar de IVA a las explotaciones de acuicultura, de manera similar a lo que son las producciones agropecuarias. Ese es un lindo tema de estudio porque el Ministerio de Economía ha cuestionado si el tratamiento debe ser similar, aunque en líneas generales comparten que se exonere. En acuicultura lo que ha tenido éxito en el país es el esturión (Producción de Caviar). El esturión lleva siete años en empezar a producir caviar, por lo que una exoneración tributaria sería más que adecuada para el sector. Sobre todo considerando que las empresas durante 7 años tienen gastos sin generar ingresos, por lo que incentivos tributarios son muy adecuados en el sector.

6 ¿Cuáles son las empresas establecidas relativas a la producción de Esturión?

El primer emprendimiento fue “Caviar del Uruguay”, empresa que está desde 1994 y que ha triplicado sus instalaciones y producción. Hay otra empresa instalada en San Gregorio de Polanco. Esta última es nueva y muy bien dispuesta, vinculada a empresarios fuertes del sector agropecuario. También existen proyectos aprobados para otras zonas del país.

7 ¿Qué información nos podrías brindar de la nueva empresa radicada en San Gregorio de Polanco productora de Caviar?

Aproximadamente en marzo de 2011 empezó a trabajar, tiene similares características a la otra empresa radicada en el embalse de Baygorria, en Río Negro.

La problemática que presenta son los siete años que transcurren hasta que comienza la producción de caviar. En este lapso se debe pagar todo el IVA, y los insumos importados necesarios para la producción. Recién dicha empresa podrá descontar IVA a los siete años, lo cual genera unos flujos de cajas muy desencajados en el tiempo. Debido a esto es que se plantean exoneraciones impositivas para este tipo de emprendimientos. A nivel del Ministerio de Economía, la situación impositiva de la pesca no es la misma que la del agro. En el agro hay IVA en suspenso, hasta que la producción llega al frigorífico, y en la pesca no es de esa manera.

De todas formas, en el estado insipiente que está la acuicultura vamos a buscar los mecanismos para encontrar una solución. Pero es un tema al que debemos encontrar una solución, y no nos ha resultado fácil.

8 ¿Esta medida de beneficio impositivo se la propuso la propia empresa?

Es un tema en que venimos trabajando, desde hace ya, por lo menos 4 años, a través de conversaciones, por supuesto con las empresas donde observamos esta problemática, donde sería muy provechoso una exoneración de ese tipo.

9 El Uruguay, ¿es un país bien dotado para el sector pesquero y acuícola? ¿En cuanto al tema de la cadena de frío, energía, comunicaciones, está bien preparado?

Uruguay es un país que tiene fortaleza para cualquier inversión en base a su pequeño territorio y buenas comunicaciones. Si comparas con Brasil y Argentina, Paraguay y Bolivia, existen ventajas comparativas en ese punto.

En la pesca se sigue, la caza y la cría (Acuicultura). En la pesca, la mayoría de los stocks de peces que explota Uruguay, y que son compartidos con los países limítrofes, están en lo que se

llama plena explotación, que no quiere decir que sea malo, ya que estás en el óptimo de la explotación.

Hay alguno que está sobreexplotado, como el caso de la merluza, y alguno subexplotado. Por lo general, el caso de las especies subexplotadas, es como el hierro y el petróleo. Desde hace muchísimos años todo el mundo sabe que hay petróleo, el tema es cuanto te sale sacar, y cuando va a ser competitivo con los otros petróleos. Y en el caso de la pesca, sucede algo parecido, esos recursos subexplotados en algún momento van a llegar a ser interesantes por la rentabilidad, pero es un camino que va junto con los otros. Hay recursos subexplotados, como la anchoita, los atunes, el calamar, esos son recursos que de a poco van tomando lugar en base a la sobreexplotación de los otros recursos más tradicionales.

En cuanto al transporte, cadena de frío y todo lo demás, Uruguay está bien. No son temas que dificulten la inversión, si no están cubiertos son fáciles de desarrollar. Uruguay tiene otra ventaja, el puerto de Montevideo es el único puerto en la región que permite que buques extranjeros descarguen pescado. En general, Argentina tiene algunas autorizaciones pero limitadas, y en Brasil si descargan el pescado se les cobra, sí o sí el arancel, entonces, Montevideo es un puerto muy conveniente, tiene mejores servicios que otros puertos de la región.

DINARA ha acordado con la Unión Europea y certifica los productos de buques de bandera extranjera que van a la Unión Europea, si cumplen con los requisitos de dicha Unión, por lo tanto, hay una flota muy importante pescando en Montevideo.

Eso abre una alternativa, que si no puedes pescar más en zona de pesca uruguaya, tienen la posibilidad, el empresario o industrial, de pescar en otra zona y descargar en el puerto de Montevideo. Eso de alguna manera ha generado en la industria, unos 30 millones de dólares por año desde el 2006, del producto postas o rodajas de tiburón.

10 O sea, ¿Pescan dentro de la zona externa a Uruguay, y descargan en el puerto de Montevideo?

Son barcos que pescan en otro lado y descargan en Montevideo. Se generó un negocio que creció de forma vertiginosa. Es importante el régimen de admisión temporaria, ya que pones el producto, y como lo vas a exportar, estás exonerado de los adelantos de IVA. Esto ha generado más de 30 millones de dólares que permitieron mantener las exportaciones en el entorno de los 200 millones, y significan unas 250 plazas de trabajo.

11 Pasemos al tema de la comparación: Productos del mar vs Carnes Rojas.

Yo creo que es un tema para el que se han realizados pocos trabajos en general, nosotros vamos a trabajar en ello. Tenemos dos acuerdos realizados con ANII, a estudio del tribunal de cuentas, que considero serán realmente buenos y van a permitir también que haya investigación multidisciplinaria, con muchas personas interesadas en el tema. Vamos a destinar 400.000 dólares por año a un fondo sectorial, de pesca y acuicultura, para fondos compensables, con el sistema de la ANII, financiando 200.000 dólares DINARA y 200.000 dólares ANII.

Los temas han sido acordados por todos los actores del sector. Hay tópicos interesantes sin duda, la participación de personas con vuestra formación será importante.

12 ¿Esta iniciativa es favorable al fomento de consumo de productos del mar en el Uruguay?

Hay un montón de temas involucrados en el acuerdo con ANII, donde ese entra, pero entran otros, por ejemplo, el acceso a los mercados, análisis económico sobre la renovación de flota, va a haber una consultoría importante para ver cuál sería la mejor manera de encarar una renovación de la flota pesquera, ahí iría desde lo biológico a lo mecánico, por ejemplo el consumo de combustible, la operación de buques, a lo económico-financiero donde se evalúa la creación de un fideicomiso.

En cuanto al tema del consumo de productos del mar, basaré mi respuesta en relación a mi experiencia de trabajo de más de diez años en la empresa que en su momento era la más importante del mercado interno, Pescamar.

Considero que al uruguayo no le gusta consumir pescado, es decir, si nos juntamos comemos una pizza o un asado, entonces tendría que ser más barato porque en realidad no nos gusta mucho.

Podrá ser saludable, pero te tiene que gustar primero, se precisa tener tradición y cultura. Se suele afirmar que el pescado suele ser caro pero cuando decimos que es más caro, debemos analizar si estamos hablando de especies diferentes, por ejemplo, es distinto un tiburón de una merluza, filogénicamente, taxonómicamente, como nosotros de una tortuga. Entonces no es lo mismo el calamar, que cuesta 100 pesos limpios, y que con medio kilo haces un guiso para cinco o seis personas, que un abadejo, una brótola, o una merluza negra.

A partir de sus preguntas enviadas por e-mail, ordené a una persona que todos los meses me está llamando a los supermercados, y viendo en la web los precios de todos los productos.

Si vas a comparar el filete de pescado, lo tienes que comparar con el lomo, pero no me lo compares con la aguja, y si lo comparas con el asado, el asado es carísimo. Una vez, hace años agarramos el asado del Pepe, y precisabas tres kilos para hacer un kilo. Entonces, no es tan así como dice la gente sobre el precio. Tienes después el otro problema que no te satisface el estómago, si uno es joven tiene que comer un kilo de milanesa de pescado para quedar satisfecho. Eso es bueno, porque tiene poco colágeno, poca grasa, muy digerible, gastas muy poca energía en la digestión.

13 ¿Cómo se maneja la dificultad de mantener fresco el pescado?, porque las otras carnes requieren menos en ese tema. (Son más fáciles de mantener)

Ese es un tema muy interesante, en el tema del pescado hay mermas continuas, se pierde un 1% por día aproximadamente en líquidos, el agua que se te seca, se pierde peso, pero además, por ejemplo, para obtener un kilo de filete de corvina, precisas unos cuatro kilos de corvina entera. No rinde lo mismo que una vaca, ni un pollo. El pollo creo que es lo más barato que hay en el mundo, en todos lados, una pechuga de pollo sin piel sin grasa, una suprema, cuesta similar a un kilo de pescado entero.

14 ¿En cuánto está el consumo per cápita más o menos? Debajo de los diez kilos ¿no?

En Montevideo no tengo el dato, en todo el país creo que en el 2009 o 2008 está la información, creo que da 6,7 o 6,8. Generalmente en el interior se consume mucho menos que en la capital, por el tema de estar alejado de la costa.

15 En comparación con el resto del mundo, ¿Estamos bastante por debajo a lo que es el promedio, que son 13 kilos?

No estamos tan por debajo, lo que pasa es que algunos países están muy por arriba del promedio. Argentina hizo un circo bárbaro porque hicieron una campaña para promover el consumo de pescado, dijeron que se había triplicado y que habían llegado a cuatro kilos y medio por persona, eso está en Internet hace un par de meses. Brasil comía mucho pescado en algunos lugares del nordeste, pero era porque llegaba pescado de muy baja calidad, y era lo único que tenían, en lugares donde no tenían ni pasto, y las vacas las usaban para obtener leche, llegaba pescado seco de última calidad. China, hasta hace un tiempo, en las zonas fuera de la ciudad, consumía menos pescado que Uruguay. Recién con el aumento de los ingresos, que accedieron a más proteínas pudieron comenzar a consumir pescado; claro, comparado con Japón o con España estamos lejos, y el promedio del mundo creo que anda en 12 kilos y medio.

16 La inversión que comentaste acerca de la ANII, es en parte para revertir la cultura de consumir pescados, ¿Cómo se puede realizar esto?

Como primera medida hay que discutir si existe interés de revertir la situación, porque el comercio está en manos de privados, las empresas y los consumidores. Los productos del mar se colocan a precios internacionales, y la intención es mantener los clientes internacionales, en un mercado donde hay cada vez más escasez y más demanda.

Entonces, sí el agente privado no muestra interés o no es un privado dinámico que apunte a hacer crecer el mercado interno, no funcionaría. Lo que la DINARA está dispuesta a realizar en el tema comunicación, es llegar, en especial a través de los niños de escuelas, difundiendo información sobre los beneficios del consumo de pescado, como parte del complemento de dieta y coordinarlo con salud pública.

Lo tenemos en carpeta pero no es algo que nos quite el sueño, lo más importante es que el uruguayo, tenga trabajo, dinero y elija lo que comer.

17 Claro, pero fomentar el consumo de pescado, ¿Debería ser una política Nacional?

Hay gente que está incentivada a copiar lo que hacen otros países. México hizo un esfuerzo enorme para fomentar el consumo en el mercado interno, pero ¿saben por qué lo hizo? Porque EE.UU hace 20 años le hizo un embargo y no le compró más atún, ni atún en lata ni en ninguna forma, entonces no tuvieron más remedio que hacer tremendo desarrollo del mercado interno para mantener la industria y el empleo, pero cada uno en la medida de sus posibilidades. Brasil ha hecho esfuerzos pero también tenía problemas de desnutrición, hambre, culturales y tenía un sector pesquero muy poco desarrollado. Pero Uruguay lo tiene que analizar en cuanto al tamaño de su mercado, un 90% se exporta.

Lo que hay que tratar es que nunca falten productos del mar en nuestro mercado interno, que esté a precio competitivo y que sea de una buena calidad, estos otros temas sí los tengo como objetivo más importante que promover el consumo.

18 ¿Qué grado de desarrollo hay en cuanto a los subproductos pesqueros, por ejemplo: harina, aceites, etc?

Uruguay no pesca para producir harina, sí existe toda la parte de desechos y de residuos con las que se elaboran subproductos como la harina. Se utiliza casi todo, mucho se usa acá en Uruguay y algo se exporta. Más que nada harina, aceite, como es de residuos no suelen ser de buena calidad, pero el aceite también tiene valor.

19 ¿El hecho de que Uruguay forme parte del Mercosur beneficia significativamente a Uruguay?

Lo principal en cuanto al Mercosur es la comercialización a Brasil. En el tema pesca Brasil nos beneficia, es el principal cliente de Uruguay y se exporta sin aranceles. Además la cercanía geográfica otorga mayor ventaja aún.

La Unión Europea es otro cliente importante de Uruguay, dentro de dos años se estarán revisando las preferencias arancelarias, con la posibilidad que dichas preferencias caigan.

20 En materia de acuicultura, ¿cuál es el apoyo técnico que existe para implementar proyectos?

En la DINARA hay un departamento de acuicultura que está en condiciones de brindar un asesoramiento básico sobre el tema, pero nuestro principal cometido es la aprobación de proyectos y luego el seguimiento de los mismos.

Se brinda asesoramiento general para pequeños productores que hacen siembras extensivas en tajamares y similares.

Para los grandes proyectos en general, a parte de nuestro apoyo están los técnicos privados, que son contratados directamente por los empresarios privados. En los últimos años se han hecho varios cursos de formación, y hoy tenemos en la web institucional una lista de técnicos que están trabajando en el área de acuicultura, para que las empresas seleccionen según sus necesidades.

21 Además del caso del esturión en la Represa de Baygorria, y bueno en San Gregorio este año, ¿Existen otras especies no autóctonas factibles de cultivar en nuestro territorio y de las cuales se espera obtener buenos resultados en cuanto a producción y rentabilidad? ¿Hubo algunas experiencias de tilapia?

Para el esturión, todos los embalses del río negro, las represas de india muerta y la Laguna Merín son lugares donde hay aguas de calidad para su cultivo.

Con tilapia hubo un emprendimiento privado, donde se obtuvieron buenos resultados en cuanto a producción de alevines, ahora se está en la etapa de encontrar productores, que estén interesados en hacer una prueba de engorde de esos animales.

Una de las limitantes que tiene Uruguay en acuicultura son las temperaturas de sus aguas, ya que se encuentra en el límite sur de distribución de casi todas las especies autóctonas, lo que provoca que en inviernos muy fríos mueran los juveniles.

Por otro lado, las temperaturas no son buenas para las especies más comandantes del mercado de agua fría, como el salmón y la trucha, y para las de aguas templadas como el camarón y la tilapia.

Entonces, no es que uno sea escéptico con la acuicultura, en mi caso coordiné proyectos acuícolas, recorrí el país, y lo que comprobé es que es una oportunidad que hay que estudiarla y aprovecharla en su justa medida.

A modo de ejemplo, los técnicos no han podido demostrar la existencia de una especie para desarrollar acuicultura en el Uruguay, salvo el esturión, que es un cultivo de alto costo de inversión.

En cuanto a la acuicultura de peces marinos transformamos una estación, la ex lobería de Cabo Polonio en una estación muy moderna de cría de lenguado.

22 Pero, ¿Pondrían jaulas en el océano como lo hacen en los embalses?

No, el cultivo de lenguado se puede hacer, por ejemplo en tanques con recirculación de agua.

23 ¿Existe alguna otra especie local que se pueda desarrollar de mayor forma en acuicultura, como el pejerrey?

El pejerrey es la especie sobre la que más largo tiempo se ha trabajado, pero no hay experiencias en el engorde. Puede ser más adecuado para un pesque y pague, pero la verdad el tema es que también tiene que rendir económicamente.

En el mundo si uno ve las especies líderes en acuicultura, son especies que tienen mercado. Lo de desarrollar un mercado para una especie nueva es costosísimo. Lamentablemente el pejerrey no es una especie con mercado desarrollado.

24 La modalidad de Pesque y Pague ¿Qué grado de desarrollo tiene en Uruguay?

Que yo sepa, es prácticamente nulo. Hay gente que tiene unos pejerreyes hace tiempo sembrados en su estancia y de vez en cuando lleva a algún amigo, pero no existe en Uruguay como forma de negocio.

25 En cuanto a las lagunas con desembocadura al mar, las que hay en la zona de Maldonado y Rocha, ¿Se encuentran sub-explotadas en cuanto a acuicultura?

En cuanto a pesca, yo diría que no podemos decir que estén sub-explotadas, hay una gran presión sobre las lagunas y son difíciles de evaluar. Por el tipo de pesca que se practica es difícil de controlar la captura, entonces lo que hay que tratar es de mantener el status actual y trabajar

en el ordenamiento. Desde el punto de vista de la acuicultura, son temas delicados, a veces se habla de hacer acuicultura de camarones, pero también puede tener un impacto ambiental importante. Son ambientes muy complejos desde el punto de vista de la fauna existente en ellos.

26 Justamente la pregunta anterior estaba enfocada al Camarón, dado que es muy popular su captura en las lagunas del sur de Brasil y en nuestro país, no ha sido desarrollada esta actividad.

Hay un mayor desarrollo en el sur de Brasil y en las lagunas uruguayas no. Por ejemplo, Brasil tiene lagunas grandes, y el camarón que llega a las lagunas de Uruguay es la parte final de todo lo que pescan los brasileños. Si el país vecino te pesca la mayor parte, lo que podrías capturar es marginal.

A su vez nuestras lagunas son chicas, por ejemplo las lagunas de Maldonado y Rocha, casi que en todo el año no superan los 80 centímetros de profundidad, entonces realmente el impacto antrópico lo tienes que medir muy bien.

Además, por ejemplo, la laguna de Rocha es hoy un área protegida, entonces son temas que deben ser analizados con la máxima precisión.

27 ¿En qué Estado se encuentran los proveedores del sector: Astilleros, cadena de frío, energía, transporte, puertos? etc.

En general todos los insumos del sector están dimensionados para el sector, y se puede afirmar que están dentro de un rango aceptable. Los depósitos de hielo están habilitados por la unión europea y son suficientes. El transporte es un ítem que se puede decir que está en condiciones aceptables, y estamos incidiendo para habilitar de mejor manera sanitariamente todos los vehículos.

El tema astilleros es el más complejo, en cuanto a reparaciones de trascendencia. La capacidad, en cuanto a diques y astilleros para construcción de embarcaciones, es un debe para el país, en pos de impulsar esta industria.

28 ¿Se importan los repuestos?

Sí, todo lo que es chapa, hierro, acero y equipos electrónicos es importado.

29 ¿Ese sería el debe del sector?

Es relativo, el tema es que tengas la posibilidad de importar a precios razonables, porque capaz que puedes producir, pero quizás tener todos los insumos en el tiempo que los debes tener te puede salir más caro. Es un poco de la complementariedad económica que se necesita tener.

30 A la hora de exportar hacia el exterior ¿Existe la modalidad que las empresas se agrupen para llegar a mercados más exigentes, es decir creen consorcios?

En el tema de la corvina, hay dos cámaras pesqueras, son muy pocos los integrantes del mercado. Las empresas grandes de plaza son: FRIPUR, SIUXA, Nova Barca, Urusport, etc.

Las que exportan corvina, aparte de tener las cámaras empresariales, han hecho una especie de grupito que trabaja como cluster, comprando todo el cartón junto, yendo en conjunto a algunas ferias, negociando en conjunto, pero es un sector pequeño, donde es muy fácil juntarse y es muy fácil pelearse, en general están todos distanciados.

31 La influencia de la baja del dólar sobre los exportadores...

Es un tema que en la actualidad no es sencillo, sí lo era cuando había atraso cambiario. Ahora no es tan fácil, debido a que hay que decidir cuánto puede gastar en comprar dólares el Banco Central del Uruguay. Obviamente esta industria tiene ingresos en otras divisas y un alto porcentaje de gastos en moneda nacional, lo cual perjudica al empresario.

32 Obligaciones para llevar a cabo un proyecto acuícola, ya sean ambientales (permisos, licencias, aprobaciones, etc.) como así también fiscales.

Se debe presentar un proyecto especificando: qué es lo que se desea hacer, con qué especie y en qué lugar. Lo que se analiza muy detalladamente son los posibles impactos ambientales. Primero que lo que se esté presentando sea factible de cultivar, y segundo que valga la pena correr el riesgo, es decir, si voy a traer una especie exótica, que esa especie exótica pueda tener un resultado económico, y no sólo por decir que sembré una especie exótica.

ANEXO II - Entrevista a Frigorífico Pesquero del Uruguay SA.

Cr. Marcelo Molina (Gerente General).

1 ¿Son la empresa líder en el sector pesquero del Uruguay?

Si, en el sector pesquero si, somos la empresa más grande, pero nos dedicamos 100% a la exportación. Vendemos algo en el mercado interno pero no es el foco de nuestro negocio.

2 En porcentaje, ¿aproximadamente cuánto representa el mercado local?

El otro día me sorprendí con lo que estábamos vendiendo en el mercado interno, porque prácticamente ni atención le prestamos, no llega al 2%. Nosotros acá trabajamos con un distribuidor al que le vendemos, se llama GRAVA y es quien distribuye nuestros productos.

3 ¿Cuáles son los principales motivos para que el precio sea tan elevado en Uruguay en comparación con las otras carnes, vacuna y avícola? Nosotros investigamos sobre la materia, y tenemos conocimiento que el pescado en Uruguay, es un bien caro en comparación.

Si, es caro. No es un producto de consumo masivo, el mercado es chico, por dos motivos, la población reducida del Uruguay por un lado, y además tenemos dentro de la población reducida poco consumo.

4 Otro elemento que nosotros observamos es ese, que capaz desde el punto de vista gubernamental, no ha habido nunca un desarrollo de políticas para cambiar el hábito de la población, en cuanto a los alimentos.

No, no hay, entonces dentro de ese bajo consumo, la estructura de captura que hay de buques pesqueros y demás, es de un volumen muy superior a lo que puede absorber el mercado, entonces en sí, las empresas constituidas no enfocan el negocio fundamentalmente para el lado del mercado interno. Y esto lo podrá profundizar un poco más la gente de DINARA que está en el tema, o pudo haber estudiado el tema. El mercado de venta de pescado fresco, fuera de lo que puede ser FRIPUR, que tienen sus barcos, industrializan, que le vende a un distribuidor, es muy informal. Se trata de artesanales en muchos casos, y flota chica. El Uruguay tiene tres grandes tipos de flota, los buques artesanales, donde allí sí todo es muy informal, un segundo nivel de buque, que se llaman los buques de costa, que son los que pescan en el río fundamentalmente, lo que pescan es corvina, pescadilla y todo lo que usualmente vemos en el puertito del Buceo. Después tienes los pesqueros de altura como es el caso de FRIPUR, que es un barco de mayor porte, que ya capturan otros volúmenes. Hoy, de altura no debe haber barcos de menos de 30 metros. Los nuestros son barcos de 45 o 48 metros de eslora. Pero dentro de esos, por supuesto

los artesanales, vuelcan su producto al mercado interno, o a fábricas pequeñas que le compran posteriormente para la exportación, digamos que son los que más mueven el mercado interno. También hay algo de venta informal en la costa, o sea lo que se llaman venta de pescado en el muelle, donde esos pequeños barcos o la tripulación venden lo que pesca. Hay barcos que me imagino deben capturar más de lo permitido, o si la captura fue buena y no la traen encajonada como deberían, lo venden en un mercado paralelo y eso hace que esté todo muy desordenado.

En esa venta informal hay gente en el puerto, que está esperando que lleguen esos barcos y compran, son pasamanos de pasamanos. Nosotros por eso en el puerto no le vendemos a nadie, porque terminas haciendo un negocio expuesto a que te terminen robando. Termina siendo negocio de todos, el que te atiende el barco, el tripulante, el capitán del barco, etc.

Entonces debemos ser una de las únicas empresas que decimos no, del barco al camión, y del camión para la planta. No sé qué grado sigue habiendo de ese informalismo, pero también para el dueño del barco es una fuente de ingreso no declarada que le podría ser atractivo.

El tema de precio está viciado por todo ese tipo de cosas, no hay un canal bien instaurado. Por supuesto como se venden en otros volúmenes mucho más reducidos, para hacer la diferencia, hay que aumentar el precio, y una venta con este grado informalidad y de riesgos no es para nada adecuada.

Ha pasado de barcos, de lanchas que nos hemos enterado que se acercan a los barcos y los tripulantes les tiraban bolsas con pescado en el antepuerto. Eso no está permitido, es ilegal.

5 ¿Existe la posibilidad de bajar márgenes de ganancias en Uruguay, para ganar más mercado y fidelizar al público? Quizás el tema apunta más a si el día de mañana puede llegar a haber una actitud del gobierno de intentar incentivar el consumo de pescado en el Uruguay, quizás eso sea posible bajando los precios.

Podría ser, lo que no hay es un mercado interno interesante en volumen. Uruguay puede pescar diversas especies, 200.000 toneladas aproximadamente, en el mercado interno si hablamos de consumo de 10 kilos per cápita de pescado entero, estamos hablando de 30.000 toneladas por año, puede tener peso, pero es el 15 o 20%.

Haces una gran campaña de difusión, creces un 10% o un 20%, te vas del 20 al 25, pero siempre va a ser una industria fundamentalmente exportadora. Pero creo que si se hace algo más formal, fundamentalmente controlando el nivel de captura, el mercado interno sería más atractivo.

No hay duda que el precio en el mercado interno, es un precio elevado. Tiene ese precio elevado por esos elementos que te digo, un mercado muy pequeño, con bajo nivel de consumo. El que

compra está dispuesto a pagar un precio más alto porque son pocos los consumidores que compran, y es más bien por un tema de que es sano. Considero que los consumidores adquieren productos porque viene de su cultura familiar que compró toda la vida pescado, el gallego que comió toda la vida pescado, o gente que tiene una cultura nueva de alimentarse bien, que cada día va creciendo más.

6 O sea, FRIPUR si sigue creciendo más ¿intentaría abarcar más el mercado interno?

Se puede abarcar más del mercado interno, de hecho, hasta nos sorprendió porque le damos muy poca bolilla al mercado interno, nosotros vendimos de febrero a agosto 230 toneladas al mercado local, y en cambio se exportaron de febrero a agosto 12.500 toneladas.

7 ¿Existe comercialización interna o externa de subproductos?

Sí, para los residuos del pescado tenemos una planta en el Cerro destinada a hacer harina y aceites. La harina es vendida en el mercado interno, pero principalmente se es exportada.

Acá en nuestro país se vende para piscicultura fundamentalmente, como alimentos de peces. También lo usan para preparar raciones balanceadas. Con el esqueleto y la piel se hace una harina de pescado que se utiliza para alimentos y raciones balanceadas para gatos y perros. Esta venta de harina y aceite es de 1300 toneladas anuales aproximadamente, que se generan a partir de esos residuos.

8 ¿El hecho de que Uruguay forme parte del Mercosur, beneficia significativamente las exportaciones del sector?

Argentina es un productor de pescado muy grande, más grande que nosotros, es nuestro principal competidor ya que tiene las mismas especies pero con mucha más abundancia, porque tienen un mar territorial mucho más extenso, principalmente Mar del Plata. Mientras que Argentina tiene mucho pescado todo el año, nosotros tenemos un período zafra, ya que hay más pescado en invierno que en verano. Además, la capacidad instalada en Argentina es muchísimo mayor que la nuestra. No es un mercado atractivo para Uruguay, por el contrario, es un mercado de competencia y por los volúmenes que maneja nos genera problemas en el mercado internacional.

Por eso, el nacimiento de esta empresa y su estandarte ha sido hacer productos de calidad y valor agregado, o sea, no competir con Argentina en cantidad, sino ofrecer diferenciación de productos por calidad, empaquetado y valor agregado.

9 ¿Alguna vez, en el pasado, han entrado en el mercado argentino?

Hace unos años atrás exportábamos productos congelados y empacados para la venta directa en los supermercados. Pero lo hicimos de manera totalmente marginal, por atender a un cliente más. En aquel momento teníamos un cliente importante en Europa, que a su vez tenía una sucursal en Argentina que se había asociado a otra empresa argentina y compraban nuestros productos para comercializarlos en dicho país.

El otro mercado interesante de la región es Brasil, por su nivel de consumo. Sin embargo tiene dos grandes problemas: por un lado es el mercado natural que abastece a Argentina, y debido a que éste último comercializa altos volúmenes, es un poco el termómetro a la hora de fijar precios en el mercado; y segundo, lo que han sido las fluctuaciones que en materia económica ha tenido Brasil, capaz que hoy es un cliente fijo pero mañana no.

Para Uruguay, Brasil es como una extensión del mercado interno, es un mercado donde puedes vender desde producto de calidad hasta los productos de menor calidad, es un mercado amplio.

10 ¿El Mercosur como tratado incide en el volumen que se vende?

Siempre se comercializó, el Mercosur como herramienta no trajo ningún cambio crucial.

En sí la pesca no tiene grandes barreras arancelarias, en Europa por ejemplo se entra con aranceles bajos. Esto quizás se deba a que se trata de especies que en Europa no se consiguen. Son totalmente distintos los lácteos, carnes y demás, donde hay una competencia real de un mercado interno.

11 En Uruguay, ¿hay personal capacitado para los aspectos claves del negocio?

La industria pesquera se desarrolló desde la década del 70, como una clara industria nacional, con determinados tipos de beneficios. Ya han pasado cuarenta años y hay gente preparada y capacitada. No hay requerimientos de gran conocimiento a niveles operativos, pero sí para el gerenciamiento de plantas, control de calidad y demás donde se necesitan profesionales formados, en Facultad de Veterinaria, Instituto Nacional de Pesca y otros.

Sí se necesita más calificación en el personal embarcado. El personal embarcado a su vez gana en dólares, a la par de lo que se llama proporción de la captura. Es tradicional en todas las pesquerías del mundo que se gane en función de lo que se pesca, lo que incentiva al personal embarcado a esforzarse al máximo con tal de obtener una mayor remuneración.

¿Qué nos ha pasado? El dólar se ha estancado, y por el contrario, en el mercado interno los pesos y los niveles salariales se han elevado, entonces esa brecha que hacía tentador estar

embarcado, hoy ya no lo es tanto. Por ejemplo, la industria de la construcción, es alta demandante de gente y de repente te está pagando sueldos cercanos a lo que se gana embarcado. Por una cuestión lógica la persona que se embarcaba ya no va a querer hacerlo porque en tierra obtiene un salario similar al que se obtiene embarcado, y la diferencia, muchas veces es tan insignificante que no justifica estar lejos de su familia.

A su vez, existe un sindicato que tiene gran influencia y que en la actualidad está luchando por lograr una jubilación bonificada, según la cual a una persona embarcada cada 2 años de trabajo se le computan 3. Si esto llegara a concretarse, no solo sería muy perjudicial para la rentabilidad de nuestra empresa, sino que también bajaría la productividad del país, ya que una persona con 40 o 42 años, en su etapa laboral plena, se estaría jubilando.

12 El hecho de abarcar toda la cadena de valor ¿Constituye la principal ventaja de exportar a países líderes e importante en el exterior?

Sin duda es una gran ventaja. En el exterior nosotros le vendemos a grandes distribuidores, le vendemos lo más cerca posible al consumidor final. Tradicionalmente el país ha sido un exportador de materias primas, de “commodities”, donde comercializas desconociendo el destinatario final. FRIPUR, por el contrario conoce a todos sus clientes, en algunos casos hasta le vendemos a los supermercados, pero de la forma que están organizados los países desarrollados en el tema de distribución y demás, lo normal es venderle a los grandes distribuidores, a las grandes cadenas de distribución, y trabajamos con las marcas de ellos, UNILEVER, NESTLE, FINDUS entre otras.

13 ¿Al producto de FRIPUR, se le cambia después el logo? ¿Llega a Europa como FRIPUR?

No, compra la marca de NESTLE, o la marca de UNILEVER, con el sello de FRIPUR producido en Uruguay, pero la marca es la marca del cliente porque son los que hacen el marketing, los que hacen la publicidad, la televisión, etc. Son las marcas conocidas. Para vender a estos clientes, ¿qué es lo que tienes que tener? Debes garantizar la calidad, y tener una trayectoria en mercado que te asegure ser confiable para el cliente, eso lo logras con la integración, desde la captura a la industrialización y la comercialización. Si tú partís de una materia prima en mal estado, vas a tener un producto final malo y acá estamos hablando de un recurso que se captura, digamos no estamos hablando que compras la materia prima, esto es un recurso perecedero. Entonces eso es clave. ¿Por qué decimos que el pescado viene descabezado y sin vísceras? Si yo le compro al barco de allá enfrente, ¿qué me trae? El barco de enfrente me trae el pescado entero, porque ¿para qué voy a tirar la cabeza y las vísceras que pesan? Al revés, no se tira nada, puede sobrellenar las cajas de pescado para traer más pescado, que importa que

se aplasten si extraigo más kilos, el negocio es un negocio cortoplacista, y como el mercado en definitiva se lo acepta, el feriante se lo acepta así y el consumidor final lo compra igual.

Si traes la caja con más pescado, se aplasta y si el pescado se machuca después tiene otra textura y sabor. Entonces para eso es fundamental tener todo integrado, por eso nosotros tenemos hasta la imprenta propia, porque eso nos da un poder de respuesta al cliente muy grande, o sea quieren un cambio en el arte, quieren un estuche de tal forma, de tal otra, es todo parte del servicio que le estás entregando al cliente. ¿Qué es lo que hay en este tipo de estrategia, y en estos momentos, en este mundo está tan raro? No tienes variable de ajuste, o sea no puede decir, viene una crisis en Europa, me paga menos el cliente europeo, o no me aumentan, no podés negociar tus costos.

Por ejemplo el petróleo aumentó más de la cuenta, lo absorbe en toda la cadena, y aquel que es sólo un industrializador y no es un pescador, te dice yo te puedo pagar tanto, entonces en este tipo de cosas las empresas integradas, tienen ese componente que le juega en contra, pero digamos que si no estás integrado, no podrías acceder a lo que accedes.

Adicionalmente, ¿qué es lo otro que tienes que darle al cliente? Para poder estar en un supermercado con una marca de un cliente, tienes que darle continuidad y calidad, o sea no puedes romperle los stocks, no puede haber quiebre de stocks, porque el cliente está pagando de repente 10.000 dólares el cm² de vitrina refrigerada en el supermercado, entonces debes garantizar continuidad y calidad, sin excusas.

O sea, son dos aspectos totalmente claves, el abastecimiento continuo para no tener falta de stock, y después la calidad.

La calidad te lleva necesariamente a una integración vertical, que en momentos normales te hace la diferenciación. Hoy el mundo está al revés, hoy cuanto menos industrializas cualquier materia prima, más dinero ganas, y yo creo que la lógica es que termine cambiando, porque si no, no terminamos compitiendo, y vamos a plantar soja hasta la terraza del apartamento.

Es muy fluctuante el tema de la captura, a veces capturas más, y a veces menos. Normalmente el cliente tiene también su stock. Lo otro que tienes que considerar es, ¿estás pescando bien o estás pescando mal? cuando eres un vendedor integral tienes que pescar igual y parejo.

El barco tiene que estar los 365 días del año pescando, cuando capturas una cantidad importante bárbaro, cuando capturas poco mala suerte, pero no puedes dejar de tener stocks de captura, porque es todo una cadena.

También es importante la continuidad del trabajo. Acá hay personal, tienes 1.500 personas trabajando en la fábrica, o sea tienes que darle continuidad de trabajo, es todo una estrategia comercial que tiene sus exigencias. Normalmente se logra, podrías tener algún atraso en las entregas con los clientes, pero lo vas graduando.

14 En el caso que surgieran nuevos clientes, ¿Tienen capacidad para abastecerlos?

Sí, hay capacidad, de todas formas más clientes no significa venderles a más, puede significar cambiar uno por otro, y mejorar las condiciones de precio, y fundamentalmente, en muchos casos, disminuir los niveles de riesgo y dependencia, porque nosotros somos muy fuertes en el mercado italiano, y siempre fue una gran ventaja competitiva en la pesca. Otros dirán “mirá FRIPUR, le venden a Europa, y todos los demás le vendemos a Brasil”, bueno cambió la moda, hoy parecería que el que le vende a Brasil y tiene fuerte presencia en Brasil está mejor que el que le vende a Europa. Nosotros decimos, si consigo clientes en Inglaterra, en Sudáfrica, en Canadá, que me disminuyan el porcentaje que tengo en Italia bienvenido sea, pero eso es cada vez más difícil porque accediste a los mercados más exclusivos. O sea, estás jugando en la “Premier League”, no estás jugando acá en el barrio.

Entonces muchas veces cuando le planteas a alguien del gobierno los problemas cambiarios, todo este valor agregado que nosotros brindamos, con el atraso cambiario, ha habido un aumento de costos en dólares impresionante, o sea el país tiene una inflación en dólares impresionante, y cuando vos vendes con un producto terminado, tu precio es un precio constante, que varía en función de la inflación que tenga el mercado de destino, entonces sí Europa tiene un inflación del 3% anual, y puede ajustar los precios, un 2%, un 3% anual. Es más, por ejemplo, muchos productos son enviados con la etiqueta, pesados y demás, y con la etiqueta en euros por kilo, o sea hasta sabemos el precio al que venden, y te mandan cambiar la etiqueta cada seis meses, te mandan cambiar 1% o 1,5% los precios. Entonces te encuentras con esa situación, después te encuentras con los aumentos del consejo de salario, un 5, un 6, un 7% de lo que va del año, la mano de obra te aumentó un % importante en dólares, por hacer productos de valor agregado. Ahora el que vende, agarra el pescadito entero, lo congela y lo manda para China, ese se olvida de todo, que es un poco todos los rubros que están más fuertes hoy en el Uruguay. Los que menos valor agregado tienen, son los que sacan más ventaja.

En esta industria, estamos trabajando con piezas chiquitas, ¿cuánto es la mano de obra en la carne? que también, de cierta forma puede verse perjudicada en el atraso cambiario en la mano de obra, y si es el 10 o el 12% es mucho, en su estructura de costo, no debe ni llegar al 10%, supongo yo. Acá estás hablando de un 30%, entonces es impresionante. Entre el personal de puerto, y entre personal de producción pesa mucho.

15 ¿Cuál es la competencia de FRIPUR a nivel nacional y regional? ¿Y cuáles son las principales ventajas y amenazas para la empresa?

A nivel nacional no hay, a nivel internacional fundamentalmente para este tipo producto que hacemos, principalmente Argentina. Hay una empresa en Argentina que hace algo similar a nosotros, es uno de los competidores naturales, y el otro competidor natural es Sudáfrica, que estamos al mismo nivel, pescan otra merluza pero similar a la nuestra, y en el mercado compiten con la nuestra. En cuanto a las amenazas, nuevos competidores o algo así, por el momento no tenemos. Las amenazas más grandes son la situación cambiaria, el incremento de costos internos en dólares que también impacta, y la crisis en Europa. El Uruguay está viviendo a espaldas de las realidades que están pasando en el mundo, producto de que las materias primas la están vendiendo bien, o sea los números de Uruguay a nivel general son buenos, pero de lo que nadie está hablando es de los desvíos que hay frente a este valor medio, hay sectores que están muy bien, los salarios en pesos, creciendo casi todo el tiempo, y todo lo que exportamos quieras o no, viene bajando. Nos estamos convirtiendo en un país muy caro en dólares, y la historia ha demostrado que cada vez que el Uruguay se ha convertido en un país caro en dólares, al no tener un gran mercado interno por algún lado se siente. Esto fue lo que pasó en 2002.

16 ¿Y ustedes no tienen ningún tipo de competencia con Chile?

Con Chile sí, pero Chile está muy avanzado en lo que es salmón, allí tienen tanto captura como cultivo de salmón, siendo en estos momentos el principal productor seguido por Noruega. Después tiene merluza, pero no es tan buen producto, o sea se vende en el mercado pero no nos afecta, el principal problema nuestro es Argentina y Sudáfrica, son los competidores naturales que tenemos.

17 ¿No hay problema de competencia intraproducto: salmón-merluza?

Se refiere a que Europa diga que cómo el salmón vale menos, y en calidad son parecidos, te compro salmón. No, ahí viene lo otro que no les llegué a comentar de la amenaza, son los productos que fundamentalmente aparecen en estos momentos recesivos de las economías mundiales, los pescados de cultivo de origen asiático. Por ejemplo, ahora está el “Pangasius”, no sé si han escuchado, en los supermercados se está vendiendo, y le dicen el lenguado asiático, en algún restaurante también lo venden, es pescado de cría y han tapizado el mundo, es un pescado que lo venden muy barato. Principalmente viene de Vietnam.

Es precioso a la vista, es un filete grande, blanco, hermoso, no tiene gusto a nada pero desde el punto de vista comercial es atractivo. El que sabe de comer pescado quiere pescado de captura,

no quiere pescado así, además este tiene antibióticos, los cultivan en un río, donde hay mucha mugre.

Es más, en algunos mercados lo sacaron, le han cerrado el mercado por considerarlo nocivo para la salud, pero también esos elementos son un tema comercial, cuando todos tenemos plata todos pensamos en la salud y tenemos que comer sano, cuando hay crisis se olvidan un poquito y miran para un costado, los propios países dejan que ingresen esos productos. Este es un producto que está invadiendo el mundo. Acá en nuestro país increíblemente han llegado a importarlo.

Cuando el poder adquisitivo de la gente comienza a mermar, la gente empieza a comer más barato y a sacrificar calidad. No es lo que está pasando en este momento, pero fue lo que pasó, por ejemplo, en el 2008. Cuando vino la crisis financiera internacional del 2008, recién empezamos a ver los coletazos el mercado real, en el 2009, o sea aquello que uno lee en los libros que dice, las crisis financieras pasan en el sector real diferidas en el tiempo, es tal cual, empezó la crisis financiera y nosotros vendíamos muchísimo, al año siguiente la demanda comenzó a caer progresivamente.

18 ¿En Uruguay hay uniones o consorcios de empresas para acceder a mayores mercados en el exterior, o no se estila esta operación?

Nosotros no, porque estamos en un sector en donde se hace algo diferente a lo que se hace normalmente. En lo que es producto de costa, como corvina y pescadilla, que tienen mercados muy fijos, o sea venden fundamentalmente para África y Asia, es normal que las empresas se junten y fijen más o menos un cierto nivel de precio. Eso es cuando la demanda está al alza. Siempre hay un “broker” que trae el negocio, normalmente no son las empresas las que venden directamente, hay un intermediario que viene y pide, luego la gente negocia en bloque con ese “broker”, y eso es cuando hay buena demanda, ya que cuando el precio está al alza es muy fácil ponerse de acuerdo. Cuando los precios vienen para bajo, ahí se olvidan que trabajan juntos, y es el que vende primero.

19 ¿Sería necesario un mayor apoyo gubernamental para competir mejor en el exterior?

Aunque nosotros somos una empresa que tratamos de valernos por nosotros mismos, el negocio tiene que ser viable por sí mismo, este es un sector donde en el mundo hay una intervención estatal muy grande. Los grandes jugadores del negocio pesquero tienen subsidios, por ejemplo en la Unión Europea, la pesca es totalmente subsidiada, desde la construcción de sus barcos, hasta la propia captura.

En Argentina, directo competidor nuestro, es famosa por haber puesto las retenciones a sus exportaciones, en el caso pesquero es a la inversa, existen retenciones pero las han llevado a niveles mínimos, y existen reintegros.

Argentina tenía un 10% de nivel de retención, o un 5% dependiendo de sus productos, pero tenía de reintegros a la exportación de hasta un 12 o un 15% del valor de exportación.

Últimamente en Uruguay lo que tuvimos es la devolución de impuestos, estamos en algunas posiciones arancelarias, las de mayor valor agregado, en el nivel del 4%, aquellos productos de mayor valor agregado tienen una devolución de impuestos mayor. Pero digamos muy poco frente nivel de subsidio que se maneja el contexto internacional.

Hace un par de años, en el 2008, luego de la crisis del 2008-2009, se modificó la devolución de impuestos y se dijo que había sectores que están muy privilegiados, que están con su mercado muy fuerte, entonces se eliminaron de la lista los que tenían el 2%, y agregaron determinados ítems arancelarios que están con perjuicios en su mercado, como son, el cuero, los calzados y dentro de esos la pesca, con dos componentes distintos, el pescado entero no, porque el pescado entero está bien, el pescado con valor agregado es el que sufrió las consecuencias, porque el mercado es otro. Entonces no para la pesca en general, sino que para el pescado entero se le quitó ese 2% y se lo agregó de devolución a los de mayor valor agregado.

20 ¿Ustedes tienen alguna dificultad en algún sector específico de la cadena de valor?

Nosotros no, porque recurrimos al mercado externo, somos un importador de insumos muy grande. Por ejemplo, la cartulina para hacer todos nuestros estuches, y la imprenta, son insumos importados. Es una cartulina especial, que no se fabrica en el país. Muchos de los insumos para la producción, algunos productos, como el tipo de pan rallado y demás, todo es importado, o sea los insumos de fábrica. Adicionalmente, todo lo que es repuesto de bienes de capital, todo lo que es repuesto de barcos, o los repuestos de los equipamientos de la planta, es todo de origen importado. El mundo es muy grande, o sea ya no hay fronteras. Al importar nunca vas a tener una falla de un proveedor, porque si la tuvieras, buscas otro, porque en el mundo hay miles. Algo evidente es que, no podríamos ser lo que somos sino que estuviésemos dispuestos a abrirnos al mundo. En los insumos de barcos todo es caro, pero se consigue, no hay problema, es más con los años los grandes proveedores nuestros, son como el viejo almacén del esquina, le pedimos, nos mandan, no hay ni siquiera dificultades bancarias, no se precisan grandes cartas de crédito, son proveedores acostumbrados a suministrarnos, incluso muchas veces te llega más rápido algo que pedís del exterior.

Tenemos un ingeniero que está al frente de la parte de compra de insumos de los barcos, maneja toda la parte de repuestos, se contacta con el exterior y le da al departamento de compras, las órdenes de compra para importar las cosas. Pasa algunas veces, que hay determinado tipo de repuesto que son con entrega diferida, por ejemplo, un eje para un barco no es un elemento fácil de conseguir, o un cigüeñal, por citar otro ejemplo.

21 En cuanto a acceso a créditos, ¿existe el debido apoyo financiero al sector?

Tenemos nuestras líneas de créditos normales, pero hoy en día el crédito abunda. El sistema financiero está dando créditos en abundancia por tener mucha liquidez. No hay problema en el acceso al crédito.

Bibliografía

- La ventaja competitiva de las naciones - (1990). Michael E. Porter.
- Material Teórico del curso de Economía Aplicada a la Administración. Universidad de la República. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.
- Realidad y Perspectivas Económicas de la Producción Acuícola en el Uruguay- (2008). Trabajo monográfico efectuado por: Paula Alzugaray, Tiago Coradini y Martín Fernández.
- Empresas transnacionales – Factores condicionantes de la inversión en Uruguay. Trabajo monográfico efectuado por: María Fernanda Estavillo Píriz, María Alejandra Berriel Martínez y Leticia Bonjour Llorca.
- El mercado interno en América Latina y las razones de un proyecto. Roland Wiefels (Director General de INFOPECA).
- Consumo de pescado y estrategias de comercialización para los productos acuícolas-(2003). Roland Wiefels (Director General de INFOPECA).
- Luchini, L., 2004. “Perspectivas en acuicultura: nivel mundial, regional y local”. Argentina. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPyA), Subsecretaría de Pesca y Acuicultura, Dirección de Acuicultura.
- El pescado. Su mercado y su marketing- (2003). Roland Wiefels (Director General de INFOPECA).
- URUGUAY. Dirección Nacional de Recursos Acuáticos. 2010. Boletín Estadístico Pesquero 2009. Montevideo, MGAP-DINARA, 52 p.

- URUGUAY. Dirección Nacional de Recursos Acuáticos. 2011. Boletín Estadístico Pesquero 2010. Montevideo, MGAP-DINARA.
- El Estado Mundial de la Pesca y la Acuicultura-(2010). Departamento de Pesca y Acuicultura de la FAO.
- El pescado, ¿es un commodity? ¡No! Es una experiencia sensual... (2002). Roland Wiefels (Director General de INFOPECA).
- Visión general del sector pesquero nacional. (2009). Uruguay.
- Propuesta de estrategia de desarrollo sostenible del sistema pesquero en Uruguay. (2009). Ernesto González Posse.
- Defeo O, Horta S, Carranza A, Lercari S, de Álava A, Gómez J, Martínez G, Lozoya JP, Celentano E (2009). Hacia un Manejo Ecosistémico de Pesquerías. Áreas Marinas Protegidas en Uruguay. Facultad de Ciencias-DINARA, Montevideo, 122p.

Sitios Web

- Dirección Nacional de Recursos Acuáticos. Página Web www.dinara.gub.uy
- Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. Página Web www.mgap.gub.uy
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Página Web www.fao.org.uy
- Administración Nacional de Puertos. Página Web www.anp.com.uy
- Infopesca. Página Web www.infopesca.org
- Esturiones del Río Negro S.A. Página Web www.caviaruruguay.com

- Enciclopedia Wikipedia. Página Web www.wikipedia.com
- Aeropuerto Internacional de Carrasco. Página Web www.aic.com.uy
- Fripur S.A. Página Web www.fripur.com.uy
- Real Academia Española. Página Web www.rae.es
- Diario El País. Página Web www.elpais.com.uy
- Instituto Nacional de Estadística. Página Web www.ine.gub.uy