

RESUMEN EJECUTIVO

El estudio que se presenta a continuación tiene como título “Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en la industria del papel y del cartón en Uruguay en los últimos 25 años.” El trabajo se divide en cinco capítulos. Abordaremos una descripción de la realidad del sector y realizaremos un análisis de la teoría expuesta por el autor Michael Porter en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, obra de cabecera para nuestro estudio. Se expondrá asimismo la realidad que afronta hoy día el sector uruguayo en lo que respecta a estas industrias para luego analizar la teoría desarrollada por el autor en el marco de los mercados anteriormente expuestos. Las conclusiones se determinarán en el final del trabajo resumiendo cuales son las razones que nos hacen creer que nuestra nación sea o no competitiva.

Como aspecto medular de nuestro trabajo podemos destacar que el estudio trata de determinar si la industria es o no competitiva a la luz de la obra expuesta por el autor bajo análisis y proporcionar una amplia información al lector sobre la importancia del tema y la competitividad nacional.

Entendemos que debido a los importantes cambios que las economías estuvieron experimentando en los últimos años, resulta de relevancia el estudio del tema abordado en lo que respecta a la competitividad de las naciones, la cual permite alcanzar el desarrollo del país.

ÍNDICE

Resumen ejecutivo	1
Índice	2
Introducción	7
1. Fundamentación del tema	7
2. Características de la industria en Uruguay	8
3. Metodología	9
4. Alcance	10
Capítulo 1. Características del objeto de estudio y del proceso productivo del papel y cartón ---	12
1.1 Historia de la producción de papel y cartón	12
1.1.1 Los inicios del proceso	12
1.1.1.1 Egipcios y el comienzo de la industria	12
1.1.1.2 Chinos primeros fabricantes del papel	13
1.1.1.3 La era pre – industrial	13
1.1.2 Historia mundial de la producción del papel y cartón en la era industrial	15
1.1.2.1 La era industrial	15
1.1.2.2 La actualidad	16
1.2 Definiciones y tipos de productos	20
1.2.1 El papel	20
1.2.1.1 Definición del papel	20
1.2.1.2 Tipos de papel	20

1.2.2 El cartón -----	24
1.2.2.1 Definición del cartón -----	24
1.2.2.2 Tipos de cartón -----	25
1.3 Los procesos productivos y componentes de los productos -----	27
1.3.1 El proceso productivo del papel -----	27
1.3.2 El proceso productivo del cartón -----	29
1.4 Los antecedentes en Uruguay -----	30
1.5 La producción en la región -----	34
Capítulo 2. Teorías más recibidas a ser aplicadas -----	36
2.1 Reseña histórica -----	37
2.2 Las cinco fuerzas competitivas en un sector -----	41
2.2.1 Amenaza al ingreso -----	42
2.2.1.1 Reacción de los competidores establecidos -----	42
2.2.1.2 Las barreras de ingreso -----	43
2.2.1.3 Las barreras de egreso -----	44
2.2.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes -----	47
2.2.3 Presión de productos sustitutos -----	48
2.2.4 El poder negociador de los compradores -----	48
2.2.5 El poder negociador de los proveedores -----	49
2.3 La ventaja competitiva de las naciones -----	50
2.3.1 La ventaja competitiva de las empresas en sectores mundiales -----	51
2.3.2 Determinantes de la ventaja competitiva nacional -----	53
2.3.2.1 Condiciones de los factores -----	55

2.3.2.1.1 Dotación de los factores	55
2.3.2.1.2 Jerarquía entre los factores	56
2.3.2.2 Condiciones de la demanda	57
2.3.2.2.1 Composición de la demanda	58
2.3.2.2.2 Tamaño y pautas de crecimiento	60
2.3.2.2.3 Mecanismos de transmisión de preferencias a mercados extranjeros	61
2.3.2.3 Sectores afines y de apoyo	61
2.3.2.3.1 Ventaja competitiva en sectores conexos	62
2.3.2.3.2 Ventaja competitiva en sectores proveedores	63
2.3.2.3.3 Clústeres Porterianos	63
2.3.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa	64
2.3.2.4.1 Estrategia empresarial	65
2.3.2.4.2 Estructura empresarial	68
2.3.2.4.3 Rivalidad doméstica	70
2.3.2.5 La influencia del gobierno	72
2.3.2.6 El papel de la casualidad	72
2.4 El diamante de Porter	73
2.4.1 Funcionamiento del diamante	73
2.4.2 Los determinantes de un sistema	75
2.4.3 La integración de los sectores competitivos dentro de una nación	75
2.4.4 La pérdida de la ventaja competitiva	76
2.4.5 Diferentes visiones del diamante	77
Capítulo 3. Descripción de la realidad del sector	78

3.1 El mercado -----	78
3.1.1 Estructura de mercado -----	78
3.1.1.1 Competencia perfecta -----	79
3.1.1.2 Competencia imperfecta -----	80
3.1.2 Caso particular de la industria productora de papel y cartón -----	83
3.1.2.1 Cantidad de vendedores -----	83
3.1.2.2 Integración vertical -----	87
3.1.2.3 Diversificación de productos -----	87
3.1.2.4 Las exportaciones del sector -----	88
3.1.2.5 Insumos para la fabricación de papel y cartón -----	91
3.2 La política tributaria -----	110
3.2.1 Los tributos del sector -----	110
3.2.1.1 Exoneración por inversiones -----	112
3.2.1.2 Proyectos de interés nacional -----	112
3.2.1.3 Amortización acelerada -----	113
3.2.1.4 Exoneraciones de IVA -----	113
3.2.1.5 Dedución IVA gasoil -----	114
Capítulo 4. Análisis de la teoría – realidad -----	115
4.1 Fortalezas y debilidades del sector (análisis FODA) -----	115
4.2 Aplicación de la realidad del sector a la teoría de Porter -----	117
4.2.1 Condiciones de los factores -----	118
4.2.1.1 Mano de obra -----	119
4.2.1.2 Recursos físicos -----	122

4.2.1.3 Insumos y materiales -----	123
4.2.1.4 Conocimiento -----	127
4.2.1.5 Infraestructura -----	128
4.2.1.6 Capital -----	130
4.2.2 Condiciones de la demanda -----	131
4.2.2.1 Composición -----	131
4.2.2.2 Magnitud y pautas de crecimiento -----	132
4.2.2.3 Mecanismos de transmisión de preferencias a mercados extranjeros -----	134
4.2.3 Sectores afines y de apoyo -----	134
4.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad entre empresas -----	138
4.2.4.1 Estrategia y estructura -----	138
4.2.4.2 La rivalidad entre las empresas -----	142
4.2.5 El papel del gobierno -----	147
4.2.6 La casualidad -----	148
Capítulo 5. Conclusiones -----	150
Anexo I. Entrevista a CICSSA -----	154
Anexo II. Entrevista a FANAPEL -----	178
Anexo III. Los bosques ambientalistas -----	188
Anexo IV. El reciclaje del papel -----	191
Anexo V. Normas aplicables al sector -----	197
Anexo VI. Programas Forestales Nacionales -----	200
Bibliografía -----	202

Introducción

En este primer apartado del trabajo monográfico haremos una breve descripción del tema bajo estudio. Realizaremos del mismo modo una fundamentación de su importancia y describiremos las secciones en las cuales está organizado, así como la metodología a seguir.

1. Fundamentación del tema

En el presente análisis abordaremos temas relacionados a la industria del papel y del cartón en Uruguay; presentamos este trabajo bajo la denominación de “Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas de la industria del papel y del cartón en Uruguay en los últimos 25 años”.

El estudio se basa en determinar si la industria es o no competitiva en a la luz de la obra de Porter “La Ventaja Competitiva de las Naciones”.

De acuerdo a lo que expone el autor en su capítulo primero del libro abordado, una nación es competitiva en la medida en que desarrolle determinados factores que la posicionen en una condición más favorable que la de sus competidores mediante la creación de barreras frente a ellos.

Asimismo hace referencia al Profesor Santiago García Echevarría para definir “las condiciones que debe cumplir una empresa para ser competitiva”:

1. Racionalidad económica; administrar los recursos para lograr niveles de productividad adecuados.
2. Capacidad de coordinación y adecuación con el entorno; debe responder rápidamente a los cambios que se le presentan.
3. Capacidad de dirección y organización; deben estar alineados todos los sectores de la empresa bajo el mismo objetivo organizacional.

Iniciaremos nuestro análisis con una presunción de mediana competitividad del sector objeto de estudio, por el hecho de que se llega a exportar el producto. Desarrollaremos los factores que a nuestro entender generan esta competitividad en la nación. Al culminar, podremos concluir qué razones conducen a esa mediana competitividad.

La teoría marco de nuestra investigación será analizada en el capítulo dos bajo la denominación de teorías más recibidas a ser aplicadas.

La elección de este tema se fundamenta en que la industria del papel y cartón tuvo un importante auge en los años noventa, sin embargo las exportaciones experimentaron un descenso material. Posteriormente en el año 2008, se pudo observar un incremento material y sostenido hasta la actualidad. Esto nos motivó al análisis de las causas determinantes de este cambio.

Asimismo, nos pareció interesante el reciclaje del papel y la plantación de “bosques ambientalistas” para la protección del medio ambiente bajo la obtención de recursos renovables. Este tema lo expondremos en un anexo al final del trabajo, junto con algunas normas de referencia al sector.

2. Características de la industria en Uruguay

Existen en nuestro país tres ramas productivas (fabricación de pulpa de madera, papel y cartón; fabricación de papel y cartón ondulado; fabricación de envases de papel y cartón).¹

Debemos mencionar que, el desarrollo de esta industria en el Uruguay estuvo históricamente enfocado al mercado interno.

Pasamos a desarrollar a continuación las características principales de este sector en nuestro país:

- Requisitos de grandes capitales: existe la necesidad de invertir grandes recursos financieros debido a las características del proceso productivo y el equipamiento necesario para llevarlo a cabo.

¹Extraído de la Clasificación del Instituto Nacional de Estadística - INE

- Economías de escala²: deberían estar presentes en este sector en particular posibilitando un mejor uso de los recursos.
- Acceso a buenos canales de distribución internacional por la ubicación estratégica del Uruguay que posibilita la exportación.
- Fácil acceso a las materias primas, en los últimos años se ha visto favorecido por la instalación de las plantas de celulosa en el país.
- Política gubernamental que intenta fomentar el desarrollo del sector forestal mediante beneficios y exoneraciones fiscales (Ley Forestal).

3. Metodología

El propósito de nuestra investigación será demostrar si la industria productora del papel y cartón en el Uruguay es competitiva o no, describiendo cuales son los factores y determinantes que nos hacen llegar a tal conclusión.

La ventaja competitiva es aquella “característica que diferencia a un producto, servicio o empresa de sus competidores, por lo que para que esta característica sea llamada ventaja, tiene que ser única, diferencial, estratégicamente valorada por el mercado y sobre todo comunicada”.³

Para lograr nuestro propósito nos valdremos de una metodología que consta en primer término de concretar un marco teórico en el cual estaremos inmersos durante la investigación; analizaremos en este caso literatura de Michael Porter que trata de los factores que determinan las ventajas competitivas estudiadas en cada sector. La bibliografía de cabecera así como marco teórico utilizado

² Economías de escala: producir en grandes cantidades. Refiere al proceso mediante el cual los costos unitarios de producción disminuyen al aumentar la cantidad de unidades producidas, lo que significa, aumento de productividad y disminución del costo medio de producción (por el aumento del tamaño o bien escala de la planta).

³Extraído de Michael Porter de su libro “La ventaja Competitiva de las Naciones”

serán los libros “La Ventaja Competitiva de las Naciones” y “Estrategias Competitivas” del mencionado autor.

Posteriormente procederemos a realizar una búsqueda exhaustiva de bibliografía, recolectando información de diversos medios como internet, literatura, monografías previas, estudios estadísticos y otros hasta llegar al principio de saturación.

Recolectaremos información tanto cualitativa como cuantitativa, y en nuestras interacciones con las empresas del medio buscaremos no solo recabar datos sino realizar una investigación descriptiva y explicativa de la industria.

Los procedimientos para la obtención de información serán los siguientes:

1. Relevamiento de estudios económicos previos del sector en el país extrayendo elementos de análisis cualitativos y cuantitativos.
2. Entrevistas a empresarios de la industria con cuestionarios previamente confeccionados.
3. Estudio de datos estadísticos obtenidos de fuentes confiables (Instituto Nacional de Estadística, Auditoría Interna de la Nación, encuestas anuales de la FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations, Cámara de Industria del Uruguay, Cámara de Industria Internacional).

Luego de recabar la información necesaria y realizar los análisis pertinentes lograremos concluir si este sector cuenta con ventajas competitivas, y si así fuera, qué factores determinan tal competitividad.

4. Alcance

Nuestro trabajo se abocará específicamente a la industria del papel y cartón corrugado, en Uruguay. Como podrá notar el lector, hemos restringido el alcance del estudio al producto cartón corrugado y no a toda la gama de cartones en Uruguay.

Definiremos como aspecto temporal los últimos 25 años (1986 – 2010), incluimos también alguna información que pudo ser obtenida del primer semestre del 2011 para llevar el estudio a la realidad más próxima.

Debido a que en los años 90 se produjeron importantes cambios como ser la aprobación y reglamentación de la nueva Ley Forestal (Ley 15.939, diciembre de 1987). Se intenta con esta norma proteger los bosques nativos, preservar los recursos naturales y fomentar los bosques de rendimiento, siendo por tanto el eje del marco legal para la promoción del sector.

Por otro lado, en la última década se ha dado un proceso de apertura económica de los mercados a raíz del proceso de globalización. Por medio de las nuevas tecnologías de la información las empresas han rediseñado sus estrategias, estructuras y modos de producción, lo cual ha significado cambios importantes en las empresas uruguayas del sector.

Como material adicional y debido a la importancia sobre el tema en el ámbito latinoamericano, realizaremos una breve reseña sobre los Programas Forestales Nacionales (PFN), mencionado en la parte uno del presente estudio. Este programa establece una serie de requisitos, normativas y acciones tendientes al desarrollo de actividades en la industria forestal orientadas a la plantación de bosques en forma sostenible.

El cuerpo del presente trabajo consta de cinco capítulos:

En el capítulo primero analizaremos las características del objeto de estudio y del proceso productivo del papel y cartón.

Luego haremos referencia a las teorías más recibidas sobre el tema, en el capítulo dos.

Por otra parte en el capítulo tercero haremos una descripción de la realidad del sector, mediante el estudio de indicadores económicos, ratios, series estadísticas, entre otros.

El capítulo cuatro enlaza la teoría a la realidad en nuestro país, bajo el título de “análisis de la teoría-realidad”, para luego exponer las conclusiones de la investigación en el capítulo quinto.

Capítulo 1. Características del objeto de estudio y del proceso productivo del papel y cartón

En el presente capítulo nos proponemos estudiar la industria de ambos productos, a través de cinco secciones. En la primera desarrollaremos la evolución histórica de los productos a nivel mundial. En la parte segunda haremos una definición y clasificación de los productos. El proceso productivo será descrito en la sección tercera. En el apartado cuarto, describiremos la historia de la industria para el caso de nuestro país. Por último, en el quinto apartado describiremos el comportamiento en la actualidad del sector en la región. Detallamos a continuación cada una de las anteriormente mencionadas.

1.1 Historia de la producción del papel y del cartón

1.1.1 Los inicios del proceso

1.1.1.1 Egipcios y el comienzo de la industria

Los egipcios fueron los que emplearon el papiro para la fabricación de diversos objetos de uso cotidiano, éste se utilizó durante un largo período como soporte de los manuscritos. Es el precedente del moderno papel. El fragmento más antiguo de este producto se descubrió en la tumba de Hemaka, chaty del faraón Den, (necrópolis de Saqqara).

La palabra Papiro – en latín “papyrus” (en griego πάπυρος) alude a una planta acuática, *Cyperuspapyrus*; este producto como soporte de la escritura fue utilizado por los romanos entre el 3.000 a.C y el siglo V d.C. Se exportó durante siglos a distintos pueblos de la cuenca oriental del mediterráneo, en rollos de alto valor. La elaboración fue durante este período monopolio real.

El papiro tuvo su expansión por el resto del mundo en la época de Alejandro Magno. Luego comenzó un proceso de recisión al caer la antigua cultura egipcia y posteriormente fue sustituido por el pergamino como soporte de la escritura (material hecho a partir de la piel de una res u otros animales).

1.1.1.2 Chinos primeros fabricantes del papel

El origen del papel como lo conocemos hoy fue en China, cerca del año 100 d.C. Las hierbas, caños, pajas y trapos eran utilizados como materia prima, golpeándose estos productos contra morteros de piedra para la extracción de la fibra.

Fue en el año 105 d.C cuando T'sai Lun, fabricó papel por primera vez utilizando la planta vegetal (caña de bambú, morera y otras). Este trabajo fue realizado bajo órdenes impuestas por el emperador, en busca de nuevos elementos sobre los cuales escribir. Esta técnica de elaboración desarrollada por los chinos y fue empleada por aproximadamente 500 años.

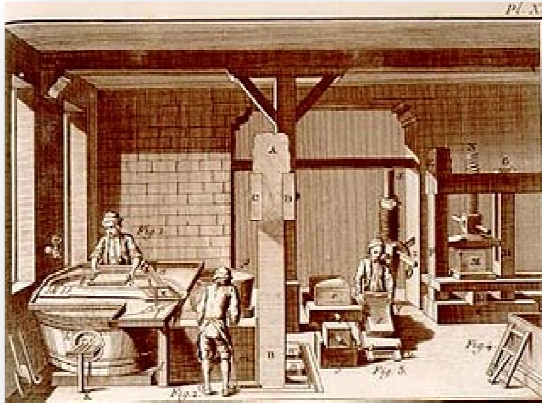
1.1.1.3 La era pre- industrial

Luego del transcurso de este período, comienza su expansión por Asia Central, Tíbet y la India, aproximadamente en el año 750 d.C., destinos en los cuales su fabricación era manual, de acuerdo a la antigua tradición.

Es en Europa en el año 806 d.C. donde se crea el primer ejemplar escrito en una carta árabe (gran avance para la industria ya que hasta el momento se venía utilizando el pergamino). Hoy día este ejemplar se conserva en la biblioteca Universitaria de Leyden⁴.

Luego, 350 años más tarde, en 1.150 d.C. surge la primera fábrica de papel en España.

⁴ La Universidad de Leiden es la universidad más antigua de las Provincias Unidas de los Países Bajos, situada en Holanda.



El primer molino papeler europeo fue instalado a comienzos del siglo XI en Játiva. Su dueño “Abú Masaifa” tenía a su cargo más de 20 trabajadores. La destacada calidad del producto desarrollado por esta empresa, le permitió exportar a todo el mundo en el año 1.150.

IMAGEN 1.1. IMAGEN DE LA PRIMERA FÁBRICA DE PAPEL

Fuente: “<http://culturavalenciana.blogspot.com/2008/09/la-primera-fbrica-de-papel-de-europa.html>”

Hacia 1580 d.C. los españoles comienzan a introducir la producción de papel en el continente americano, teniendo como primer destino México.

A continuación resumimos las ideas anteriormente expuestas en una línea de tiempo.

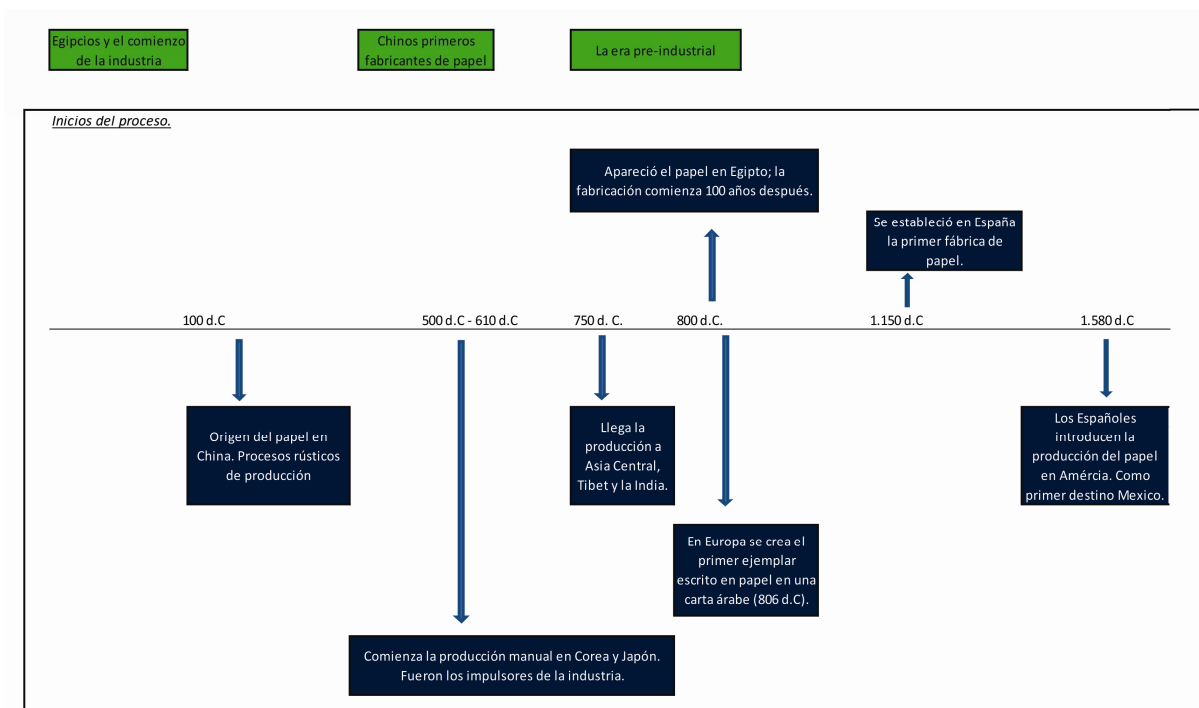


GRÁFICO 1.2. LINEA DE TIEMPO DE LOS INICIOS DEL PROCESO
Fuente: elaboración propia

1.1.2 Historia mundial de la producción del papel y cartón en la era industrial

1.1.2.1 La era industrial

Hacia el año 1720 el francés Ferchault de Reaumur propone la madera como fuente de fibras vegetales para la confección del papel.

A finales de siglo (aproximadamente en el año 1798), aparece la primera máquina de producción continua de papel, inventada por Nicholas Robert y comercializada por los hermanos Fourdrinier, cuya novedad era la rapidez en la producción.

El problema de escasez de materias primas culminó cuando en el año 1850 el alemán Friedrich GottlobSéller concibe un método para obtener papel de la pulpa de madera, perfeccionado más tarde por la obtención de pulpa mediante métodos químicos (método al sulfito y al sulfato).

En 1853 las maquinas se introdujeron a China y Japón. Rápidamente se dio la apertura de relaciones diplomáticas y comerciales entre Estados Unidos y Japón, seguida por una apertura de relaciones diplomáticas con, Inglaterra, Rusia y Francia.

A partir de estos descubrimientos comenzó la producción de papel a gran escala y a precios económicos, lo cual provocó expansión de los nuevos métodos químicos, aumento de número de fábricas, y también de la producción de papel acabado.

Pero a su vez indujo a cambios sociales muy importantes como ser: la aparición de nuevos periódicos y revistas de amplia tirada, y el surgimiento de los libros masivamente en todos los ámbitos sociales. Sobre todo influyó en la educación, donde la calidad y cantidad de los textos escritos mejoró el carácter universal del acceso a la cultura, incrementando la alfabetización.

Durante todo el siglo XX los métodos de obtención de papel no fueron modificados sustancialmente, pero sí la eficiencia, costo y el respeto al medioambiente para la fabricación de los mismos, mediante la optimización de procesos (recuperación energética, recuperación de reactivos).

A continuación presentamos una línea de tiempo con las ideas expresadas anteriormente.

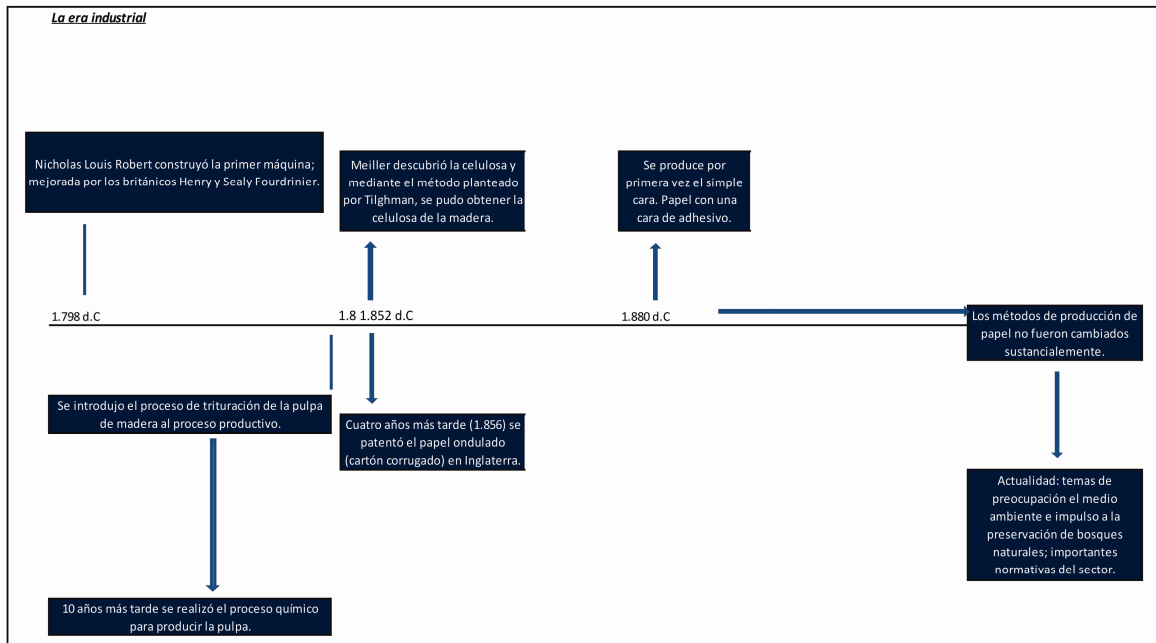


GRÁFICO 1.3. LINEA DE TIEMPO DE LA ERA INDUSTRIAL
Fuente: elaboración propia

1.1.2.2 La actualidad

Al existir hoy día muchas variedades de papel y cartón se realiza un tratamiento específico de la materia prima para cada tipo de producto, difiriendo los procesos según el caso.

Los nuevos campos de investigación se basan en la posibilidad de mejorar los procesos ya existentes, descubrir nuevos para utilizar mayor diversidad de materias primas, tanto nuevas especies vegetales accesibles, como desechos forestales o materiales reciclados.

La superficie de bosques en el mundo al 2006 era de 3.780 millones de hectáreas, de las cuales el 95% eran bosques naturales y el 5% plantaciones forestales. Igualmente, la disponibilidad de bienes y servicios forestales ha sido gravemente influida por la deforestación y la degradación de los bosques.

El consumo de madera se ha triplicado en los últimos treinta años, superando los cuatro mil millones de metros cúbicos por año. La tendencia es un mayor nivel de inversiones del sector privado, estableciendo plantaciones en países en vías de desarrollo y la producción mediante sub-contratación.

A diferencia de las empresas productoras de celulosa, que en la actualidad están mostrando una reubicación de sus plantas desde el hemisferio norte al hemisferio sur, las empresas productoras de papel y cartón han emigrado desde el oeste al este del mundo.

La explicación de lo expuesto anteriormente, atiende a una cuestión geográfica y de mercados, debido a que la zona del hemisferio sur es rica en suelos, logrando una mayor productividad forestal. Por otro lado en la zona este se concentra gran parte de la demanda de papel y cartón, además de mano de obra barata y abundante.

El comercio mundial de productos forestales es muy importante, incluso su nivel de facturación, que asciende a 110 mil millones de dólares anuales, superando a los productos agrícolas y ganaderos juntos.

A nivel mundial la estructura de mercado del sector celulósico se caracteriza por estar a cargo de grandes empresas, la mayoría internacionales, pues requieren de grandes inversiones para funcionar así como de largos plazos para dar frutos. Estas empresas tienen características peculiares como contar con economías de escala y estar integradas verticalmente. Los países exportadores de celulosa son Canadá, Estados Unidos, Suecia, Brasil, Chile y Finlandia.

La pulpa de celulosa es un “commodity”, esto quiere decir que es un producto genérico y básico que se comercializa internacionalmente, cuyos precios manejados son homogéneos. Los precios de este producto hoy en día son un 40% inferiores al pico registrado en el año 1995.

En cuanto a nuestro objeto de estudio que es la industria del papel y cartón (no las empresas productoras de celulosa), los mercados cuentan con algunas características parecidas a los mercados celulósicos en el sentido de que a nivel mundial los líderes son grandes empresas internacionales, con requisitos de inversión muy grandes.


Sin embargo, los mercados del papel y cartón no son estrictamente homogéneos, pues el precio no es el único aspecto del cual depende la competitividad, y los productos pueden contar con especificaciones diferentes. Esto permite la existencia de nichos de mercado con precios y requerimientos diferentes.

El principal grupo papelerero en Europa es Stora Enso de Suecia, con una capacidad instalada de procesamiento de aproximadamente 12 millones de toneladas de papel en un año, seguido en importancia por el grupo UPM Kymmene de Finlandia con una producción anual de 7,8 millones de toneladas. Imaginemos la importancia relativa de estas empresas cuyas producciones significan el 3% y el 2% respectivamente a nivel mundial.

Con esto llegamos al día de hoy en que la producción mundial de cartón y papel alcanza 390 millones de toneladas. El mayor crecimiento se ha dado en Asia, principalmente por la industria China, logrando no sólo ser autosuficiente y por tanto reducir las oportunidades de exportación de Europa y Estados Unidos, sino también conquistar mercados occidentales. Mientras este continente produce casi el 40 por ciento del consumo total mundial de papel y cartón, Europa representa cerca de un 25% así como Estados Unidos.

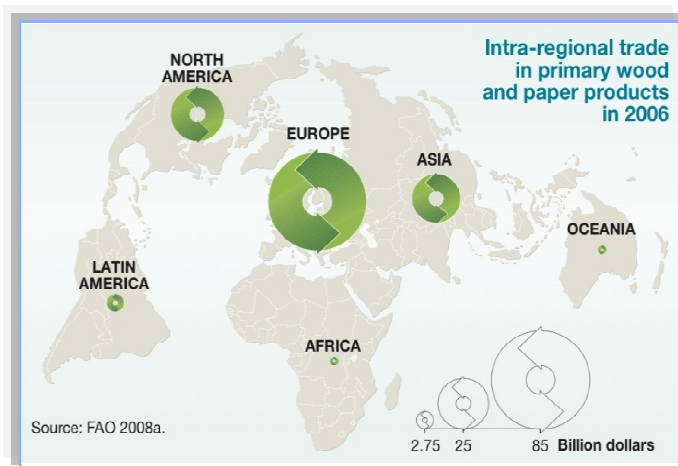
Los productores de papel y cartón más importantes

Posición	País	Producción (en Mt)	Posición	País	Producción (en Mt)
1	Estados Unidos	80,8	11	Brasil	7,8
2	China	37,9	12	Indonesia	7
3	Japón	30,5	13	Reino Unido	6,5
4	Canadá	20,1	14	Rusia	6,3
5	Alemania	19,3	15	España	5,4
6	Finlandia	13,1	16	Austria	4,6
7	Suecia	11,1	17	India	4,1
8	Corea del Sur	10,1	18	México	4,1
9	Francia	9,9	19	Tailandia	3,4
10	Italia	9,4	20	Países Bajos	3,3



Fuente : Handelsblatt - Die Welt in Zahlen (2005)

IMAGEN 1.4. LOS PRODUCTORES MÁS IMPORTANTES DEL MUNDO.
Fuente Handelsblatt



La industria europea ha experimentado un desmantelamiento del exceso de capacidad desde el 2008, que implica una baja de más del cinco por ciento del volumen de su producción. Los flujos intracontinentales más importantes del comercio se dan en Europa en primer lugar, seguido de América del Norte, Asia, Latinoamérica, y por último África y Oceanía.

IMAGEN 1.6 COMERCIO INTRAREGIONAL DE MADERA Y PRODUCTOS DEL PAPEL
Fuente: FAO 2008 - Los flujos intracontinentales

La competencia global se ha intensificado pues el nivel de costos en Asia es considerablemente menor que en países competidores occidentales. En términos generales, la rentabilidad de las empresas de la industria del papel ha sido débil en los últimos años. El exceso de capacidad ha llevado a la caída de precios y esto, junto con el aumento de los costos de producción, lleva a una baja rentabilidad del sector.

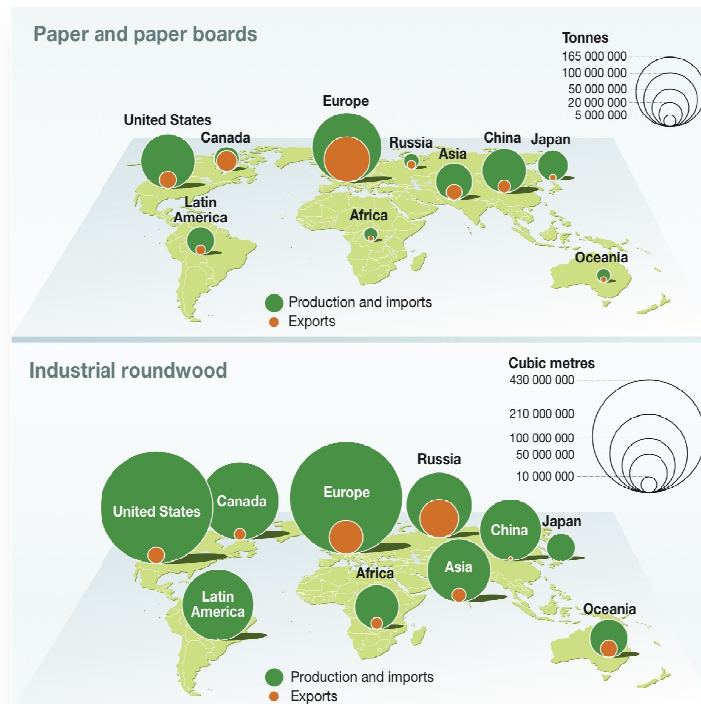


IMAGEN 1.7. PRODUCCIÓN, IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES MUNDIALES
Fuente: FAO 2008

Los grandes importadores de los productos forestales continúan siendo los países desarrollados, liderados por los Estados Unidos, Japón y la unión Europea. Rusia recientemente emerge como gran exportador de productos forestales industrializables, llegando a exportar al 35% de lo comercializado en el mundo entero en el 2004. En el mismo año China se convierte en el mayor importador de productos forestales y mayor exportador de papel y cartón.

Aún cuando se cree que la era digital de las comunicaciones pudiera disminuir la producción de la industria del papel y cartón, según investigaciones se espera incrementemos el uso del papel en un 2,2% anual, de 330 millones de toneladas a 440 millones en el mundo entero para el año 2015.

1.2 Definiciones y tipos de productos

1.2.1 El papel

1.2.1.1 Definición del papel

Según el diccionario de la real academia española, el papel es una delgada hoja elaborada con pasta de fibras vegetales que son molidas, blanqueadas, desleídas en agua, secadas y endurecidas posteriormente de acuerdo a determinados procedimientos que detallaremos en la descripción del proceso productivo.

A la materia prima, esto es, la pulpa de celulosa, se le añaden determinadas sustancias como ser el polipropileno o el polietileno con el fin de lograr un producto diferenciado con determinadas características. Los puentes de hidrógeno son los que permiten aglutinar las fibras que conforman el producto. También se denomina papel, hoja o folio a su forma más común como lámina delgada.



1.2.1.2 Tipos de papel

De acuerdo a los avances en la industria manufacturera y los componentes químicos utilizados en el proceso productivo, es posible obtener diferentes tipos de papel a saber:

A. *Papel cristal*

Como lo indica su nombre este papel es traslúcido, resistente a las grasas, liso, fabricado con pastas químicas muy refinadas y subsecuentemente calandradas. La característica más importante de este producto es la transparencia. Es rígido, sonante y sensible a las variaciones de humedad del ambiente. En la mayoría de los casos se lo utiliza para empaquetados de lujo

como ser perfumería, vinería, confitería y alimentación debido a sus características de bella presentación e impermeabilidad. Es un producto que es parecido y compite en sus propiedades con el celofán o similares.

B. Papel de estraza

Papel fabricado principalmente a partir de papel recuperado, de ello deriva que su color es beige. Se lo utiliza para la cocina debido a que es muy económico, para hacer dibujos en el campo del arte, moldes de vestidos para los diseñadores de moda.

C. Papel libre de ácido

Se le denomina libre de ácido a cualquier papel que no contenga ningún ácido. En el proceso de elaboración se toman precauciones especiales para eliminar cualquier ácido activo que pueda estar en la composición, con el fin de incrementar la permanencia del papel acabado. El ácido es un elemento agresivo. Algunos papeles lo contienen en importantes magnitudes y generan una reacción química al contacto con la luz, medio ambiente y otros elementos externos, lo cual provoca el deterioro del papel y afecta su composición. Para que el papel esté libre de ácido se controla químicamente que sea elaborado con un PH mayor a siete (unidad de medida con la cual se mide la acidez o alcalinidad de cualquier material). Aquellos que contengan un PH menor a 7.0 se consideran ácidos y los mayores a 7.0 se consideran libres de ácidos o alcalinos. De esta manera controlando el grado de acidez del papel, logramos mantener sus propiedades iniciales a lo largo de su vida útil. Debido a lo anterior, a este tipo de papeles se les da la categoría de archival ya que tienen una expectativa de vida de mayor a 100 años.

D. Papel kraft

“Papel crudo o blanqueado fabricado con celulosa kraft cruda”⁵. Dada su materia prima es un papel que presenta una alta resistencia y una superficie encolada. Por lo general a los crudos se lo utiliza para envoltorio de productos en negocios varios, mientras que los blanqueados se los utiliza para registros, actas, documentos oficiales, etc.

⁵ Definición extraída de Wikipedia.

E. Papel liner

Este tipo de papel tiene gramaje ligero o medio y se lo utiliza en las cubiertas, caras externas, de los cartones ondulados. Existen dos tipos: kraft liner, aquel en el que su fabricación se utiliza principalmente pasta al sulfato (kraft) virgen, cruda o blanqueada, normalmente de coníferas; y test liner, para cuando se utilizan fibras recicladas, generalmente constituido por dos capas.

F. Papel (cartón) multicapa

Es el producto que se obtiene al combinar en estado húmedo, varias capas o bandas de papel, formadas separadamente, pudiendo ser tanto de composiciones iguales como distintas, que son adheridas en su proceso productivo mediante comprensión y sin la utilización de adhesivo alguno.

G. Papel pergamino vegetal

Es una alternativa natural de papel. Como características principales presenta la resistencia a la grasa y el calor siendo un producto sulfurizado, logrando ser utilizado para envoltorios y cocción de alimentos. Al papel pergamino vegetal se lo utiliza también para propósitos decorativos debido a sus detalles estéticos. Está hecho con verduras utilizando una técnica especial, modernizada. Una de sus variantes es el papel símil-pergamino.

H. Papel sulfurizado

La propiedad esencial que presenta este tipo de papel es su impermeabilidad a los cuerpos grasos, una alta resistencia en húmedo (a la desintegración en el agua, incluso en ebullición) y buena impermeabilidad. Para lograr la impermeabilización se debe pasar la hoja de papel durante unos segundos por un baño de ácido sulfúrico concentrado (75%, 10 °C) y posteriormente eliminar el ácido mediante lavado. Al contacto con el ácido, la celulosa se transforma parcialmente en hidrocélulosa, la cual presenta la característica de materia gelatinosa, obstruyendo los poros del papel y provocándolo impermeable.

I. Papel símil-sulfurizado

Exento de pasta mecánica; presenta una elevada resistencia a la penetración por grasas, la cual se logra mediante un tratamiento mecánico intensivo de la pasta durante la operación de refinado, produciendo una gelatinización extensiva de las fibras. Su porosidad (la cual provoca

permeabilidad a los gases) es extremadamente baja. Se diferencia del detallado en el punto anterior en que al ser sumergido en agua, (durante un tiempo suficiente y variable según la calidad), el símil pierde toda su resistencia mientras que el sulfurizado conserva su solidez al menos en parte.

J. Papel tissue

Este tipo es un papel de bajo gramaje y suave, a menudo ligeramente crespado en seco, compuesto de fibras naturales, de pasta química virgen o reciclada, que a veces es mezclada con pasta de alto rendimiento (químico-mecánicas). Es tan delgado que difícilmente se use en una capa simple, dependiendo de su uso se suelen combinar dos o más capas. Se caracteriza por su buena flexibilidad, suavidad superficial, baja densidad y alta capacidad para absorber líquidos. Su utilización tiene fines higiénicos y domésticos: pañuelos, servilletas, toallas y productos absorbentes similares que se desintegran en agua.

K. Papel permanente

Puede resistir grandes cambios físicos y químicos durante un largo período (cientos de años). Generalmente es libre de ácido, con una reserva alcalina y una resistencia inicial razonablemente elevada. Tradicionalmente la comunidad cultural ha considerado crucial usar fibras de alta pureza (lino o algodón) para asegurar la permanencia del papel. Hoy día, se considera que se ha de poner menos énfasis en el tipo de fibra y más sobre las condiciones de fabricación. Un proceso de fabricación ácido es incompatible con la producción de papeles permanentes.

L. Papel fluting

Fabricado expresamente para su ondulación, para darle rigidez y amortiguación. Normalmente fabricado de pasta semiquímica de frondosas (proceso al sulfito neutro, NSSC).

1.2.2 El cartón

1.2.2.1 Definición del cartón

Este producto está compuesto por varias capas de papel superpuestas y fuertemente comprimidas, utilizando para ello como materia prima la fibra virgen o el papel reciclado. Respecto al papel, es más grueso, duro y resistente.

El grosor y el volumen son características importantes en la elaboración de este producto. El producto debe soportar los pesos de las cargas, equipaje y demás manteniendo su forma, debido a que en la mayoría de los usos se destina a embalaje como son las cajas. Lo que generalmente hacen sus productores es componerlo con dos o más capas para mejorar la calidad. Para aquellos casos en los cuales se agregan capas intermedias corrugadas se obtiene el producto: cartón ondulado.

El producto en la industria se mide por su gramaje, esto es el peso del cartón expresado en g/m². En el caso que se los utilice para fabricar envases tiene un gramaje promedio entre 160 y 600 g/m².

El grosor mide la distancia equidistante entre las dos superficies de la lámina de cartón (unidad de medida: milésimas de milímetro, μm .) El grosor promedio de los envases conformados por este producto varía entre 350 y 800 μm , siendo las dimensiones del cartón corrugado ampliamente superiores.

Otro de los atributos importantes del producto es la densidad y calibre. La primera refiere al grado de compactación del material, siendo su unidad de medida: kg/m³. El calibre representa la superficie de cartón en metros cuadrados por cada 10 kg de peso.



1.2.2.2 Tipos de cartón

De acuerdo a la materia prima utilizada en la elaboración del producto, es posible distinguir entre cuatro tipos de cartones:

A. *Cartón sólido blanqueado o cartulinas*

Este producto es fabricado con pasta química blanqueada en sus capas interiores y capas de estuco en la caras superior y reverso. Generalmente es utilizado para aquellos envases de la industria cosmética, farmacéutica y otros envases de lujo.

B. *Cartón sólido no blanqueado*

Este tipo de cartón es más resistente que el descrito en el punto anterior, se utiliza para embalajes de bebidas (agrupaciones de botellas y latas)

C. *Cartón folding*

Este producto es fabricado con varias capas de pasta mecánica entre capas de pasta química. Se utiliza para envases de alimentos congelados y refrigerados.

D. *Cartón de fibras recicladas*

Este cartón se realiza con varias capas de diversos tipos de fibras, provenientes de fibras recuperadas. Es utilizado por ejemplo, para los envases de zapatos, juguetes y cereales.

Una variante: el cartón corrugado

Dentro de este rubro, centraremos nuestra atención en el cartón corrugado, por ser el más utilizado en la industria uruguaya.

El cartón corrugado, también conocido como cartón ondulado, es el más utilizado para la fabricación de cajas, envases y embalajes, interviniendo en la mayoría de las cadenas de producción y distribución a nivel mundial.

Su composición básica, típica, es una primera capa de papel liso, una segunda capa de papel ondulado y una tercera de carácter también liso, este tipo es denominado “single-face”.

Esta composición estándar varía en sus características físicas de acuerdo a los tipos de papeles utilizados en el proceso productivo.

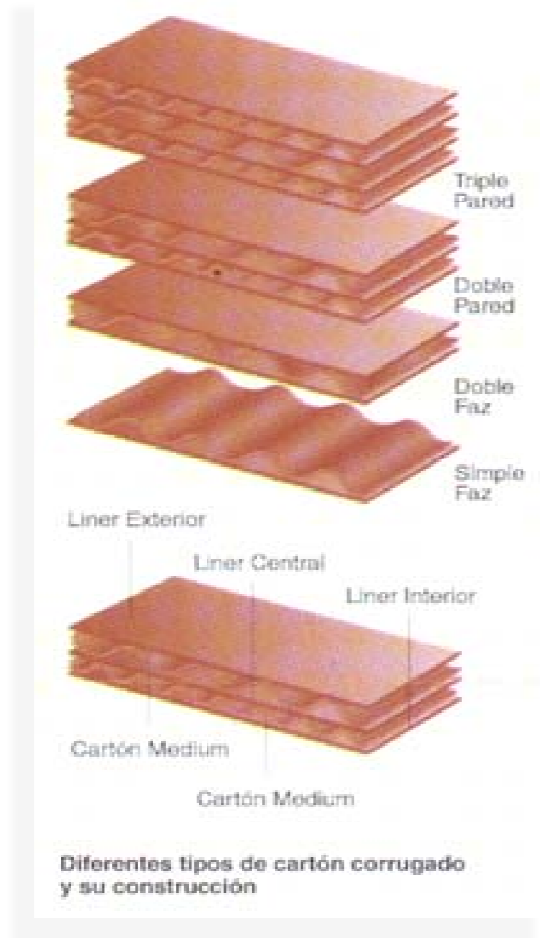


IMAGEN 1.8. CARTÓN CORRUGADO Y TIPOS
Fuente: <http://www.webpicking.com/hojas/corrugado01.htm>

La principal característica de este producto que lo diferencia del resto de su clase es que brinda una importante resistencia mecánica. El cartón “double-face” (doble faz) es el más común y se produce con dos capas de cartón, como lo muestra la figura 1.8, colocadas entre dos láminas de liner.

Aquellas planchas de cartón que presentan doble y triple pared (double-wall and triple-wall con figurations) le otorgan al producto mayor fortaleza y rigidez.

Uno de los atributos más importantes del cartón corrugado está dado por dos factores: gramaje de los papeles y altura de la onda.

1.3 Los procesos productivos y componentes de los productos

1.3.1 El proceso productivo del papel

El proceso de fabricación de papel mayormente utilizado en Uruguay comprende dos etapas muy diferentes:

- i. Obtención de celulosa a partir de madera
- ii. Fabricación del papel propiamente dicha

El objetivo de nuestra investigación es el análisis de la segunda etapa, pero igual creemos necesario desarrollar brevemente a qué refiere la primera.

i. Obtención de celulosa

La materia prima para la elaboración de la pasta de celulosa son la pulpa de madera (95%) y trapos de lino o algodón reciclados (5%).

Las plantaciones sudamericanas son principalmente eucaliptos y pinos; en el pasado no eran aceptadas internacionalmente para la producción de pasta de celulosa, pero hoy y desde los años 70' han comenzado a serlo. Brasil se transforma entonces en el principal exportador de la región, utilizando mayoritariamente eucaliptos.

Las maderas más usadas a nivel mundial son las maderas blandas como la del pino por su bajo precio y fibras largas, pero en Uruguay también se utiliza una madera dura como lo es la del eucaliptus pues es de menor costo, resistente y su proceso de crecimiento lleva cortos períodos de tiempo en relación a otras especies –10 a 12 años-.

Estos árboles son cortados, descortezados y clasificados. Los troncos son llevados a la planta industrial o astilladora donde se trituran y trocean hasta lograr chips (pequeñas astillas de 2 cm de largo por 1 cm ancho y entre 3 y 4 mm de espesor).

La obtención de la pasta de celulosa surge de separar las fibras naturales de la madera, ya sea por medios mecánicos (molinos o refinadores, separando fibras por fricción) o químicos (disolviendo la lignina que mantiene unidas las fibras). El papel que surge de la pasta obtenida mecánicamente es de menor calidad pues tiene mayor contenido de lignina residual, mientras que el obtenido por medios químicos es de mayor calidad. La ventaja del proceso mecánico sin embargo es el mayor rendimiento obtenido (93%-98%) en contraposición con el químico, que sólo rinde de un 40% a un 60%.

Tabla 1. Principales procesos de obtención de pasta de papel

Proceso	Tipo de pasta	Procedimiento	Rendimiento, %
Mecánico	Mecánica	Desfibrado mediante la acción de dos discos que giran en sentido contrario.	93 – 98
	Termomecánica	Procedimiento mecánico, con aplicación de calor para debilitar la unión entre fibras.	91 – 95
	Termoquímica	Procedimiento mecánico, con adición de agentes químicos y aplicación de calor.	85 – 90
Semiquímico	Sulfito neutro (NSSC)	Tratamiento químico (adición de sulfito y bicarbonato sódicos) previo al desfibrado mecánico.	85 – 90
Químico	Kraft ó al sulfato	Degradación de la lignina mediante una mezcla de sulfuro e hidróxido sódicos.	40 – 55
	Sulfito	Degradación de la lignina mediante mezclas de sulfito sódico con distintas bases.	45 – 60
	Alcalina	Degradación de la lignina mediante por la acción del hidróxido sódico.	45 – 55

IMAGEN 1.9. PROCESOS DE OBTENCIÓN DE PASTA DE PAPEL Y RENDIMIENTOS
Fuentes: "<http://www.cismadeira.com/especies/downloads/pastapapel.pdf>"

En el año 2000 del valor mundial de la producción de pasta de celulosa, el 74% fue producido por medios químicos, el 22% por medios mecánicos y el 4% por semiquímicos.

Un subproducto del proceso químico es el licor negro que es recuperado y reutilizado posteriormente para la generación de energía.

La pasta de madera es luego blanqueada en etapas, mediante un tratamiento químico con el objetivo de obtener el blanco adecuado para los papeles de impresión y escritura.

ii. Fabricación del papel

Por un proceso continuo que se da en una máquina llamada “Pulper”, se procede primero a refinar la pasta y luego se compone la fórmula final según el tipo y calidad de papel deseado agregando cargas minerales, productos químicos y ligantes.

Esta pasta, altamente diluida en agua, ingresa al proceso de formación que se lleva a cabo en enormes máquinas papeleras denominadas “continuas”. En esta máquina y sobre una parte llamada mesa plana, la cabeza de máquina expulsa una fina capa de pasta de papel constituida en un 99% por agua y solamente en 1 % por la fibra celulósica. Desde allí en adelante la tela de la máquina de papel va quitando el agua hasta dejar las fibras adheridas, habiendo formado finalmente una superficie lisa y uniforme de acuerdo a los requerimientos del uso final.

Al salir de la mesa, la hoja tiene aún una humedad del 82%. Posteriormente pasa a las prensas (pares de rodillos huecos por los que circula vapor a altas temperaturas) bajando la humedad al 60%. Luego la hoja avanza pasando por grandes cilindros dispuestos en serie y denominados “secadores”. En esta etapa el contenido de humedad ha disminuido en promedio entre el 4 y 7%.

Después es sometido a presión mecánica entre cilindros de acero denominados “lisadora” para darles el acabado final superficial.

En el siguiente paso puede ser llevado a una máquina estucadora que realiza la aplicación de pintura.

Posteriormente pasa por una máquina llamada calandra cuyos cilindros con presión y temperatura le confieren brillo al papel.

Por último, a través de lo que se llama rebobinado se eliminan defectos para luego ser cortado en bobinas u hojas en el sector terminación. Aquí se realiza el control de calidad final.

1.3.2 El proceso productivo del cartón

Como mencionábamos en la definición de los productos, el cartón toma como materia prima al papel, en tanto, el proceso productivo de este producto en las primeras etapas es similar al anteriormente descrito. Sin embargo es posible detallar como las principales fases del proceso las siguientes:

- i. Abastecimiento de fibras
- ii. Preparación de la pasta
- iii. Formación del cartón en la máquina

- iv. Corte
 - v. Almacenamiento, logística y entrega
-
- i. Como se describió para el proceso productivo del papel, en esta fase lo que se realiza es la extracción de la pulpa, fibras de la madera. Se puede establecer que debido a que estas fibras constituyen una materia prima natural, la producción de cartón constituye un programa de trabajo complejo en el cual la técnica debe ser gestionada en todo momento.
 - ii. Con la materia prima obtenida del punto detallado anteriormente se conforma una pasta. Esta es introducida en máquinas especializadas de gran porte (pueden llegar a 200 metros de largo y 4 de ancho).
 - iii. Mediante estas maquinarias se realizan los cortes en el producto de acuerdo a las características solicitadas, para luego ser distribuidas en los clientes (fase v).
 - iv. Corte de acuerdo a los requerimientos del cliente. Luego en esta etapa podremos aplicar la impresión o troquelado de las planchas de cartón, para luego ser plegado y empaquetado el producto final.
 - v. Almacenamiento, logística y entrega. Luego de que la plancha es impresa, tal como se estableció en el punto anterior, llega al lugar de almacenamiento donde es colocada en un pallet cada caja. Luego se le aplica una cinta de poliéster para atar el producto que la rodea junto con el pallet. Luego a la caja se la envuelve con un plástico llamado film.

1.4 Los antecedentes en Uruguay

La industria del papel y del cartón en Uruguay, se desarrolló en un entorno protegido, orientado hacia una producción nacional o de mercado interno.

En el año 1958, se produjo un estancamiento de la demanda interna, por lo que los productores lograron un acuerdo al que se denominó “la estandarización”. Acordaron orientar sus inversiones e intereses particulares hacia unos pocos productos, favoreciendo de este modo el desarrollo tecnológico de la industria intensiva en capital que opera con grandes escalas de producción.

Este acuerdo se mantuvo por 20 años aproximadamente. Fue hacia 1973, que los productores comienzan a exportar a la región.

En 1985 el área forestada en nuestro país ascendía a 198 mil hectáreas, de las cuales aproximadamente dos tercios de esta superficie estaba destinada al aprovechamiento industrial (132 mil hectáreas).

En ese año se presenta un proyecto para beneficiar el desarrollo forestal, que se aprueba en 1987 (Ley Forestal N° 15.939), contando con un crédito del banco mundial. Esta ley permitió realizar proyectos de mayor escala, logrando llegar a una superficie forestada total de 650 mil hectáreas.

En el año 2005 se elimina el subsidio a las plantaciones forestales, pero permanecen estímulos fiscales, lo que explica que la tasa de plantación no se vio afectada negativamente.

Hoy día nuestros bosques se caracterizan por su heterogeneidad, en el sentido de que tienen rendimientos muy diferentes. Mayoritariamente son bosques de Eucaliptos Grandis (cuyo valor de la madera pulpable según datos del mercado asciende a 25 dólares el m³), aunque también existen Eucaliptos Globulus (cotiza a 41 dólares el m³). Estos últimos son los más utilizados para realizar pulpa de celulosa, tal como lo describíamos en el proceso productivo del papel detallado en el punto 1.3.1.

La madera para pulpa se exporta por Fray Bentos y Montevideo, eso explica por qué es más beneficioso estar en una zona cercana a estos puntos, y por qué muchos productores alejados han optado por enfocar su producción en la madera sólida para otros procesos físicos y no para la industria celulósica, sobre todo los productores de Eucaliptos Grandis.

La producción del sector silvícola creció sostenidamente, en los últimos 15 años se han incrementado las exportaciones y las ventas se diversificaron tanto en productos como en mercados. Entre 1993 y 2005 las exportaciones de madera en bruto y productos de madera se cuadruplicaron.

Con el surgimiento del Mercosur, en el año 1990 se gravó el comercio de papel y cartón con un arancel del 30%. En los siguientes 10 años este arancel experimentó un importante descenso, logrando posicionarse en 0% a finales del año 2000 para los productos importados dentro de la región (los países miembros), y un 15,5% para los provenientes del resto del mundo.

Entre los años 1995 y 1999, en los cuales el AEC (arancel externo común), estaba en un entorno del 12% y 16%, Uruguay mantuvo productos bajo un régimen de adecuación, manteniendo aranceles intrazona superiores al AEC, por lo cual estos productos fueron incluidos en la lista de excepciones.

Uruguay en los años siguientes utilizó otros mecanismos de protección como lo son los precios mínimos de exportación, que en la actualidad no están vigentes.

Es por esto que en los últimos tiempos se produjo una apertura y una integración del sector al MERCOSUR.

Como ya mencionamos dentro de la industria se distinguen tres ramas productivas:

- La fabricación de pulpa de madera, papel y cartón
- La fabricación de papel y cartón ondulado
- La fabricación de envases de papel y cartón

La rama más significativa en nuestro país y sobre todo desde el 2008, es la fabricación de pulpa de madera, y cuenta con importante participación del producto, empleo y exportaciones.

Las ramas de producción de papel y cartón ondulado y la de fabricación de envases de papel y cartón, son más cerradas e importadoras y abastecen una importante demanda del consumo doméstico.

Desde el punto de vista tecnológico, podemos categorizar las dos primeras ramas como intensivas en capital. En cambio, la última emplea importantes niveles de mano de obra.

Las empresas del sector en Uruguay, presentan dificultades competitivas debido a los importantes costos de producción correspondiente a: las cargas sociales, costo energético, servicios de comercio exterior y dificultades de importación de los insumos. Además, se le suma las bajas escalas de producción en comparación con la industria regional; son empresas de pequeño y mediano porte en contraposición con las empresas de la región.

Como es de público conocimiento, se han instalado en los últimos años, fábricas de pasta de celulosa en Uruguay (EMCE Y UPM ex BOTNIA), y es necesario analizar el impacto de las mismas en el sector papelerero y cartonero. Incluso en el año 2011 comenzaron obras en el departamento de Colonia para la instalación de la planta de celulosa más grande del mundo.

Igualmente no representan ninguna amenaza hoy día para las empresas del sector por no incursionar en la elaboración del papel y cartón.

La realidad del sector va a ser descrita en el capítulo tercero, pero como primera aproximación podemos determinar que se trata de una industria en la cual el 95% de la producción está en manos de cinco empresas. El restante 5% es producido por aproximadamente cuarenta empresas artesanales.

Las principales empresas del sector son:

1. PAMER S.A. (Papelería Mercedes S.A.). Fundada en 1930, dedica su producción a la elaboración de cajas de cartón. Compite en el mercado con CICSSA y otras más pequeñas. Exporta parte de su producción a Argentina.
2. CICSSA (Compañía Industrial Comercial del Sur S.A.). Se creó en 1950. Hoy en día produce únicamente cajas de cartón. Se orienta principalmente a abastecer la demanda interna y compite con PAMER y con pequeñas empresas del sector.
3. Molsur/Urukor. Empresas vinculadas que se dedican a la fabricación de cartón corrugado. Le venden principalmente a los frigoríficos, los cuales son importantes consumidores de este producto.
4. FANAPEL S.A. (Fábrica Nacional de Papel S.A.). Fundada en 1898 representa hoy día la empresa productora de papel más importante en nuestro país. Produce papel estucado, de obra y gráfico.
5. IPUSA (Industria Papelería Uruguaya S.A.). Comienza a fines de los años 1930, con el fin de confeccionar sobres, cuadernos y talleres gráficos, actividad que aún mantiene parcialmente. Se dedica hoy día en mayor parte a la fabricación de papel de uso doméstico (mimeógrafo, papel higiénico, papel de embalaje, cuadernos, sobres o servilletas).

Existen en el mercado además de las empresas de gran porte mencionadas anteriormente, otras fábricas artesanales como son: Rolypel Ltda., Prince Point S.A., Papelería Pedernal, entre otras.

1.5 La producción en la región

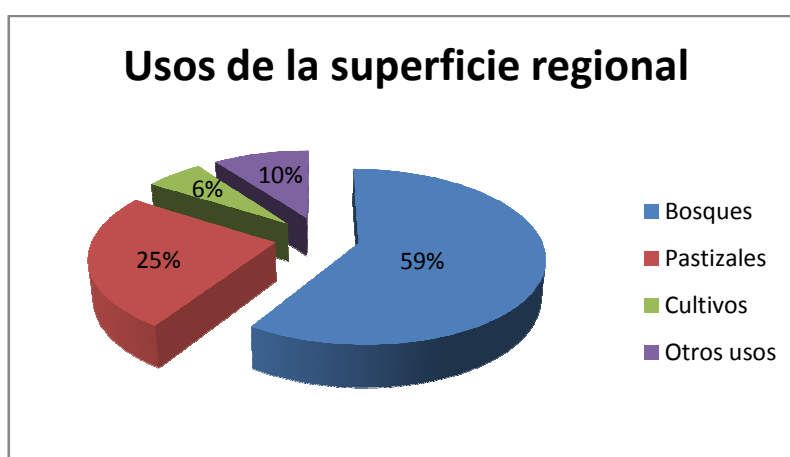
La zona amazónica (Venezuela, Brasil, Colombia, Ecuador, Perú, Guyana y Bolivia) se encuentra en un proceso de crecimiento en lo que respecta a la última década.

Se trata de una región con 1.300 millones de hectáreas correspondientes a bosques forestales, de las cuales 805 millones ya se habían plantado al año 1.990.

La región posee la mayor superficie de bosques tropicales existentes en el mundo. En el año 2.000 aproximadamente más del 60% de la superficie total de esta región estaba ocupada por bosques. Se trata de una zona favorable para el desarrollo de este tipo de industrias debido al óptimo clima que contribuye positivamente a las distintas plantaciones y a la irrigación natural por la proximidad y abundancia de ríos y océano.

A pesar de ello, y de acuerdo a los gráficos señalados en lo que respecta a la producción mundial, se trata de una zona en la que los principales productos no lo constituyen las industrias de papel y cartón pero si las empresas productoras de pasta de celulosa las cuales han convertido a la región en una zona muy atractiva para el inversor.

En el gráfico expuesto seguidamente, mostramos los usos del suelo para el año 2001 correspondiente a la zona amazónica.



GRFICO 1.10. USOS DE LAS TIERRAS REGIONALES

Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de: <http://www.fao.org/docrep/009/i7353s/i7353s07.htm>

A dicha fecha, los bosques representaban un 59% del total de la superficie regional. Los pastizales ascendían al 25%, los cultivos 6% mientras que el restante 10% se explicaba por otros tipos de producción.

Vemos por lo anterior, lo significativa que es la industria en nuestro continente, generando un importante crecimiento en lo que respecta a la última década.

Capítulo 2. Teorías más recibidas a ser aplicadas

La teoría que utilizaremos para realizar nuestro análisis de la competitividad en la industria del papel y cartón, es la planteada por Porter en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”. Asimismo nos basaremos en conceptos desarrollados por el autor como son: las cinco fuerzas competitivas, el diamante de Porter y otros.

Michael Eugene Porter (1947). Es un economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas y director del Instituto para la Estrategia y la Competitividad. Bachiller en ingeniería mecánica y aeroespacial por la Universidad de Princeton (1969), MBA por la Universidad de Harvard (1971) en Economía Empresarial por la Universidad de Harvard (1973).

Porter creó esta nueva teoría para poder responder interrogantes que ninguna teoría podía. ¿Por qué una empresa multinacional con sede en diferentes países logra un éxito internacional en segmentos y sectores diferenciados siendo una misma empresa? Luego de bastos análisis, arriba a la conclusión de que son las características decisivas de un país que permiten a las empresas crear y mantener una ventaja competitiva.

A continuación expondremos en el primer apartado una reseña histórica del concepto de competitividad y su evolución. En el segundo, detallaremos los conceptos explicados por el autor en cuanto a las cinco fuerzas competitivas que determinan la estrategia mediante la cual las empresas se defenderán de ellas. En tercer lugar, analizaremos el concepto de ventajas competitivas de las naciones para finalmente en el apartado cuarto desarrollar el comportamiento del diamante de Porter.

2.1 Reseña histórica

A continuación expondremos la evolución en el tiempo del concepto de competitividad, y el estudio abordado por los diferentes autores sobre el tema.

“La competitividad (de calidad y de precios) se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible”. “Frecuentemente se usa la expresión pérdida de competitividad para describir una situación de aumento de los costes de producción, ya que eso afectará negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto”⁶.

El concepto de competitividad se remonta a la época mercantilista. Es un término discutido desde el siglo XVI y no existe en la actualidad un consenso respecto a él.

Algunos autores explican este concepto argumentando que las diferentes naciones poseen distintas ventajas comparativas, haciendo referencia por ejemplo a los recursos naturales y costos de producción.

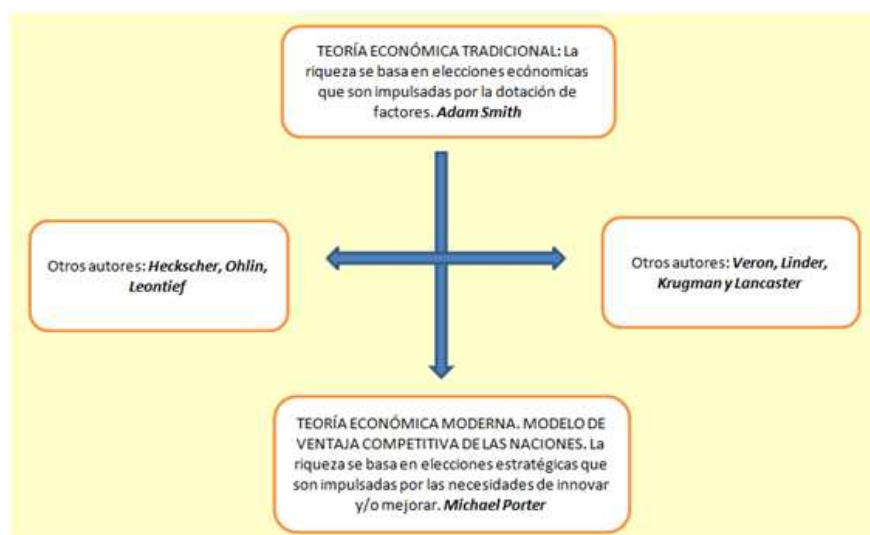


GRÁFICO 2.1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE RIQUEZA Y COMPETITIVIDAD
Fuente: elaboración propia

⁶ Definición extraída de Wikipedia

El cuadro anterior evidencia la evolución que ha sufrido el concepto de competitividad estudiado por los diversos autores. Anteriormente el foco de atención se centraba en explicar los beneficios del comercio y su estructura. El éxito de una nación estaba supeditado a las ventajas comparativas de las otras industrias.

Otros destacan la importancia de que exista un acuerdo en lo que respecta a la definición del concepto de competitividad como base fundamental para el desarrollo de un marco teórico sobre el mismo.

Ezeala – Harrison, entiende que este término representa un factor sumamente importante en la política económica de una nación, por lo que nuevamente, destaca la importancia en una definición unánime del concepto.

Por otra parte, Krugman y Baldwin entienden que desde la perspectiva nacional, el concepto de competitividad no es relevante, debido a que los países más importantes no se encuentran compitiendo entre ellos, sino que por el contrario, se trata de un asunto interno de la nación más que de uno externo.

En el libro de Porter (1990), se realiza un análisis detallando los diversos factores que se proponen para definir el concepto de competitividad. Por otra parte en su obra expone que la competitividad de una nación, se podría definir como la capacidad que tiene el país de producir bienes y servicios que satisfagan la demanda internacional (perspectiva que también adopta el modelo de la OCDE⁷). Asimismo, señala en su libro que la competitividad depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar.

Abandona la idea de nación competitiva y se acerca más a los factores determinantes de la competitividad nacional, para luego concluir que el papel primordial lo juegan el entorno nacional y la innovación empresarial en el marco de la competitividad de las empresas y por tanto, en la competitividad de una nación.

La teoría económica moderna, surge a raíz de una economía más globalizada, en la cual se da una mayor concentración empresarial, más multinacionales que exportan y compiten en el extranjero.

⁷ OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (1997). La misión de esta organización consiste en crear políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas en todo el mundo.

En línea con este autor, Scott y Lodge consideran que la competitividad se encuentra sumamente vinculada y cada vez más con aspectos como las estrategias y estructuras y cada vez menos con las condiciones naturales de un país.

Ezeala – Harrison considera que la competitividad internacional podría definirse como la capacidad relativa existente en las empresas de un país para producir y lograr comercializar productos de una calidad superior a los precios más bajos.

Denotamos como el concepto de competitividad ha ido evolucionando de una nación hacia una definición que se encuentra más relacionada con un entorno global siendo por tanto determinantes, los factores endógenos de la propia economía nacional sujeta a investigación.

Si intentamos unir los conceptos anteriormente estudiados por los diferentes autores observamos que para definir la competitividad de un territorio, debemos agrupar las ideas anteriormente expuestas en dos categorías básicas.

Por un lado los criterios de competitividad relacionados con la empresa o el sector, como puede ser la tecnología utilizada que nos permite describir la competitividad a nivel micro.

Por otro lado, existen otros factores de acuerdo a lo expuesto anteriormente que relacionan este concepto con un entorno supranacional, como puede ser la influencia del tipo de cambio de la moneda, entre otros. Estos autores hacen referencia a un nivel macro de la competitividad.

Es por ello que la competitividad de un país se encuentra sujeta a diferentes cambios tanto a en el nivel micro como macro. Incluso puede ser considerada como un fenómeno esencialmente de nivel micro, que se encuentra influido por parámetros del entorno (nivel macro).

A pesar de esto, resulta difícil establecer un análisis de competitividad de un país o de una región sin hacer referencia ni comparaciones con otras partes del mundo. Así lo argumenta Alonso, que entiende que la competitividad es un término comparativo con el comportamiento de empresas competidoras.

De esta forma, las comparaciones internacionales sobre la base de indicadores de competitividad se utilizan para ofrecer elementos que podrían destacar las mejores prácticas.

Por otro lado, los éxitos de otras naciones podrían ser utilizados como estándares de comparación para evaluar determinada economía. El origen de la práctica del benchmarking⁸ ha sido durante años un elemento que habilita a las empresas a competir en determinado sector, dando origen a que la competitividad internacional se considere un campo para evaluar comparativamente a las regiones (siendo las comparaciones una herramienta útil para el diseño de políticas macroeconómicas y estructurales de una nación).

Hoy día nos encontramos inmersos en un contexto de globalización en el que una de las características claves es la integración.

“El mundo se ha convertido en un lugar cada vez más entremezclado y hoy, independientemente de ser una empresa o un país, las amenazas y oportunidades se derivan cada vez más de con quién están conectados. Un sistema de globalización caracterizado por una sola palabra: la web. En un sentido más amplio, hemos pasado de un sistema construido alrededor de la división y los muros (Muro de Berlín) a un sistema que se construye cada día a través de la integración y las páginas Web”⁹.

Estas tecnologías de la información han permitido crear en la actualidad, una competencia más dinámica, innovadora y menos estática y dependiente de factores tales como los recursos naturales.

Internet ha permitido una nueva forma de comerciar, siendo posible realizar compras por la web (comercio electrónico), atraer nuevos clientes a través de este medio de difusión (marketing) y participar en mercados electrónicos internacionales.

Sin duda la globalización ha establecido otro factor clave en la competitividad, la educación tecnológica empresarial.

Por otra parte, en la última década se ha desarrollado una creciente importancia en torno a los recursos intangibles y el conocimiento, en lo que respecta a la economía y la sociedad.

El conocimiento es un atributo que se ha convertido en el eje principal de la diferenciación de una región y la base fundamental de obtención de ventajas competitivas por parte de las empresas.

⁸ Benchmarking: concepto utilizado en el ámbito comercial que consiste en adoptar las mejores prácticas de las mejores empresas.

⁹ Milton Friedman. Economista estadounidense (1912 - 2006).

Un fenómeno que se está dando comúnmente en la actualidad es que las naciones comienzan a desarrollar políticas no sólo para atraer a nuevas empresas o industrias, sino también enfocadas en cautivar y retener a los mejores talentos. Por otro lado los países se especializan cada vez más en el tipo de tecnología que poseen.

A su vez existen determinados productos que desarrollan algunos países con un nivel superior de tecnología aplicada del know-how¹⁰, siendo capaces de seguir aprendiendo y actualizando sus conocimientos de forma más rápida que sus competidores.

2.2 Las cinco fuerzas competitivas en un sector

Para poder desarrollar las cinco fuerzas competitivas tendremos que definir en primera instancia cuando existe competencia en un sector industrial.

El objetivo que persigue una empresa, que busca la competitividad, es posicionarse en el sector y defenderse de cinco fuerzas mediante su estrategia. Es la acción conjunta de estas cinco fuerzas, según Michael Porter, la determinante de la rentabilidad potencial de un sector.

La intensidad de la competencia en un sector no es coincidencia, depende de las cinco fuerzas de Porter, pues estas definen el potencial de utilidades, y de esto dependen las inversiones.

Un sector competitivo provoca la baja de la tasa de rendimiento del capital hasta la tasa competitiva de rendimiento mínimo (rendimiento de empresa “perfectamente competitiva”- por debajo de esa tasa prefieren invertir en otros sectores).

¹⁰ Know – How: vocablo utilizado en la jerga comercial para denominar los conocimientos preexistentes no siempre académicos, que incluyen: técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados (como podrían ser clientes y proveedores).

a. Las cinco fuerzas competitivas

Consiste en un modelo estratégico elaborado por el autor. De acuerdo a éste, las cinco fuerzas competitivas son:

- 2.2.1 Amenaza de ingreso
- 2.2.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes
- 2.2.3 Presión de productos sustitutos
- 2.2.4 Poder negociador de los compradores
- 2.2.5 Poder de negociación de los proveedores

2.2.1 Amenaza de ingreso

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de la reacción de los competidores existente y a su vez de las barreras para el ingreso del sector.

Habrán bajas amenazas para que los competidores ingresen a un sector si las barreras son altas y/o los competidores establecidos puedan reaccionar con represalias.

En cambio existirá alta amenaza de ingreso si las barreras son bajas y/o los competidores establecidos no reaccionan cuando las nuevas empresas quieran ingresar al sector.

2.2.1.1 Reacción de competidores establecidos

Como describimos anteriormente, la reacción de los competidores influye en la amenaza al ingreso (primera fuerza competitiva desarrollada por el autor). En algunos sectores la competencia se caracteriza por ser más voraz. Ante la instalación de una nueva empresa, los competidores pueden reaccionar fuertemente mediante la baja de precios, inversiones en publicidad agresiva, etc. Esto sin

duda desmotiva a la empresa entrante pues para mantenerse en el sector deberá ofrecerse mejor y tener una buena estrategia, lo que en general conlleva grandes esfuerzos económicos.

2.2.1.2 Las barreras de ingreso

Otra de las causas de las que depende la amenaza al ingreso la constituye las barreras al ingreso. Los factores que determinan que existan barreras para el ingreso en un sector son las economías de escala, la diferenciación del producto, grandes inversiones en recursos financieros, cambios de proveedores, fuertes lazos con los canales de distribución, desventajas independientes de las economías de escala, curva de aprendizaje y política gubernamental.

A continuación analizaremos los puntos anteriormente mencionados.

- i. Las economías de escala permiten producir grandes cantidades a bajos costos. Como consecuencia frenan el ingreso de otras empresas al sector, pues el entrante debe producir a gran escala, o tiene que entrar en una escala pequeña y aceptar una desventaja en costos. Esta barrera no es efectiva en la medida que se agreguen innovaciones al proceso, y reduzcan los costos sin contar con una gran escala.
- ii. La diferenciación del producto de aquellas empresas establecidas logran que los clientes identifiquen su marca y haya lealtad para con ella, obligando a los entrantes a realizar grandes gastos para superar este obstáculo y lograr que el comprador elija su nuevo producto.
- iii. La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir por ejemplo en publicidad riesgosa o agresiva, o en investigación y desarrollo, hace que las empresas no se vean atraídas a instalarse en el sector.
- iv. El comprador al cambiar de un proveedor a otro puede experimentar altos costos. Si son elevados, los entrantes tendrán que ofrecer una gran mejoría en el costo o desempeño, para que el comprador cambie la actual empresa proveedora.
- v. Los competidores existentes pueden tener lazos muy fuertes con los canales de distribución por lo que la nueva empresa debería persuadir a los canales de que acepten su producto mediante reducción de precios, lo cual significaría una reducción en las utilidades o la creación de nuevos accesos, generando un aumento de costos.

- vi. Existen también desventajas en costo independientes de las economías de escala, ejemplos de esto son la tecnología del producto patentado, el acceso favorable a materias primas, ubicaciones favorables, con las que puedan contar las empresas ya establecidas en el sector.
- vii. Las empresas que ya tienen su trayectoria en el mercado cuentan con mejores métodos y son más eficientes por haber manejado un volumen acumulado de operaciones; las reducciones en el costo por esta causa son importantes en ramas industriales con un alto contenido de mano de obra. Es a esto a lo que el autor denomina “La Curva de Aprendizaje” o “Curva de Experiencia”.
- viii. El sector puede ser objeto de una política gubernamental en lo que refiere a permisos que uno debe poseer para operar cuando instala una nueva empresa, significando un desembolso extra de recursos.

Si bien las barreras de egreso no afectan la primera fuerza definida por el autor (amenaza al ingreso), es importante definir aquí también el concepto de barreras a la salida, pues entre ambos conceptos (barreras de ingreso y de salida) podemos determinar cuáles serán las características a grandes rasgos del sector estudiado.

2.2.1.3 Las barreras de egreso

Las barreras de salida son los factores que existen en el mercado que impiden la retirada de una empresa, a pesar de que esté arrojando resultados nulos o, peor aún, se encuentre en una situación crítica de pérdidas.

Los factores que determinan que existan barreras de salida son los activos especializados, costos fijos de salida, interrelaciones estratégicas entre unidades empresariales, barreras emocionales y restricciones sociales y gubernamentales.

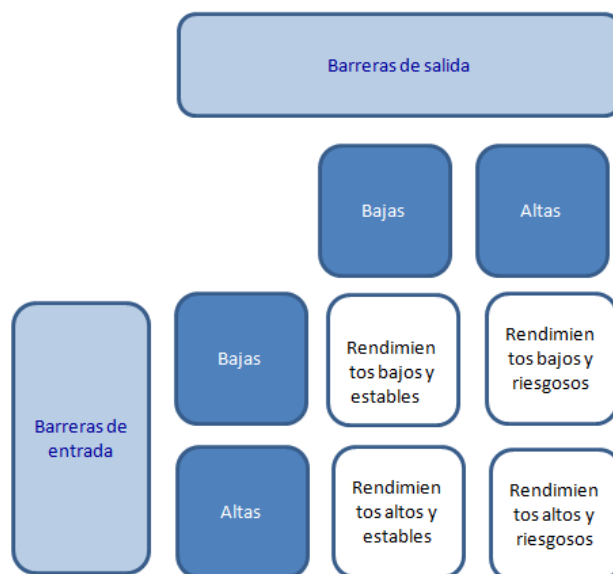
Estas barreras afectan tanto, como las de ingreso, la inversión en un sector y la desinversión.

- i. Los activos especializados son bienes que poseen un gran valor en el sector y un escaso valor de liquidación. Como estos activos pueden ser solo utilizados en este tipo de producción, tienen un precio de venta bajo o nulo. La desafectación de estos bienes sería muy costosa en términos económicos.

- ii. Costos fijos de salida son aquellos que debe pagar la empresa obligatoriamente al egresar del mercado. Un ejemplo de ello son los costos elevados que se deben pagar por concepto de indemnización por despido al reducir el personal empleado.
- iii. Las interrelaciones estratégicas entre unidades empresariales son aquellas sinergias que se obtienen dentro de la misma empresa al haber coordinado sus actividades en la cadena de valor. Es muy importante todo lo relacionado con la imagen de la empresa y sus asociados.
- iv. Las barreras emocionales refieren a la resistencia de las empresas al momento de abandonar el negocio puesto en marcha. Esto sucede por haber dedicado mucho empeño y esfuerzos no solo económicos al crear y desarrollar la empresa.
- v. Las restricciones sociales y gubernamentales que surgen al momento de cerrar la empresa son varias, pues, produce efectos económicos a nivel interno del sector y también regional. Un ejemplo de ello sería la intervención del Estado, por la desaparición de las fuentes de trabajo que conlleva la clausura del establecimiento comercial.

De acuerdo al estudio de las barreras de ingreso y egreso surge el siguiente planteo.

Si en el sector estudiado las barreras al ingreso son altas y las barreras de salida son bajas, la tendencia es hacia unas mayores utilidades del sector. Esto se da porque el ingreso de empresas es desanimado y los competidores, fracasados al no obtener los beneficios esperados, abandonarán el sector industrial fácilmente porque pueden hacerlo sin mayores problemas (bajas barreras de salida). Y es esto mismo lo que también define que el mercado sea estable, no riesgoso, pues si la empresa que se instala no consigue los resultados requeridos se retira sin mayores problemas.



CUADRO 2.2. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR SEGÚN BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA
Fuente: Elaboración propia

Sin embargo si tanto las barreras de ingreso como las de salida son elevadas existirá un potencial de utilidades elevado en el sector, además de un gran riesgo pues las empresas fracasadas permanecerán y lucharán en el sector industrial, aún cuando sus beneficios sean bajos o nulos, pues es difícil salir del sector.

Cuando las barreras al ingreso son bajas pero las de salida son altas, el ingreso de empresas al sector es fácilmente atraído por alzas en las condiciones económicas o por otros atractivos temporales.

Cuando los resultados se deterioren en el referido sector la capacidad instalada no abandonará al sector industrial por las altas barreras de salida, por lo que la capacidad se acumulará y el resultado será una rentabilidad crónicamente mala. Logrando entonces conseguir un mercado inestable y riesgoso.

El último caso a describir es el de barreras de ingreso y de salida bajas, que resulta en rendimientos bajos y estables. Las empresas fracasadas salen cuando no consiguen rendimiento acorde y entran cuando se esperan rendimientos altos.

2.2.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

Esta constituye la segunda fuerza competitiva que describe el autor en su trabajo.

En la mayoría de los casos las empresas son mutuamente dependientes, es decir, existe un patrón de acción y reacción entre competidores que puede dejar a la empresa entrante y al sector industrial en mejor o peor posición que antes del ingreso.

Cuando el número de empresas es numeroso, la posible rebeldía es grande. Sin embargo, cuando el sector industrial está dominado por una o pocas empresas, el líder o líderes pueden imponer disciplina.

Un tipo de rivalidad puede darse por la competencia en precios ya que las rebajas de estos por parte de una empresa pueden ser igualadas por los rivales, y una vez igualadas, disminuyen los ingresos para todas las empresas. Si hay mucha rivalidad en este sentido, la empresa entrante debe poder ser capaz de reducir sus precios para ser competitivo.

Otro caso de rivalidad que se da en la actualidad es el de las campañas publicitarias, pues estas pueden ampliar los beneficios mediante el incremento de la demanda o el nivel de diferenciación del producto que ofrece la empresa que la realiza.

Hay factores que determinan una mayor rivalidad entre competidores de un sector:

- La existencia de competidores diversos conlleva a dificultades al interpretar con precisión sus intenciones mutuamente, y acordar un conjunto de "reglas de juego".
- La existencia de competidores extranjeros suele agregar una gran dosis de diversidad y distintos objetivos a los sectores por sus distintas circunstancias y formas operar.
- Los intereses estratégicos elevados, es decir, el gran interés por lograr el éxito, es muchas veces desestabilizador debido a que se sacrifican utilidades en el camino por alcanzar el objetivo una vez planteado.
- Las fuertes barreras de salida generalmente mantienen a las empresas aún cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos, debido al alto costo que deberían asumir para retirarse del mercado.
- Cuando el crecimiento en el sector industrial es lento, cada empresa compite de forma más fuerte para lograr ese pequeño incremento de ventas.

- Los costos fijos elevados, como por ejemplo los de almacenamiento, generan una mayor rivalidad entre los competidores. Ello se debe a que las empresas del sector lucharán por incrementar sus ventas, de forma más intensa en comparación con otros sectores en los que no haya tantos costos fijos.
- La falta de diferenciación en los productos ofrecidos provoca que ninguno de los competidores logre una estrategia basándose en ello. El margen de actuación de cada empresa se torna más acotado. Por otro lado, los costos cambiantes influyen en la rivalidad pues existe una incertidumbre respecto al margen que se obtendrá al vender un producto.
- Los incrementos importantes de la capacidad, como por ejemplo la introducción de maquinaria hace que los competidores necesiten colocar sus productos en el mercado compitiendo más intensamente.

2.2.3 Presión de productos sustitutos

La siguiente fuerza competitiva la constituye la presión de los productos sustitutos. Estos productos son aquellos capaces de desempeñar la misma función que el producto original en el sector. Limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios en tiempos normales y reducen la bonanza de un sector industrial en momentos de auge.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son los sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio, y los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

2.2.4 El poder negociador de los compradores

La cuarta fuerza competitiva es el poder negociador de los compradores. Los compradores compiten forzando a la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos.

Un grupo de compradores es poderoso si concurre alguna/s de las siguientes circunstancias:

- El comprador o grupo de compradores está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- Las materias primas que compra el sector representan una fracción importante de los costos o compras del comprador.
- El producto vendido por el sector industrial representa una pequeña fracción de los costos del comprador (los compradores son menos sensibles a los precios, no influyen mucho en su decisión de compra).
- Los productos que se compran para el sector industrial son estándar y por esto los compradores están seguros de que siempre pueden encontrar proveedores alternativos.
- Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás llegando a ser competidores de los que hoy son sus proveedores.
- El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.

El hecho de que el comprador tenga mucha información le ayuda a negociar mejor, este es el ejemplo de tener conocimiento de los costos del proveedor.

2.2.5 El poder negociador de los proveedores

La quinta fuerza competitiva definida por el autor es el poder negociador de los proveedores. Los proveedores pueden ejercer poder de negociación amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios, amenaza de la cual se tiene que defender una empresa del sector.

Por lo general, pensamos en los proveedores como en otras empresas, pero debe reconocerse a la mano de obra también como proveedor.

Las condiciones que hacen más fuertes a los proveedores tienden a ser el reflejo de las que acabamos de explicar que hacen poderosos a los compradores pero en relación inversa.

b. Influencia de las fuerzas sobre la estrategia competitiva

Luego de determinar las fuerzas que afectan a la competencia en un sector industrial y de que sus causas han sido identificadas, la empresa puede verificar sus fortalezas y debilidades en función del sector industrial en el cual compete. Una “Estrategia Competitiva” comprende una acción ofensiva o defensiva contra las cinco fuerzas competitivas.

Es por lo anteriormente expuesto que los enfoques posibles son:

- i. Defensivo. La empresa intenta lograr una mejor posición defensiva en función de las fuerzas competitivas existentes.
- ii. Ofensivo. La empresa influye en el equilibrio de fuerzas mediante movimientos estratégicos, mejora la posición relativa de la empresa en el sector.

El conocimiento de las capacidades y de las debilidades de la empresa señalarán las áreas en las cuales debe enfrentarse a la competencia y las que debe evitarla.

2.3 La ventaja competitiva de las naciones

Este es el concepto en el que se basa la obra del autor bajo estudio, y en el cual nos apoyaremos para nuestro estudio monográfico.

No se puede generalizar el éxito de una nación basándonos en variables como las políticas económicas y gubernamentales, la existencia de recursos naturales en cantidad, la mano de obra abundante y barata o el tipo de cambio o tasas de interés favorables. Porter en su obra plantea entonces la necesidad de un nuevo paradigma, y la necesidad de centrarse en los sectores y segmentos de sectores específicos para el análisis.

El viejo paradigma establecido consistía en que las naciones tienen igual tecnología y se diferencian únicamente por sus factores de producción.

Las razones por las cuales Porter vio la necesidad de que existiera un nuevo paradigma son variadas: la competencia cambiante que se empezó a evidenciar, los grandes cambios tecnológicos en la actualidad, dotaciones comparables de los factores, la mundialización que logra que los factores y capitales comenzaran a fluir libremente y una última causa que se podría decir es la diversidad de estrategias empresariales que comenzaron a surgir.

Ser líder en determinado sector y segmento intrasectorial permite lograr una auténtica ventaja competitiva que después podrá ser explotada en otras naciones si se quiere expandirse.

Según Porter “una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas”.

La estrategia competitiva de una empresa consta de formular objetivos y medios por los cuales se conseguirán. Si una empresa desea competitividad debe realizar planificación estratégica, para sistematizar y coordinar esfuerzos de las unidades que integran la firma global.

Se dice que existen dos tipos de competitividad, ambas importantes para lograr ser competitivo: la interna que se relaciona con el uso eficiente de los recursos en poder de la empresa (como mano de obra y procesos); y la externa que depende de variable exógenas, dadas por el mercado o sector al cual pertenece (como por ejemplo la estabilidad económica y el nivel de innovación del entorno).

2.3.1 La ventaja competitiva de las empresas en sectores mundiales

Para determinar la estrategia competitiva a seguir, se deben considerar dos aspectos: la diferente naturaleza de competencia de cada sector y las oportunidades de rentabilidad existentes. Como explicamos anteriormente la rentabilidad a largo plazo está determinada por las cinco fuerzas competitivas, cuyas intensidades difieren según el sector del que se trate.

La ventaja competitiva deriva de la estrategia empresarial, que es la forma en que las empresas realizan sus actividades y organizan su cadena de valor. Las dos estrategias fundamentales competitivas son el coste inferior y la diferenciación.



CUADRO 2.3. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS
Fuente: Wikipedia.com

Debemos considerar conceptos que plantea Porter en sus obras, como son “La Cadena de Valor” y “El Sistema de Valor”.

La cadena de valor de una empresa es un sistema interdependiente, en el que las actividades se relacionan mediante enlaces, el resultado de una actividad afecta a otra, por lo que, estas deben estar coordinadas. La cadena de valor ayuda a identificar las actividades específicas con las cuales la empresa puede crear valor y ventaja competitiva.

El sistema de valor incluye a la cadena de valor de la empresa, pero a su vez a las cadenas de valor de proveedores, de distribuidores y de los compradores.

Porter versa sobre cambios o innovaciones que podrían resultar en ventaja competitiva si las empresas lo aprovechan debidamente. “Todo cambio estructural significativo en un sector crea oportunidades para los nuevos maniobreros tempranos”.

Ejemplos de esto pueden ser:

- Nuevas tecnologías
- Nuevas o cambiantes necesidades del comprador
- Aparición de un nuevo segmento sectorial

- Cambio en los costes o disponibilidad de los insumos
- Cambio en las disposiciones gubernamentales

La sustentabilidad de la ventaja competitiva va a depender de la fuente de la misma, del número de fuentes que dispone una empresa y también de la mejora y perfeccionamiento constante. Existe una jerarquía de fuentes de ventajas competitivas de las cuales depende la sustentabilidad: ventajas inferiores son aquellas más fáciles de conseguir y superiores, las que requieren de técnicas y capacidades más avanzadas, inversiones sostenidas y acumuladas en activos intangibles.

El autor diferencia diversos modelos de competencia internacional según el sector de que se trate:

- Multidoméstica: la competencia tiene lugar país por país.
- Sectores mundiales: la posición de una empresa en una nación afecta su posición en otras naciones.

La estrategia mundial aplicable puede ser repartir actividades entre naciones para servir al mercado mundial obedeciendo a factores de costo, o podría ser la coordinación de actividades dispersas en las diversas naciones.

Porter destaca en su libro que maniobrar temprano en la competencia mundial es más importante que en la doméstica.

También señala las ventajas de crear alianzas para lograr competir mejor; el beneficio radica en las economías de escala, acceso a mercados locales, reparto de riesgos, concesión de licencias logrando la estandarización, etc. Pero también hay que destacar las desventajas de formar alianzas como lo son los costos en términos estratégicos y organizativos.

Las circunstancias nacionales que crean presiones en ciertos sectores logrando fomentar la mejora continua y la innovación, crean estrategias con éxito competitivo.

2.3.2 Determinantes de la ventaja competitiva nacional

Según diferentes teorías y estudios se puede decir que las ventajas tecnológicas, las economías de escala y los productos diferenciados crean condiciones muy favorables para el comercio. Las empresas que

logren esto podrán ampliar su oferta hacia otras naciones, y por ende habrán creado ventaja competitiva. La gran incógnita que busca determinar Porter es “¿qué empresas de qué naciones van a conseguir esta ventaja?”.

Cree que existen cuatro atributos de una nación que pueden fomentar o entorpecer la creación de ventaja competitiva, y esta es la parte neurálgica de nuestro análisis:

2.3.2.1 Condiciones de los factores

2.3.2.2 Condiciones de la demanda

2.3.2.3 Sectores afines y de apoyo

2.3.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

Existen dos factores que Porter no describe como factores competitivos en sí, sino como variables influyentes en el sistema nacional que son el papel del gobierno y la casualidad, descriptos a continuación.

El papel del gobierno refiere a las diferentes acciones tomadas por este organismo de manera de incentivar o desmotivar un sector en la industria, puede tener una influencia negativa o positiva en la creación de ventaja competitiva.

Por otro lado, el autor define la casualidad como podría ser una guerra, un invento, y otros, la cual no depende de la empresa y puede hacer variar mucho las condiciones que existían antes, haciendo que los puestos ocupados por una nación los pase a ocupar otra.

A continuación explicaremos los atributos componentes de la ventaja competitiva de las naciones.

2.3.2.1 Condiciones de los factores

2.3.2.1.1 Dotación de los factores

Los factores se pueden agrupar en varias categorías genéricas: recursos humanos, recursos físicos, recursos de conocimiento, recursos de capital e infraestructura.

Dentro de los recursos humanos es relevante para nuestro estudio, no solo la cantidad de horas trabajadas sino también, la calificación que tenga el personal y el costo de las horas.

Para los recursos físicos analizaremos la calidad de los mismos, que tan accesibles son en el mercado global, y la abundancia con que se presentan. Dentro del presente recurso englobaremos también las condiciones climáticas, la localización respecto a otras naciones que sean proveedoras o clientes y también las culturas de las naciones y la facilidad de transmisión.

Por otro lado tenemos los recursos de conocimiento, la dotación que la nación tenga dependerá de varios factores, como pueden ser: la cantidad de universidades, el índice de alfabetización, el porcentaje de población con estudios terciarios, las entidades privadas de investigación.

La importancia de los recursos de capital reside en la cantidad y calidad de los mismos; es importante donde se consigue, y su origen (nacionales o extranjeros).

Por último tenemos la infraestructura, aquí debemos observar cual es el desarrollo que tiene la nación y el impacto que este genera.

Lo que importa no es la mera disponibilidad de estos sino la eficiencia y efectividad con que se desplieguen. Es importante el cómo se desarrollen pero también el dónde lo hacen, ya que la movilidad de factores que existe hoy en día debido a la globalización puede no permitir generar ventaja competitiva.

2.3.2.1.2 Jerarquía entre los factores

Otro aspecto a tener en cuenta a la hora de analizar los factores en una nación, es determinar la jerarquía que ocupan cada uno de ellos. En base a ella el autor los clasifica en básicos o avanzados y generalizados o especializados.

De acuerdo a su eficiencia se pueden dividir en básicos (comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica) y avanzados (comprenden la infraestructura, el personal calificado), siendo estos últimos los más significativos para crear ventaja competitiva sustentable, así como los más difíciles de conseguir en el mercado mundial. Los factores avanzados son producto de la creación y perfeccionamiento del sector privado por lo general.

Los factores avanzados de una nación se crean frecuentemente sobre los factores básicos, es por ello que estos últimos deben ser suficientes en cantidad y calidad.

De acuerdo a la posibilidad de uso por diferentes sectores, se pueden distinguir entre generalizados, que son aquellos que pueden ser utilizados en varios sectores, y especializados (como podría ser personal con formación muy específica o maquinaria utilizable en determinados procesos). Estos últimos tienden a formar una base más sólida al momento de generar ventaja competitiva, cuando en cambio los factores generalizados se utilizan de apoyo.

La ventaja competitiva más significativa y sustentable de una nación, en cuanto a factores, se produce cuando la misma tiene los factores necesarios para competir, y estos a su vez son avanzados y especializados, ya que de no tenerlos la ventaja competitiva desarrollada será pasajera. Pero es importante recordar que para poder contar con dichos factores, es necesario que la nación cuente con factores básicos y generalizados.

Por otro lado en lo que respecta a la creación de factores, el autor determina que es de gran importancia establecer si los ellos fueron creados por la nación o heredados. En general los factores especializados y avanzados son creados por la nación, por ejemplo por las instituciones privadas de la misma.

Las naciones tendrán éxito cuando cuenten con mecanismos excelentes para la creación de factores especializados. El sector privado, es el mayor creador de dichos factores, a diferencia del sector público que normalmente se concentra en los factores básicos y generalizados.

Las ventajas competitivas de los factores se pueden consolidar y hacer más sustentables, pero a su vez las desventajas de los factores pueden llegar a crear ventaja. Si las naciones son más ingeniosas pueden apalear la falta de un factor con la existencia y desarrollo de otro. Por ejemplo creando maquinarias para reducir la escasez de un factor.

Innovar en la búsqueda de un factor conduce a las empresas a perfeccionarse mediante el desarrollo de ventajas competitivas mas específicas, y crean presiones para perfeccionar y especializar otros factores.

2.3.2.2 Condiciones de la demanda

La demanda cuenta con tres atributos significativos: composición; magnitud y pautas de crecimiento; y mecanismos de transmisión de preferencias a los mercados extranjeros. El tamaño del mercado interior desempeña un papel muy importante en la ventaja nacional.

Adentrándonos en lo que es la composición de la demanda interior es importante que los compradores presionen a las empresas locales para que estas aceleren la innovación y puedan llegar a ser comparables con las empresas radicadas en el extranjero. Es más importante la calidad de la demanda interior, es decir cuál es el grupo que la compone, que la cantidad de la misma. De nada vale una gran demanda que no incentive a la innovación y al cambio continuo en pro de mejora.

Para esto es necesario que la estructura de la demanda tenga ciertas características como que sea segmentada, que los compradores sean entendidos y exigentes, y por último que las necesidades de los compradores domésticos marquen el lineamiento a seguir en la compra de los compradores de otras naciones.

2.3.2.2.1 Composición de la demanda

Es sumamente relevante que la demanda interior de una imagen clara y temprana de las necesidades que experimenta, antes que la demanda externa para sus rivales extranjeros. De este modo le permite a la empresa innovar y cambiar, logrando una ventaja competitiva más “refinada” antes que sus competidores.

Se podría pensar que con los conceptos hoy en día incorporados sobre la globalización, la demanda también se vea afectada por ellos, pero esto no ocurre según Porter y el mercado interior continúa ejerciendo una fuerte influencia sobre la capacidad de la empresa para percibir e interpretar las necesidades del comprador.

Varias son las razones que justifican el razonamiento anteriormente expuesto: una de ellas y la más relevante es que la demanda interna se encuentra en un contacto más cercano y frecuente con las empresas que permite entender las necesidades del comprador de una forma ágil y menos costosa. Otra razón que justifica lo comentado, es que se ven más rápidamente las respuestas del comprador frente a los cambios realizados por las empresas.

Asimismo existen tres características significativas de la demanda interior para que ésta genere ventaja competitiva. A continuación expondremos cada concepto:

- i. Estructura segmentada de la demanda interior
- ii. Compradores entendidos y exigentes
- iii. Necesidades precursoras de los compradores

- i. Estructura segmentada de la demanda interior

Es muy importante la segmentación de la demanda debido a que cada segmento formado puede reclamar la atención y definir prioridades, más exactas de acuerdo a sus intereses. A mayor tamaño de cada segmento, mayor atención logran captar las empresas. Los segmentos más pequeños o que se consideran menos rentables son los que primero ceden a la oferta del exterior.

La presencia de grandes segmentos, ofrece a las empresas de la nación una mirada más refinada de las posibles innovaciones a lo largo del tiempo.

ii. Compradores entendidos y exigentes

Las empresas de una nación conseguirán ventaja competitiva si los compradores son los más entendidos y exigentes respecto al producto en cuestión, debido a que le harán a la empresa mejorar en todos los aspectos para lograrlo con las mejores condiciones de calidad, características y servicio.

Es de suma importancia la cercanía tanto física como cultural que pueda tener la empresa con sus demandantes, de modo de conocer de forma más afinada lo que éstos desean.

Si vemos los diferentes países y en qué son exigentes y aficionados sus compradores, podemos observar que los países se han perfeccionado muchísimo en esa área. Es el caso de Alemania en el que sus habitantes adoran los autos y la velocidad, y por tanto en Alemania se producen vehículos de una alta calidad y perfección, porque así lo exigen sus compradores.

Por otra parte, el papel de los compradores entendidos y exigentes puede formarse por medio del contacto también con los canales de distribución, que muchas veces exigen más del vendedor de lo que este ofrecía en un primer momento.

iii. Necesidades precursoras de los compradores

Podríamos decir que es de gran relevancia que los compradores de la nación sean pioneros de las necesidades de los compradores extranjeros, permitiendo a las empresas nacionales adelantarse a las exigencias del mercado mundial. Este aspecto es importante no solo para los nuevos productos que podrían crearse, sino también para los productos que ya se encuentran a la venta porque puede permitir el perfeccionamiento de los mismos.

2.3.2.2 Tamaño y pautas de crecimiento

Suponiendo que se cumplen los atributos nombrados anteriormente, el tamaño de la demanda y sus pautas de crecimiento reforzaran la ventaja competitiva.

En lo que respecta al tamaño de la demanda, se podría decir que es importante el tamaño de la demanda interior, y podría llevar a la generación de ventaja competitiva en los sectores donde se produzcan economías de escala, debido a que fomentan a las empresas a realizar grandes inversiones (que de ser escasa la demanda no se realizarían). El tamaño de la demanda interior puede ser importante en algunos sectores, en los que se invierte mucho en tecnología.

A mayor número de compradores independientes mayor son las ideas que pueden surgir, en cambio si la demanda se concentra en dos o tres compradores solo serán dos o tres ideas las propuestas.

Asimismo un mayor número de compradores estimula las inversiones, porque se disminuye el riesgo de no tener compradores. No es lo mismo que abandone el mercado un comprador cuando son pocos los que componen la demanda, del caso que abandone el mercado un comprador cuando son muchos los demandantes. Esto estimula a las empresas a invertir y querer expandirse sin miedo.

Una tasa de crecimiento elevada, genera inversiones rápidas, contando con menos tiempo para pensar si será bueno o malo innovar, y por ende lleva a un cambio continuo.

De todos modos hay que recordar que la composición de la demanda interior es más importante que su tamaño.

Por otra parte la temprana demanda interior genera un emprender anterior a los rivales extranjeros, provocando ventaja en las construcciones de nuevas instalaciones y en la acumulación de experiencias.

Puede existir como denomina el autor una temprana saturación. Esto provoca un cambio rápido para continuar siendo competitivo, por ejemplo buscar las innovaciones que permitan bajar los precios, introducir nuevas características y un mejor rendimiento para que el cliente elija a la empresa antes que a otra competidora.

Otro aspecto favorable de la temprana saturación es que las empresas comienzan a buscar otros mercados extranjeros para ubicar sus productos, lo cual genera una apretura económica posicionando productos de la empresa en el exterior y pudiendo generar mayores márgenes de rentabilidad.

La composición es el factor más importante en las características de la demanda; a pesar de ello, el tamaño y pautas de crecimiento también son significativas. Pero existe otro punto importante y es como la demanda interior lleva hacia la demanda exterior, internacionalizándola.

Si estamos ante la presencia de compradores móviles o multinacionales, (como puede ser una empresa multinacional o un comprador que se moviliza), puede llegar a ser muy ventajoso. Permite hacerse conocer en otros mercados y que los compradores extranjeros sean también domésticos.

Cuando el comprador es una empresa multinacional, generalmente busca tener un único proveedor para todas sus filiales, por lo expuesto la demanda interior lograría una apertura al mercado extranjero.

2.3.2.2.3 Mecanismos de transmisión de preferencias a mercados extranjeros

Por otro lado el autor establece que, la demanda interior puede generar ventajas en el extranjero cuando las necesidades locales se transmiten al mercado extranjero. Es el caso de cuando vienen personas del exterior a tomar un curso, y se les inculca valores y métodos del mercado doméstico. Otra manera de transmitir, es a través de acuerdos políticos o vínculos comerciales que generan influencias.

2.3.2.2.3 Sectores afines y de apoyo

El tercer elemento de la ventaja competitiva es la existencia de sectores afines y de apoyo internacionalmente competitivos (es el ejemplo de una proveeduría de calidad), influyendo positivamente en la ventaja competitiva de la empresa.

Sectores conexos son aquellos con los cuales las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor. Un ejemplo de ello sería el sector de productos farmacéuticos, y el sector conexo de potenciadores de sabor.

También comprende a aquellos sectores de productos complementarios, podría ser ilustrado por el caso de las computadoras que incrementan la demanda de productos complementarios como el software. Si ambos productos se encuentran en la misma nación, son más rentables en cuanto a su costo. Las estrechas relaciones de trabajo entre productos complementarios pueden conducir a un resultado realmente mejor de los productos.

Se supone que se genera una ventaja más intensa cuando se realizan innovaciones en el inicio del ciclo productivo. La ventaja obtenida por la existencia de productos complementarios se produce generalmente en las etapas finales del ciclo productivo. A pesar de ello, también puede ser duradera por ser el primero en utilizar dicho producto complementario.

La teoría establece que el éxito nacional de un sector es probable si la nación tiene ventajas en un gran número de sectores conexos, mayormente en aquellos significativos para la innovación.

2.3.2.3.1 Ventaja competitiva en sectores conexos

El contar con sectores afines y de apoyo dentro de la nación genera ventaja, y esto sucede por diferentes cuestiones. Uno de los aspectos es la facilidad con que las empresas se pueden volver abastecedoras de calidad de los insumos, aunque no es el aspecto más relevante. La principal ventaja de los sectores afines y de apoyo, instalados en la propia nación es que pueden ayudar a las empresas a detectar nuevos métodos y oportunidades para aplicar tecnología más avanzada.

Asimismo son un gran canal de transmisión de información e innovaciones. El tener la misma cultura, y encontrarse a cortas distancias favorece enormemente la transmisión de información.

Las empresas de una nación consiguen el mejor beneficio, cuando sus proveedores locales a su vez compiten mundialmente.

2.3.2.3.2 Ventaja competitiva en sectores proveedores

Es en especial útil cuando hablamos de industrias, pues tienen una enorme cantidad de vínculos con otras empresas proveedoras de bienes como insumos o materiales para lograr la producción de los bienes. Así como también cuentan con empresas que le prestan servicios o incluso asesoran respecto a diferentes cuestiones.

Una industria al estar tan relacionada con tantos diversos proveedores, puede encontrar su ventaja competitiva en aprovechar estas relaciones logrando un suministro más eficiente, rápido y menos costoso. A su vez mediante la coordinación de las empresas se puede tener acceso a información útil de forma rápida. Imaginemos lo enriquecedor que podría ser el intercambio de información técnica, respecto a innovaciones tecnológicas por ejemplo, o respecto a métodos y oportunidades de desarrollo.

No existe una nación en la que todos los sectores relacionados a la industria en cuestión sean generadores de una genuina ventaja competitiva. Lo importante aquí es encontrar aquellas empresas que provean un insumo muy significativo o que realizan una actividad crítica y generar vínculos estrechos y a largo plazo.

2.3.2.3.3 Clústeres Porterianos

Porter le ha dado una gran relevancia en su obra a la formación de clústeres industriales, tanto así, que muchos los conocen como los “Clústeres Porterianos”. Estos son concentraciones de empresas y agentes relacionados, que se agrupan con el objetivo de acumular conocimiento especializado, generando ventaja competitiva.

Creemos que es oportuno mencionar este concepto al ver los sectores de apoyo y afines, pues se podría llegar a este extremo, logrando la formación de un grupo como un todo unificado.

Según Porter, los Clústeres se categorizan en cuatro tipos:

- i. Geográficos: su creación obedece a motivos de cercanía
- i. Sectoriales: empresas que operan en conjunto en un mismo sector

- ii. Horizontales: empresas dedicadas a lo mismo se interconectan para compartir recursos, como los conocimientos
- iii. Verticales: empresas que logran el suministro en cadena

Logran afectar la competencia pues no sólo mejoran la productividad e impulsan la innovación, sino que también logran una coordinación entre empresas. Otra consecuencia de su existencia es el gran estímulo que se puede llegar a dar a empresas nuevas en el campo, activándolas.

La proximidad geográfica de las industrias que se encuentran “hacia arriba” (“upstream industries”) o “hacia abajo” (“downstream industries”) en la cadena de valor, facilita el intercambio de información así como promueve un continuo intercambio de ideas e innovación.

El autor establece en su obra que las industrias que se encuentran posicionadas “hacia arriba” en ningún caso deben ser protegidas de la competencia internacional.

Asimismo, señala que cuando no existen algunas industrias “hacia abajo”, igualmente se puede recurrir a la oferta disponible en el mercado mundial.

2.3.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

El último determinante genérico de la ventaja competitiva incluye el ambiente en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior.

No todos piensan que la rivalidad doméstica es un factor ventajoso, pero se ha demostrado que crea presiones sobre las empresas para que mejoren e innoven, y asimismo demuestra a los competidores que el progreso es posible.

Luego, el papel de la rivalidad de la empresa fue desarrollado por Porter en el marco de una economía ampliamente competitiva (norteamericana), lo que puede no llegar a ser aplicable a economías más pequeñas como el caso de nuestra nación.

Muchos aspectos de una nación influyen en la forma de gestionar y organizar las empresas. Las normas sociales, las normas profesionales, y todo esto a su vez deriva del sistema educativo, de la cultura, de la historia de la nación.

Según Porter, no hay un sistema de dirección que sea universalmente apropiado para generar ventaja competitiva, esto depende de varios factores.

De ello se deriva que las naciones tendrán que alcanzar el éxito en sectores en los cuales las formas de dirección y organización sean las propiciadas por el entorno.

Por ejemplo si estamos ante el caso particular de una empresa perteneciente a un sector caracterizado por no utilizar economías de escala y basado mayormente en una atención personalizada al cliente, ésta va a generar ventaja competitiva en la medida que se desarrolle en una nación que propicie las organizaciones chicas y mas personalizadas, y no las grandes empresas.

Asimismo para que una organización sea exitosa los gerentes y demás líderes deben dirigir a su gente para que: hagan las cosas correctas y hagan las cosas correctamente. Esto último significa como establece el autor, hacer las actividades similares o mejores a las de sus rivales. Son las prácticas que permiten a las empresas utilizar mejor los recursos (ejemplo: reduciendo defectos en los productos o desarrollando más rápido y mejores productos).

2.3.2.4.1 Estrategia empresarial

Se puede definir la estrategia como una “compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares”¹¹.

¹¹ Definición establecida por Frederick Nichols respecto a la estrategia empresarial en el libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, M. Porter.

Formular una estrategia y luego implementarla, requiere de un proceso complejo en el cual existe un fuerte dinamismo que sea continuo e integrado. Genera en la mayoría de los casos una continua evaluación que requiere de ajustes constantes.

La estrategia empresarial será la base para el accionar empresarial y poder de esta manera cumplir con metas y objetivos que establece la organización tal como lo muestra el gráfico adjunto.



GRÁFICO 2.4. FODA, ESTRATEGIA, METAS Y OBJETIVOS

Fuente: <http://www.google.com.uy/imgres>

De acuerdo al concepto analizado por el autor no se debe confundir entre la eficiencia productiva y la estrategia. Ambos son factores esenciales para conseguir grandes resultados, que constituye el principal objetivo de las diferentes empresas.

De acuerdo con ello, la estrategia competitiva consiste en ser diferente, es decir, elegir un conjunto de actividades diferentes para luego prestar una única combinación de valor. Por otro lado la eficiencia productiva refiere a la mejor manera de desarrollar el proceso productivo en la empresa en pro del objetivo definido al plantear la estrategia empresarial.

En el marco del desarrollo teórico del autor se plantean diversas posiciones estratégicas. Éstas surgen de tres fuentes diferentes que no son mutuamente excluyentes y frecuentemente se solapan.

- a. Basada en la producción del sector. En primer lugar el autor determina que una de las formas de posicionarse se basa en la variedad de productos. Este tipo de estrategia resulta

razonablemente económica cuando es la empresa en cuestión la que puede producir de mejor manera los productos o servicios, empleando para ello un conjunto de actividades propias.

- b. La atención de las necesidades de un grupo determinado de clientes. Una segunda base para el posicionamiento sería atender la mayoría o todas las necesidades de un grupo determinado de clientes. Se acerca a la forma de pensamiento tradicional, basado en las necesidades de los consumidores. Este tipo de estrategia aparece cuando hay grupos de clientes con diferentes necesidades y la empresa puede desarrollar un conjunto de actividades que le permita cumplir de manera idónea con las necesidades demandadas. Por ejemplo, podrá existir un grupo de clientes que sea más sensible a los precios que otros, o que exija diferentes funcionalidades o características de los productos, o necesiten otra información o apoyo y servicios.
- c. Segmentación de clientes según la forma de acceder a ellos. La tercera base se trata de un posicionamiento basado en el acceso, que puede que sea determinado por: la ubicación geográfica, la dimensión del cliente o cualquier otra característica que requiera de adecuar un conjunto de actividades para entrar en contacto con los clientes de la mejor manera posible.

Debemos tener en cuenta lo que Porter destaca varias veces en su obra, si la empresa es buena, diferentes inversores intentarán imitarla. Es por ello que el establece que elegir determinada posición no basta para garantizar una ventaja sostenible. La ubicación de la empresa en una posición valiosa, provocará imitaciones por parte de los demás competidoras del sector.

Luego de que las empresas están posicionadas en el sector, buscan crecer. Lo que el establece es que lo más recomendable es profundizar la posición estratégica y no ampliarla ni comprometerla. Lo que deberían preguntarse los directivos es “qué actividades, características o formas de competencia son, gracias a su complementariedad con otras actividades de la empresa, más viables o favorables en costes para ellos que para sus competidores”¹².

Profundizar la estrategia requiere que las actividades de la empresa sean más peculiares y se informe mejor acerca de la estrategia perseguida a sus clientes.

¹² Michael Porter en su obra “La Ventaja Competitiva de las Naciones”.

Sin embargo, el autor establece que muchas empresas cuando buscan este crecimiento, lo hacen atendiendo nuevos mercados o clientes mientras no cuentan con destacados productos a ofrecer. Otras lo que buscan es crear productos o servicios de moda; esto es lo que el autor denomina el crecimiento “sencillo”.

2.3.2.4.2 Estructura empresarial

La estructura empresarial es la forma que adopta una empresa, estableciendo pautas de coordinación de la totalidad de los recursos para mejorar la relación y regular las actividades que se realizan diariamente.

La estructura empresarial puede ser analizada de dos formas:

1. División vertical. En este tipo de estructuras se observan tres niveles jerárquicos: el estratégico, superior o político; el nivel táctico, intermedio o ejecutivo; y el nivel operativo inferior o técnico.
2. División horizontal. Este tipo de división estructural se fundamenta en el grado de especialización de las diferentes áreas, puestos y actividades que existan en la organización.

Porter versa respecto a la estructura del sector industrial, estableciendo que la cadena de valor de una empresa también constituye un reflejo de las cadenas de valor de sus competidores.

La estructura determina las relaciones con compradores y proveedores, reflejando de esta manera no solo la cadena de valor, sino también la manera en que se dividen los márgenes de rentabilidad con los compradores, proveedores y socios.

Asimismo agrupa ciertas actividades bajo unidades organizacionales como lo son por ejemplo producción y ventas. Esto es lo que comúnmente conocemos con el nombre de departamentos.

Esta separación que se da entre las actividades se denomina diferenciación. Pero al separarlas, luego aparece la necesidad de coordinarlas (integración). Es por ello que la estructura organizacional debe implementarse de manera que sean balanceados los beneficios de la separación e integración.

Una estructura organizacional que se corresponda con la cadena de valor, mejorará la capacidad de una empresa para crear y mantener la ventaja competitiva.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente las naciones alcanzaran el éxito, en aquellos sectores donde las metas y objetivos estén alineados con la creación de ventajas competitivas, donde exista un gran compromiso y esfuerzo.

Las metas establecidas al definir la estrategia y estructura empresarial se podrán subdividir en diferentes puntos, según el enfoque que decidamos otorgarle.

i. Metas de la compañía

Dichas metas se determinan por la estructura de la propiedad, la organización de los recursos propios y de los recursos ajenos, la organización societaria y otros. Existe una presunción simple de que el principal objetivo de la administración es la maximización de la riqueza de los accionistas.

ii. Metas de los empleados

Cuando el empleado está motivado para desarrollar sus habilidades y está dispuesto a realizar grandes esfuerzos para mantener lo creado, se desarrollará ventaja competitiva. En el caso de que estas metas no se encuentren interconectadas con las primeras, los empleados seguirán caminos que pueden parecer buenos en lo que respecta a su propia función, pero dañinos para la compañía como un todo.

En este aspecto es relevante el nivel de remuneración que percibe el empleado y las políticas fiscales aplicables, debido a que un empleado a gusto realizará un mayor esfuerzo.

Es también importante la relación de los empleados con sus superiores, cuanto más estrechas sean mayor estabilidad crearán en el sector.

En lo que respecta a la fijación de metas, el prestigio o la prioridad nacional tienen gran influencia sobre ellas, pues las naciones tienden a ser competitivas en aquellas actividades que se admiran o de las cuales la nación depende.

Por último, es importante destacar que si bien el compromiso no garantiza el éxito, la ausencia de este lo hace improbable. Es importante el compromiso continuo de todo el sector para así generar ventaja y mantenerla a lo largo del tiempo.

2.3.2.4.3 Rivalidad doméstica

La rivalidad doméstica es más beneficiosa que la rivalidad extranjera. Genera que las empresas innoven y mejoren continuamente, que centren sus esfuerzos en disminuir los costos, en generar una mejor atención

Esta rivalidad muchas veces trasciende lo puramente económico, y encuentra un lugar emotivo y personal, que genera aún mayor esfuerzo por mejorar. Cuando existe rivalidad doméstica, los competidores tienden a mirar al exterior en busca de mayor eficiencia y rentabilidad, creando no solo presiones para innovar, sino para innovar mejorando la ventaja competitiva.

Las empresas mejoran sus tecnologías, se benefician de economías de escala, explotan las ventajas de mejor forma, buscan redes internacionales y otras. Sin rivales locales, las empresas tienden a confiar en ellas y a quedarse rezagadas.

Todo el sector se ve beneficiado de los conocimientos, y cualificaciones que puede obtener.

El hecho de que haya un gran número de competidores domésticos no asegura el éxito, sino que debe existir una rivalidad efectiva. Y esta rivalidad depende también de la creación de nuevas empresas.

Recordando lo expuesto anteriormente, Porter desarrolla su teoría en el marco de una economía norteamericana, donde la rivalidad opera en su mayor expresión, no acorde con la realidad nacional.

Una característica compartida por las economías altamente competitivas consiste en que existe una fuerte competencia entre las firmas nacionales.

“Cuanto más localizada la rivalidad, mucho más intensa y cuanto más intensa, mejor.”¹³

La rivalidad entre los competidores existentes es la fuerza con que las empresas emprenden acciones para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger de esta manera su posición competitiva a costa de los rivales existentes en el sector.

¹³ Michael Porter, en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”.

Los principales factores que contribuyen, en mayor medida, a incrementar la rivalidad entre los distintos competidores son los siguientes:

- a. La concentración. Se debe identificar si son pocas las empresas que dominan el mercado o se da un fenómeno de atomización
- b. Diversidad de los competidores. Se trata de diferenciar a los distintos oferentes en el mercado en cuanto a orígenes, objetivos, costos, estrategias de las empresas.
- c. Costos fijos elevados. Debemos analizar que si los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios, las empresas se verán forzadas a mantener altas cifras de negocios.
- d. Diferenciación entre los productos. Se trata de las características de los productos lo que lo hacen diferente, incluso hasta llegar a ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación. Puede ser por características de diseño por ejemplo, de presentación de servicio al cliente, entre otras.
- e. Costos de cambio. Hace referencia al costo de cambiar el cliente de un producto a otro. Cuando estos costos son bajos, se fomenta la lucha interna del sector.
- f. Grupos empresariales. Se incrementa la rivalidad en la medida que empresas grandes del sector compren a grupos empresariales pequeños del sector para relanzarlas y entrar en ese mercado.
- g. Crecimiento de la demanda. La competencia es más fuerte en la medida que la demanda del producto se incrementa lentamente.
- h. Barreras de salida. La rivalidad en este caso será alta si los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir. Hay factores que restringen la salida de las empresas de una industria como el caso de: activos especializados, barreras emocionales, restricciones gubernamentales.
- i. Equilibrio entre capacidad y producción. Cuanto mayor sea el desequilibrio entre la capacidad potencial de producción de un sector y su producción real, habrá más rivalidad.
- j. Efectos de demostración. Es la necesidad de triunfar en los mercados más importantes, para poder luego introducirse con mayor facilidad en los demás.

2.3.2.5 La influencia del gobierno

Una vez que desarrollamos los factores genéricos determinantes de la ventaja competitiva nacional, una variable final podría ser el papel del gobierno. No se lo nombra como un quinto determinante porque su papel es influir sobre los componentes descriptos anteriormente de forma positiva o negativa. Se dice que su incidencia es parcial, ya que de solo ser la única fuente de ventaja competitiva, esta fracasaría.

El gobierno es uno de los grandes compradores de los productos de la nación, y según como sea desarrollado ese papel puede ayudar o perjudicar a la industria. A su vez la política que desarrolle puede cambiar las circunstancias de los sectores conexos y de apoyo.

Según Porter la actitud del gobierno para con el sector es de gran importancia para el crecimiento del mismo. Puede ejercer una fuerza estimulante, animando a las empresas del giro a que operen más eficiente y competitivamente, estimulando la innovación e inversión en factores especializados; o por el contrario puede hacer caso omiso de la industria en cuestión desestimulando al sector.

El gobierno debería operar como “catalizador y desafiador”, para esto debe promover el cambio y mejoramiento constante de las firmas del sector, incentivando la rivalidad interna de las mismas para lograr una mayor competitividad y productividad, y además estimular la innovación.

El gobierno podría lograr esto por medio de la regulación ambiental, de seguridad y calidad de los productos y procesos. Es necesario también evitar los acuerdos entre empresas, para que el mercado sea lo más parecido a uno de libre competencia.

Asimismo, es importante la política fiscal desarrollada por el gobierno debido a que puede generar grandes beneficios económicos.

2.3.2.6 El papel de la casualidad

Por otra parte tenemos el papel de la casualidad, que no es en sí un determinante de la ventaja competitiva, pero influye de gran manera.

Los acontecimientos casuales poco tienen que ver con la nación y muchas veces también poca relación tienen con el gobierno, pero pueden generar una importante repercusión en la nación.

Un gran ejemplo de la casualidad son las guerras, discontinuaciones tecnológicas, cambios significativos en los mercados financieros y otros.

Estos grandes cambios, movilizan las ventajas creadas y crean nuevas, tanto es así que pueden llegar a generar un nuevo diamante (desarrollo que será expuesto a continuación).

2.4 El diamante de Porter

2.4.1 Funcionamiento del diamante

Al diagrama adjunto es lo que se conoce como “El Diamante de Porter” y nos muestra los determinantes de la ventaja nacional, y como uno puede afectar al otro, pues es un concepto bidireccional. Si bien algunas interacciones pueden ser más fuertes que otras, todos los determinantes se encuentran interrelacionados, es decir, si uno falla afecta al otro.

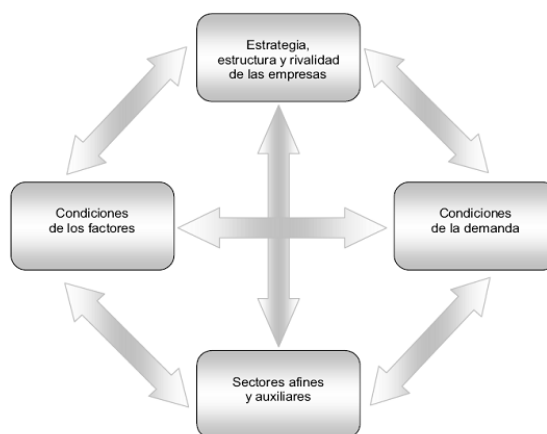


GRÁFICO 2.5. DIAMANTE DE PORTER
Fuente: www.monografias.com

En su teoría Porter intenta demostrar la forma en que cada uno de los determinantes, por si mismos o en coalición, cooperan a la ventaja nacional o dificultan la misma. La ventaja competitiva de un sector surge de la ventaja en varias áreas, lo que crea un entorno difícil de reproducir por competidores extranjeros.

Para explicar el presente apartado empezaremos por ver como un determinante se ve influenciado por el otro. Esto es por la rivalidad doméstica (que fomenta perfeccionamiento en el diamante) y la concentración geográfica del sector (que aumenta interacciones dentro del diamante). Luego veremos el funcionamiento e interacción de los determinantes.

Los factores que se crean en una nación están influenciados. Lo que es importante para crear ventajas competitivas es que la creación y perfeccionamiento de los factores sea especializada.

Las inversiones en factores generalizados se hacen en todas las naciones. Aunque dichos factores, generalmente no constituyen una base suficiente para la ventaja nacional, sirven como base para construir otros más avanzados y especializados. Dicha inversión es bastante uniforme entre las diferentes naciones, no rigiendo la misma presunción para factores que el autor denomina como más avanzados y especializados.

Podemos ver cómo influye un factor sobre otro mediante la rivalidad doméstica, la cual otorga la influencia más fuerte de las incidencias sobre la condición de los factores, ya que si una empresa competidora invierte en alguno de los factores y las otras no, quedan rezagadas.

Otra influencia sobre la condición de los factores es la ejercida por las condiciones de la demanda, ya que cuando un producto genera un nivel desproporcionado de demanda tiende a canalizar las inversiones hacia la creación de factores conexos.

Las condiciones de los factores en un sector, puede influir sobre los sectores conexos y de apoyo. Una vez más, el factor más influyente es la existencia de rivales domésticos agresivos, pues la alta rivalidad doméstica lleva frecuentemente a la incorporación de los sectores conexos.

Un grupo de empresas domésticas que hayan alcanzado éxitos internacionales, canalizan la demanda hacia el sector proveedor doméstico y elevaran el nivel de competencia.

La alta rivalidad doméstica también lleva frecuentemente a la incorporación en los sectores conexos.

Existen paralelamente otros determinantes que también influyen en la estructura del sector, como lo son las condiciones de la demanda que potencian la rivalidad. Asimismo los mecanismos especializados para crear factores influyen en la estructura doméstica.

2.4.2 Los determinantes de un sistema

En su libro, Porter explica que “Las naciones alcanzan el éxito en la competencia internacional cuando cuentan con ventajas en el diamante”.

Las naciones pueden triunfar en un sector y obtener resultados muy bajos en otros, esto es porque los requisitos para triunfar varían de uno a otro. Asimismo, para analizar la causa del éxito en los sectores nacionales más destacados, se requiere de un gran análisis, y de todos modos es difícil saber por dónde comenzar para explicar el mismo, debido a que la interacción de los diferentes determinantes es tan compleja que pueden mezclar causa y efecto.

Por otra parte es importante señalar que no siempre es necesario que la ventaja sea en todo el diamante, se puede empezar por determinados factores más sencillos y luego incursionar en los otros. Asimismo, una nación no necesita tener siempre ventaja en todos los determinantes para alcanzar el éxito.

En la mayoría de los sectores, la nación que alcanza el éxito lo logra combinando ventajas ampliamente aplicables con otras específicas de un sector.

Para lograr mantener esta ventaja es muy importante la eficacia con que operen las interacciones y a su vez ésta depende de otros determinantes como podría ser la capacidad de formar nuevas empresas.

2.4.3 La integración de sectores competitivos dentro de la nación

Los sectores competitivos de una nación no se reparten uniformemente dentro de la misma, sino que los mismos se pueden ver tanto concentrados como dispersos en ella.

Normalmente los sectores de más éxito de una nación se vinculan mediante relaciones verticales u horizontales. Esto es a consecuencia de los determinantes de la ventaja nacional, por lo tanto un sector competitivo ayuda a crear otro dentro de un proceso que se potencia.

La presencia de agrupamientos acelera el proceso de creación de factores y mayormente los intercambios que se pueden dar dentro de los mismos.

Los mecanismos que facilitan el intercambio dentro de dichos agrupamientos son condiciones que ayudan al fácil flujo de información y facilita la coordinación.

2.4.4 La pérdida de la ventaja competitiva

La capacidad de una nación de no perder ventaja competitiva, depende de la capacidad que tenga de adaptarse con éxito a los cambios. No obstante la ventaja competitiva en un sector se habrá perdido cuando las condiciones presentes en el diamante dejen de estimular la inversión y la innovación.

Las causas más importantes del deterioro de la ventaja nacional son las siguientes: deterioro de las condiciones de los factores, disparidad entre las necesidades locales y de la demanda mundial, los compradores locales pierden ventaja si los compradores extranjeros llegan a ser más entendidos y exigentes, el cambio tecnológico, las metas limitan el ritmo de la inversión y la pérdida de flexibilidad para adaptarse.

Cuando comienza este declive se intenta buscar el motivo, pero una vez iniciado es muy difícil detenerlo y esto se explica por el diamante, ya que trabaja en sentido contrario al funcionamiento de la creación de la ventaja competitiva. La pérdida de ventaja en un sector importante, crea fuerzas que pueden afectar la ventaja de otros sectores. Aunque se puede evitar hay una tendencia a que un agrupamiento de sectores competitivos empiecen a desintegrarse si uno de ellos empezó a perder ventaja competitiva.

2.4.5 Diferentes visiones del diamante

Todo lo anteriormente descrito podríamos decir que es una teoría de inversión e innovación.

Los sectores internacionalmente competitivos son aquellos que tienen capacidad y voluntad (quieren y pueden) de mejorar e innovar creando una ventaja competitiva.

Para crear la misma se necesita, en primer lugar, un nuevo enfoque de la forma de competir.

Los determinantes del diamante y las interacciones entre ellos son los que van a determinar que tan probable y veloz sea la mejora e innovación de las empresas. Es relevante la disponibilidad e interpretación de la información.

Por último, cabe destacar que el diamante también se puede ver como una herramienta para predecir la futura evolución de un sector.

Capítulo 3. Descripción de la realidad del sector

En este tercer apartado del trabajo nos proponemos estudiar el mercado, los parámetros que presenta, su funcionamiento y características. Para culminar con esta realidad del sector abordaremos cada uno de los insumos necesarios para la producción de los productos bajo estudio y la política tributaria en el marco del sector.

3.1 El mercado

3.1.1 Estructura de mercado

Es importante describir el mercado en el cual nos situamos y las características que lo definen para poder concentrarnos posteriormente en las ventajas competitivas que presenta el sector.

La estructura del mercado influye en la conducta de las empresas que lo componen.

El sector productor del papel y cartón es un sector industrial, lo que significa que las empresas abarcan “un conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados, de forma masiva”¹⁴.

Existen diversos modelos de mercado dependiendo de la cantidad de vendedores, diferenciación de productos ofrecidos, poder de fijación de precios y barreras a la entrada y salida del mercado.

Definiremos en base a esto los conceptos de competencia perfecta e imperfecta, para luego establecer cuál es la estructura y características del mercado denotadas en la industria productora de papel y cartón corrugado en Uruguay en los últimos años.

¹⁴ Concepto extraído de Wikipedia.

3.1.1.1 Competencia perfecta

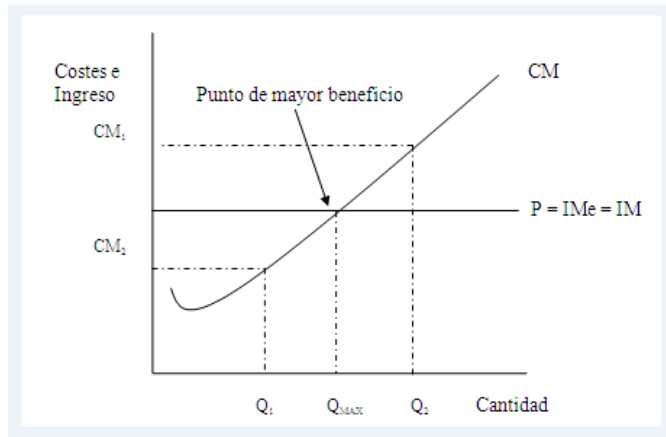
Los mercados en los que operan estas empresas carecen de poder para manipular el precio, lo que se conoce en la filosofía económica como precio-aceptantes. En un mercado con estas características existen gran cantidad de compradores (demanda) y de vendedores (oferta), de manera tal que ningún comprador o vendedor individual ejerce influencia decisiva sobre el precio.

Las características de este mercado son las que detallamos a continuación:

- Muchos vendedores y compradores, por lo que ninguno podrá ejercer una influencia apreciable sobre el precio. Ni vendedores ni compradores tienen control del precio de venta, nadie es suficientemente grande para hacerlo (está dado por el mercado y simplemente lo aceptan).
- Productos no diferenciados, homogéneos. Por lo que al comprador le será indiferente comprarle a un vendedor u otro.
- Todos los integrantes del mercado disponen de información, pues circula libremente (información completa y gratuita).
- Libertad de movimiento, ya sea de entrada o de salida (no existen barreras).
- Los vendedores no tienen estrategias de mercadotecnia.

El siguiente gráfico nos muestra la maximización de beneficios en un mercado de competencia perfecta.

Esta maximización se dan en el encuentro entre la demanda del mercado y oferta de la industria



GRÁFICA 3.1. COMPETENCIA PERFECTA

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos82/costos-relevantes-analisis-marginal-inflacion/costos-relevantes-analisis-marginal-inflacion2>

3.1.1.2 Competencia imperfecta

Aquí encontramos tres tipos de modelo de mercado: monopolio, competencia monopolística, y oligopolio. A continuación detallaremos cada uno de estos mercados.

- Monopolio

Este tipo de mercado se da cuando existe un productor (monopolista) oferente que posee un gran poder de mercado y es el único en una industria dada que posee un producto, bien, recurso o servicio determinado y diferenciado. A continuación exponemos este tipo de mercado en un gráfico.

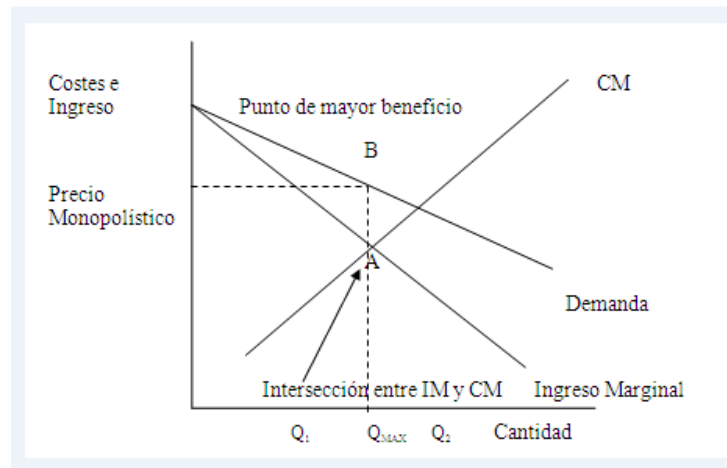


GRÁFICO 3.2. MONOPOLIO

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos82/costos-relevantes-analisis-marginal-inflacion/costos-relevantes-analisis-marginal-inflacion2>

Esta estructura de mercado presenta las siguientes características:

- Existe un solo vendedor
- Producto que no tiene sustitutos
- Vendedor tiene poder de fijación de precio de venta y define la cantidad a producir
- Barrera a la entrada en el sector
- Implica un costo social equivalente al beneficio al que renuncia la sociedad por la no existencia de competencia perfecta

Muchas veces el monopolio se da debido a que la empresa es la única que controla un recurso escaso. También puede ser por contar con economías de escala, o incluso porque el estado limita la entrada al mercado de nuevas empresas.

- Competencia Monopolística

Este modelo de mercado es una combinación de competencia perfecta y monopolio, pues si bien tiene características propias del primero, existe diferenciación del producto lo que implica que exista un cierto monopolio por parte de cada empresa que integra el mercado.

Lo distinguen los siguientes elementos:

- Existen muchos vendedores
- El producto tiene sustitutos imperfectos (diferenciación del producto)
- Cada vendedor tiene cierto poder de fijación de precios debido a las características particulares de su producto
- No existen barreras de entrada ni salida al sector
- Empresas vendedoras deben ser innovadoras y procurar que su producto sea el elegido por los compradores

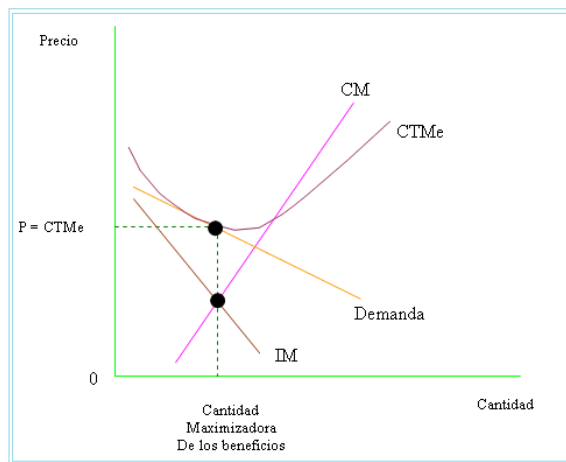


GRÁFICO 3.3. COMPETENCIA MONOPOLÍSTICA
Fuente: www.google.com/competenciamonopolistica

- Oligopolio

Este mercado se caracteriza por ser dominado por pocos vendedores o prestadores del servicio. Debido a que son pocos, cada oligopólico está al tanto de las acciones de los otros. Las decisiones que son adoptadas por unas empresas afectan o causan influencias sobre las decisiones de las otras. Por la posición de ellas ejercen un poder de mercado, provocando el aumento de los precios y disminución de la calidad de producción. Mantienen este poder colaborando entre las empresas componentes del mercado de modo de evitar el ingreso de posibles competidores.

Esta estructura de mercado presenta los siguientes atributos:

- Existen pocos vendedores.
- Los productos pueden ser diferenciados o no.
- Cada vendedor es suficientemente grande como para influir en el mercado, pero al fijar su precio debe tener en cuenta los precios y las reacciones de los otros vendedores.
- Suele haber barreras a la entrada (naturales o incluso provocadas por las empresas vendedoras).



GRÁFICO 3.4. OLIGOPOLIO
Fuente: www.google.com/oligopolio

En esta estructura se puede dar la colusión entre empresas vendedoras con el objetivo de maximizar los beneficios totales del mercado y no permitir que la competencia implique la disminución de estos.

3.1.2 Caso particular de la industria productora del papel y cartón

3.1.2.1 Cantidad de vendedores

Cuanto mayor sea la cantidad de compradores y vendedores más se acerca el modelo a un esquema de competencia perfecta. Además de esto también se debe considerar el concepto de concentración por parte de la oferta, es decir, el hecho de que una empresa o un grupo ejerza poder de mercado

controlando las condiciones de éste. Un porcentaje que podríamos considerar para ver si existe concentración, es cuando se alcanza el control del 60% de la oferta por parte de pocas empresas.

Este sector en particular está integrado por cinco grandes empresas que concentran el 95% de la producción, por lo cual estamos frente a un modelo de estructura de mercado oligopólico concentrado.

A continuación expondremos una gráfica donde se muestra el porcentaje de participación de cada una de las empresas del sector en lo que respecta al mercado uruguayo, lo cual denota lo concentrado que se encuentra el sector en cuestión.

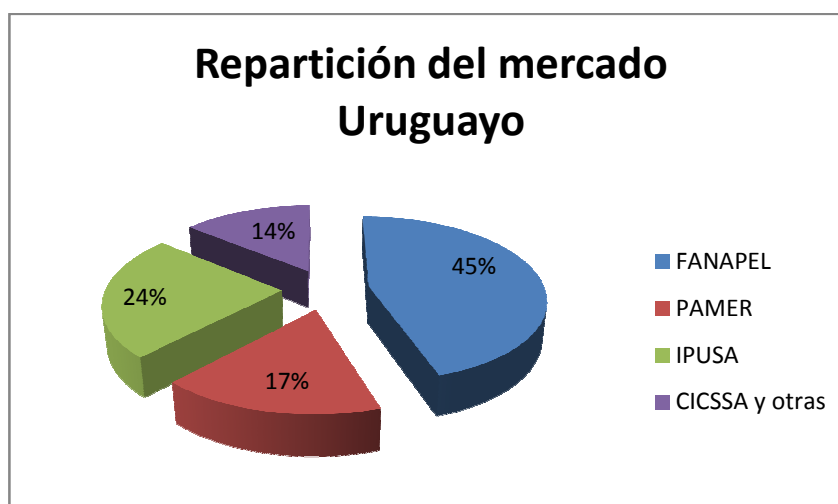


GRÁFICO 3.5. REPARTICIÓN DEL MERCADO URUGUAYO
Fuente: elaboración propia en base a monografía de la industria correspondiente al año 2006.

Al haber pocos vendedores cada uno fija los precios considerando los precios y la conducta de sus competidores. Igualmente debemos distinguir la fijación de precios para el mercado interno y para el mercado internacional, pues en este último es una variable exógena sobre la cual las empresas de nuestro país no pueden influir. En cuanto al mercado interno, por los datos recabados en las entrevistas no existe colisión en cuanto a la fijación de precios entre las empresas productoras.

Existen barreras a la entrada y salida en este sector en particular. Pero para ahondar en el tema recordaremos lo que versa Porter al respecto. Las barreras de ingreso, según este autor, definen la existencia de una amenaza de ingreso de otras empresas al sector.

En su libro define seis factores principales que determinan las barreras al ingreso, que si bien ya describimos en el capítulo anterior, mencionamos nuevamente para facilitar el entendimiento del análisis posterior al lector.

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Requisitos de capital
- Costos cambiantes
- Acceso a canales de distribución
- Desventajas en costos independientes de las economías de escala

En este sector en Uruguay existen efectivamente barreras a la entrada. A primera vista las más importantes son la existencia de economías de escala y los grandes requisitos de capital, que a su vez están altamente relacionadas.

La economía de escala en este sector se debe a la cantidad de costos fijos que se manejan, pues se necesita inversiones en activos como maquinarias y equipos costosos, una planta en donde operar, y otros.

Al producir a gran escala, los costos fijos son divididos entre más productos y el costo medio de cada unidad producida disminuye, incrementando los beneficios que obtiene la empresa.

Si una nueva empresa se quisiera instalar con una escala menor a la requerida en el sector experimentaría una desventaja en costos, logrando un margen menor al del resto de las empresas del mercado.

Si optara sin embargo por seguir a sus competidores e instalarse a gran escala necesitaría disponer de muchos recursos financieros para realizar inversión en máquinas (como las papeleras continuas, calandras, corrugadoras, troqueladoras, impresoras, y otras) y en inmuebles (pues se necesita un área grande para fábrica y depósito de productos).

Asimismo la Encuesta de Actividad Económica del 2003 llevada a cabo por el INE señala que del total de la inversión en capital hecha en este sector el 48,58% la constituyen las maquinarias y equipos, el 29,59% los edificios y construcciones, el 10,40% los activos intangibles y el restante 11,43% otros activos.

A su vez la maquinaria que se emplea en esta industria no es fácil de conseguir, pues no son de fabricación propia sino que se importan de Estados Unidos, Alemania y Argentina, con los costos adicionales que la importación implica.

En cuanto a las barreras a la salida Porter los define como los “Factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en el negocio aún cuando están obteniendo rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión”.

En su libro identifica las principales barreras a la salida, las cuales fueron mencionadas en el capítulo anterior y son:

- Activos especializados
- Costos fijos de salida
- Interrelaciones estratégicas
- Barreras emocionales
- Restricciones sociales y gubernamentales

El análisis de este sector nos lleva a la conclusión de que existen barreras de salida y que las más llamativas en este caso son la existencia de activos especializados y los costos fijos de salida, muy relacionadas entre sí.

Como dijimos anteriormente la maquinaria y los equipos son activos costosos y altamente especializados, es impensable su uso para otros procesos ajenos al sector, por lo que la desafectación no sería tarea fácil. En el mercado uruguayo son pocas las empresas que podrían llegar a utilizar estos activos.

Los costos fijos de salida más materiales en este sector serían los pagos de Indemnizaciones por despido a empleados que han formado un movimiento sindical importante alcanzando a cerca del 80% de los trabajadores del sector (Datos extraídos de la Federación de Obreros Papeleros y Cartoneros del Uruguay- FOPCU-).

3.1.2.2 Integración vertical

Otro concepto a considerar es la existencia de integración vertical que es según Eduardo Bueno Campos “la combinación de una tecnología de producción diferente, la distribución, ventas u otros procesos económicos dentro del ámbito de una sola empresa”. De esta forma más actividades de la cadena de valor están en la esfera de la empresa, realizando la distribución o la proveeduría de insumos para la fabricación y no sólo la fabricación del producto.

Si bien integrarse verticalmente presenta ventajas como la no dependencia de terceros, lograr un proceso más integrado y una mejora en las comunicaciones; también presenta inconvenientes en la práctica pues se debe tener conocimientos sobre áreas muy diversas y se está más expuesto a fluctuaciones económicas cíclicas.

En este sector si pensamos en integración hacia arriba hablamos básicamente de lograr pasta de celulosa que es el insumo principal para la fabricación de papel y cartón. Para esto se necesita mucho capital por lo que se da únicamente en los casos de FANAPEL, que tiene su propia forestación de eucaliptos y produce celulosa y de PAMER también integrada en su ciclo productivo.

En cuanto a la integración hacia abajo, la actividad de distribución del producto es una de las más importantes. En la práctica, la empresa FANAPEL distribuye sus productos mediante una unidad de negocios propia llamada “Todo Papel”. El resto de las empresas entrevistadas tercerizan este servicio en el caso del producto papel. En la industria del cartón sin embargo se estima que los propios fabricantes distribuyan al cliente.

3.1.2.3 Diversificación de productos

Es interesante analizar cuantas líneas de producto tiene cada una de las empresas del sector, si varía mucho el proceso productivo de cada una, si algún producto es producido únicamente por una empresa, etc.

FANAPEL se especializa en papeles ofreciendo líneas de papeles fotocopia, papeles monolúcidos y offset.

IPUSA ofrece una gran variedad de papeles de uso doméstico, como son los papeles higiénicos, pañuelos, pañales, servilletas, cuadernos y otros.

PAMER fabrica una vasta variedad de cartones corrugados para embalaje proporcionando cajas a las industrias frigorífica, frutícola, láctea, etc., así como también cartón simple (single wall) y bobinas de cartón corrugado de una cara muy utilizado en las mudanzas (bobinas single face). A su vez también produce papeles tissue (higiénico y de cocina) y de embalaje, ambos 100% reciclados.

CICSSA se dedica a la producción de cartones corrugados y no corrugados que sirven de envase para las más importantes empresas nacionales y multinacionales, en todas las ramas industriales (ofreciendo cajas simples, con separadores, planchas, planchas simple faz, exhibidores, etc.).

Urukor y Molsur (empresas vinculadas) se dedican a la producción de cajas de cartón corrugado en gran parte reciclados, y en un 100% reciclable.

Entre las cinco grandes empresas del sector ofrecen una amplia gama de productos, algunos de ellos comparables, e incluso sustitutos y otros no. Claramente difieren totalmente las características del mercado del papel higiénico y el del cartón para embalaje.

UPM tiene tres grupos de negocio: energía y celulosa, papel y materiales transformados. En cuanto a los materiales transformados se incluyen papel para etiquetas y otros productos utilizados en empresas farmacéuticas, de transporte y emisión de boletos; madera contrachapada y compuesto de madera y plástico. Esta empresa no vende los productos a nivel local, sino que exporta la pulpa de celulosa para la posterior fabricación en el exterior por lo que no entra en nuestro análisis.

3.1.2.4 Las exportaciones del sector

Para analizar las exportaciones del sector en nuestro país haremos una breve reseña acerca de los principales productores y consumidores en el mundo.

La producción de pulpa de papel por región se compone de la siguiente forma. Estados Unidos es el principal productor de pulpa de papel, representando el 45% de la producción mundial. En segundo

lugar se encuentra Europa con un 31% de la producción, seguido por Latinoamérica (12%) y en una menor proporción Asia y África con 9% y 3% respectivamente.

Sin embargo el consumo por región no sigue el comportamiento anterior. A mediados del año 2000, comenzó una desaceleración en la economía estadounidense, lo que provocó un descenso a la baja del precio del producto. Sin embargo, como el precio depende en el mediano plazo de la demanda, sólo pudieron sobrevivir al mercado las grandes empresas logrando reducir sus costos por medio de sinergias.

Es importante realizar un análisis del consumo por región para luego definir las exportaciones de las empresas uruguayas.

La demanda por región se puede resumir en el siguiente cuadro resumen:

Estados Unidos	20%
Africa	1%
Asia	32%
Latinoamérica	5%
Europa	42%

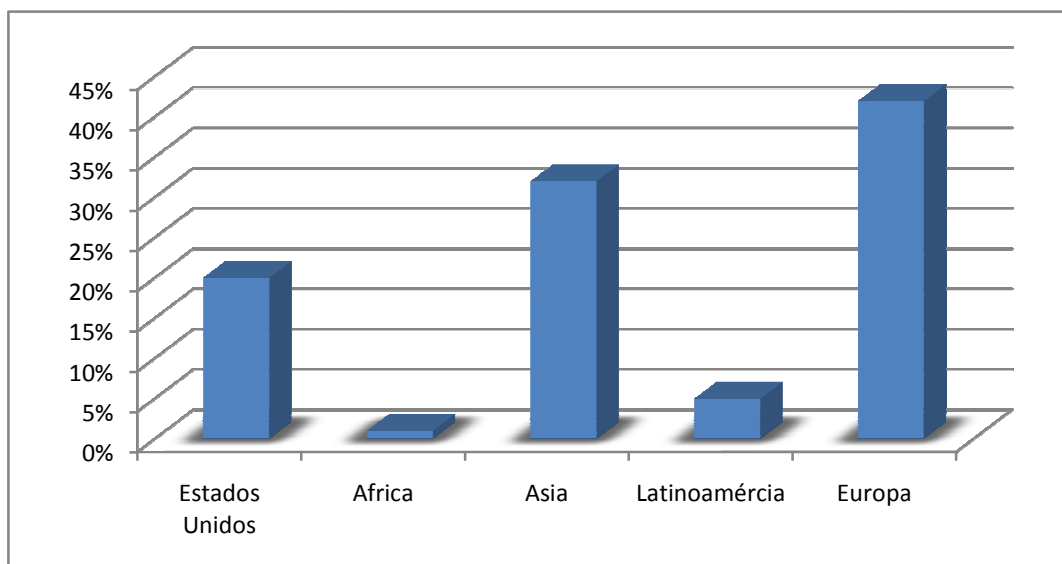


GRÁFICO 3.6. DEMANDA DE PULPA

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Cámara de Industria y Comercio del Uruguay. Año 2008.

De acuerdo a estos datos, podemos señalar que el continente de mayor consumo de este producto es el europeo (42%). Sin embargo, tiene capacidad para producir únicamente el 31% de la producción. Por otro lado, analizando nuestra región vemos que el 10% de lo producido en Latinoamérica se exporta hacia otros destinos.

Las empresas productoras en Uruguay, destinan la mayor parte de su producción a destinos locales y/o regionales. Las principales empresas exportadoras de nuestro país en lo que respecta a estos rubros está dada por aquellas productoras de pasta de celulosa, como el caso de UPM.

Si analizamos el sector en general, considerando la producción de pasta de celulosa, observamos que el récord de exportaciones se dio en el año 2008, luego de instalarse UPM en Fray Bentos. Las exportaciones del sector forestal en general en nuestro país se vieron incrementadas en un 40% respecto a cifras obtenidas en el año anterior. El 70% de ello se explica por las exportaciones de pulpa de celulosa; en segundo orden de relevancia aparecen los “chips”¹⁵ de madera, seguido de “tableros”¹⁶ y por último lugar las exportaciones de papel y cartón y “rollizos”.

Los principales destinos a los cuales exportan nuestras empresas del sector son: Japón y Noruega (50%), España (10%), Suecia (8%), y otros destinos como ser Finlandia, Marruecos, Vietnam (32%).

El principal producto exportado en Uruguay es la carne y los subproductos como lo son las menudencias (despojos comestible). Sin embargo, la madera representa una cifra importante en nuestra balanza comercial. Las exportaciones de este producto, se encuentran en tercer en la matriz de exportaciones de bienes.

Las exportaciones de papel y cartón así como manufactureras de pasta de celulosa, se encuentran en el decimotercer lugar de la lista, alcanzando a 9 millones de dólares para el año 2011 y experimentando un aumento de las ventas del 50% respecto a las cifras del año anterior.

El país al que se realizan mayores exportaciones en la región es Argentina, seguido por Brasil, México y Chile.

¹⁵ Chips: rolos de madera que pasan por una planta de astillado construyendo pequeños trozos de madera.

¹⁶ Tableros: Placa aglomerada de madera utilizada para las construcción, industria del mueble y otras diversas áreas. Se utiliza para su confección una resina adhesiva y varias capas de madera.

Es por este análisis que podemos concluir que este sector es básicamente productor local y en algunos casos exportador y que los destinos a los cuales abastecemos se encuentran en el continente asiático, surgiendo posibilidades de trabajo a las distribuidoras de papel y cartón instaladas en los últimos años en nuestro país.

3.1.2.5 Insumos para la fabricación del papel y cartón

Los insumos necesarios para la fabricación del papel y cartón se pueden resumir en las siguientes categorías:

- Materias primas y materiales
- Mano de obra
- Tecnología aplicada a la fabricación

Es importante realizar un análisis del costo operativo que representa cada uno de estos factores en el margen de rentabilidad de las empresas del sector.

Comenzando con un marco teórico, los costos desde el punto de vista económico se clasifican en fijos y variables. Esta categorización se da en función de si los mismos aumentan o disminuyen respecto de las unidades producidas. A medida que aumenta el volumen de producción, el costo total del producto es el mismo cuando estamos en presencia de costos fijos, mientras que para el caso de costos variables, cuanto más se produce, más se incurre en ellos.

- Materias primas y materiales

De acuerdo al análisis expuesto en el primer capítulo, para elaborar estos productos es necesaria la siguiente materia prima: pulpa de celulosa, agua, papeles y cartón reutilizables en reciclajes, pegamento adhesivo, tintas, barniz, entre otros.

Las empresas que se dedican a la fabricación del cartón en Uruguay, (como lo son Myrbox, CICSSA, PAMER y Urukor), importan casi la totalidad de los insumos para la fabricación de este producto.¹⁷

Si bien el mercado uruguayo ofrece la materia prima necesaria para el proceso productivo, estas empresas optan por importarlo, debido a que trabajan básicamente con papeles reciclados, consiguiéndolos de menor calidad y precio en el exterior. El desecho de este producto puede ser triturado y utilizado nuevamente en el proceso productivo; a pesar de ello parte de las fibras se pierde en los procesos de reciclajes (aproximadamente del 15% al 20%) por ser muy pequeñas.

Por otra parte tenemos el caso de la industria del papel. La empresa más destacada en nuestro país es FANAPEL, satisface su producción mediante insumos nacionales propios, de acuerdo a datos obtenidos de la Auditoría Interna de la Nación.

Para acercarnos más a la realidad de lo que representan los costos en las empresas del sector analizaremos los balances de las empresas más significativas. Esta categoría de costos, conforman los costos variables.

A continuación expresaremos en un cuadro resumen los costos y su incidencia en el resultado del ejercicio para las dos empresas más importantes: FANAPEL y PAMER, de acuerdo a las operaciones efectuadas en el 2010 y en el marco de un análisis comparativo con las cifras obtenidas en el 2009.

Comenzaremos nuestro análisis con FANAPEL – cierre de ejercicio económico 31 de mayo del 2010, en el marco de un análisis de su balance efectuado por sus auditores externos.

¹⁷ Myrbox: Creada en marzo de 2002 como una pequeña empresa dedicada a la comercialización de cajas de cartón para la industria y el comercio.

Estado de situación Patrimonial - Fanapel S.A.			
	Cifras expresadas en miles de pesos Uruguayos		
	31/05/2010	31/05/2009	Variación
Activo			
Activo corriente			
Disponibilidades	34,647	54,260	63.85%
Inversiones temporarias	38	1,944	1.95%
Créditos por venta	329,699	433,046	76.13%
Otros créditos	145,830	178,914	81.51%
Bienes de cambio	344,877	502,621	68.62%
Total activo corriente	855,091	1,170,785	73.04%
Activo no corriente			
Bienes de uso e intangibles	1,412,217	1,819,766	77.60%
Bienes de cambio	283,727	329,398	86.14%
Otros créditos	811,227	945,713	85.78%
Inversiones a largo plazo	6,956	8,501	81.83%
Créditos por venta	3,928	5,410	72.61%
Activo por impuesto diferido	3,909	1,991	196.33%
Total activo no corriente	2,521,964	3,110,779	81.07%
Total activo	3,377,055	4,281,564	78.87%
Pasivo			
Pasivo corriente			
Deudas comerciales	307,260	460,936	66.66%
Deudas financieras	573,664	719,260	79.76%
Deudas diversas	106,125	84,351	125.81%
Total pasivo corriente	987,049	1,264,547	78.06%
Pasivo no corriente			
Deudas comerciales	11,670	2,061	566.23%
Deudas financieras	108,844	281,812	38.62%
Deudas diversas	45,646	142,686	31.99%
Total pasivo corriente	166,160	426,559	38.95%
Total pasivo	1,153,209	1,691,106	68.19%
Patrimonio			
Aportes de propietarios	1,991,001	1,991,001	100.00%
Ajustes al patrimonio	(561,705)	(104,676)	536.61%
Reservas	297,795	296,881	100.31%
Resultados acumulados	476,328	384,935	123.74%
Patrimonio atribuible a interés minoritario	20,427	22,317	91.53%
Total patrimonio	2,223,846	2,590,458	85.85%

	Cifras expresadas en miles de pesos uruguayos		Referencia	31/05/2009	
	31/05/2010 Fanapel	Porcentaje Sobre el resultado neto		Fanapel	Variación
Ingresos operativos	1,864,844			2,241,463	
Costos operativos	<u>(1,669,299)</u>		1	<u>(1,974,156)</u>	
Margen bruto	195,545	211.93%		267,307	73.15%
Gastos de administración y ventas	(210,118)	-327.73%	2	(206,536)	103.56%
Otros resultados operativos	28,295	30.67%	3	31,367	90.21%
Resultados diversos	5,847	6.34%		2,400	243.63%
Resultados financieros	(25,911)	-128.08%	4	(37,164)	79.88%
Resultado del ejercicio antes de Impuesto a la Renta	<u>(6,342)</u>			<u>57,374</u>	
Impuesto a la Renta	98,609	106.87%		(53,597)	
Resultado neto	<u>92,267</u>			<u>3,777</u>	
1. Los costos operativos se componen del siguiente detalle:					
Variación de stocks	75,125	4.50%			
Compras de materiales e insumos	1,109,392	66.46%			
Amortizaciones	135,384	8.11%			
Retribuciones	174,598	10.46%			
Devolución de tributos	23,050	1.38%			
Otros gastos	<u>151,750</u>	9.09%			
	1,669,299	100.00%			
2. Los gastos de administración y ventas se componen de la siguiente manera:					
Retribuciones	74,310	35.37%			
Amortizaciones	5,823	2.77%			
Gastos de comercialización	50,952	24.25%			
Impuesto al Patrimonio	14,883	7.08%			
Otros gastos	<u>64,150</u>	30.53%			
	210,118	100.00%			
3. Representa el cambio de valor en las plantaciones forestales, el cual debe ser reconocido como un ingreso del ejercicio.					
4. Compuesto por:					
Intereses ganados	4,631	-6.83%			
Intereses perdidos	(60,574)	89.33%			
Diferencia de cambio	<u>(11,868)</u>	17.50%			
	(67,811)	100.00%			

De acuerdo a los datos expuestos anteriormente podemos señalar los siguientes aspectos.

El resultado del ejercicio cerrado al 31/05/2010, arroja una ganancia de \$92.267.000, explicada principalmente por un crédito de impuesto a la renta (debido a que parte de un resultado contable antes de impuesto a la renta negativo) y un margen bruto positivo.

El costo principal que incide en el resultado de esta empresa es el costo operativo. Dentro del mismo podemos observar de acuerdo a la nota uno que las compras de insumos representan el 67% y las

retribuciones es el siguiente componente en términos de materialidad (con el 10%). El resto se distribuye entre variación de stock, amortizaciones y devolución de tributos (5, 8 y 9% respectivamente).

Los gastos de administración y ventas representan un importante saldo del resultado obtenido en el 2010 (227%). Esto se explica principalmente por el costo elevado de retribuciones que se deben abonar \$74.310.000. Los otros gastos representan un 30 % y el siguiente factor de incidencia está marcado por los gastos de comercialización, representando un 24% del total de gastos de administración y ventas.¹⁸ Por último, el 7% corresponde a Impuesto al Patrimonio del ejercicio siendo no significativo el cargo por amortizaciones.

El cambio de valor en las plantaciones se resume en el capítulo otros resultados operativos. Para el ejercicio cerrado el 31 de mayo del 2010, se produjo un incremento de valor de \$28.295.000 (USD 1.360.000 a tipo de cambio de cierre de ejercicio económico), que representa un 31% del resultado.

El siguiente capítulo de incidencia lo representan los resultados financieros (con un 128% pérdida, del resultado). Los intereses perdidos representan un 89% mientras que la diferencia de cambio perdida asciende a 18%. Los ingresos de este capítulo están compuestos por los intereses ganados (tan solo 7%).

Los resultados diversos no tienen gran materialidad.

Respecto a cifras del año 2009, la situación global de la empresa fue positiva debido a que se obtuvo una ganancia ampliamente superior. Si bien la operativa de la empresa fue relativamente estable debido a que la variación de los rubros anteriormente analizados no tuvo gran impacto en el resultado del ejercicio, el impuesto a la renta arrojó un crédito importante obteniendo un resultado del ejercicio después de impuestos de gran magnitud.

De acuerdo a los datos anteriormente estudiados, para esta empresa los costos más significativos están representados por las compras de materiales y materias primas, seguido de las retribuciones de acuerdo a un grado descendente de materialidad.

A continuación pasaremos a analizar de una manera similar a la anterior, la empresa PAMER de acuerdo a los datos extraídos de los dos últimos balances emitidos por sus auditores externos (cierre de ejercicio económico 30 de junio de 2010).

¹⁸ “El número promedio de empleados de FANAPEL durante el ejercicio finalizado el 31 de mayo de 2010 fue de 474 personas (482 al 31 de mayo del 2009)”.

Estado de situación Patrimonial - Pamer S.A.			
	Cifras expresadas en miles de pesos Uruguayos		
	30/06/2010	30/06/2009	Variación
Activo			
Activo corriente			
Disponibilidades	20,789	28,069	74.06%
Inversiones temporarias	12,068	-	0.00%
Créditos por venta	154,010	125,281	122.93%
Otros créditos	20,936	26,264	79.71%
Bienes de cambio	129,017	110,296	116.97%
Total activo corriente	336,820	289,910	116.18%
Activo no corriente			
Bienes de uso e intangibles	126,231	145,969	86.48%
Bienes de cambio	269	774	34.75%
Activos biológicos	247	274	90.15%
Inversiones a largo plazo	-	142	0.00%
Total activo no corriente	126,747	147,159	86.13%
Total activo	463,567	437,069	106.06%
Pasivo			
Pasivo corriente			
Deudas comerciales	128,863	99,071	130.07%
Deudas financieras	7,196	35,642	20.19%
Deudas diversas	30,816	28,214	109.22%
Total pasivo corriente	166,875	162,927	102.42%
Pasivo no corriente			
Deudas financieras	35,169	21,130	166.44%
Pasivo por impuesto diferido	-	237	0.00%
Total pasivo no corriente	35,169	21,367	164.59%
Total pasivo	202,044	184,294	109.63%
Patrimonio			
Aportes de propietarios	224,640	224,640	100.00%
Ajustes al patrimonio	37,503	64,060	58.54%
Reservas	18,069	14,970	120.70%
Resultados acumulados	(18,688)	(50,894)	36.72%
Total patrimonio	261,524	252,776	103.46%

Cifras expresadas en miles de pesos uruguayos					
	30/06/2010			30/06/2009	
	Pamer	Porcentaje	Referencia	Pamer	Variación
	Sobre el resultado neto				
Ingresos operativos					
Locales plaza	104,849			94,586	
Locales exportación Indirecta	443,021			448,179	
Exportaciones	83,207			97,245	
	<u>631,077</u>	1787.55%		<u>640,010</u>	98.60%
Bonificaciones	(2,514)	-107.12%		(10,440)	617.89%
Ingresos operativos netos	<u>628,563</u>	1780.43%		<u>629,570</u>	99.84%
Costo de los bienes vendidos	(471,054)	-1434.28%		(460,879)	115.66%
Resultado bruto	<u>157,509</u>	446.15%		<u>168,691</u>	93.37%
Gastos de administración y ventas	(107,590)	-404.75%	1	(108,427)	156.40%
Resultados diversos	2,639	7.48%		372	709.41%
Resultados financieros	(7,354)	-120.83%		2,603	-282.52%
Resultado del ejercicio antes de Impuesto a la Renta	<u>45,204</u>	128.04%		<u>63,239</u>	71.48%
Impuesto a la Renta	(9,900)	-128.04%		(1,245)	5774.62%
Resultado neto	<u><u>35,304</u></u>			<u><u>61,994</u></u>	56.95%
1. Los gastos de administración y ventas se componen del siguiente detalle:					
Retribuciones personales y cargas sociales	30,459	28.31%			
Gastos directos de ventas	56,910	52.90%			
Impuestos, tasas y contribuciones	4,603	4.28%			
Amortizaciones	2,444	2.27%			
Incobrables	710	0.66%			
Otros	12,464	11.58%			
	<u>107,590</u>	100.00%			

De acuerdo a las cifras obtenidas en el resumen anterior podemos señalar los siguientes aspectos.

Si bien la empresa obtuvo una ganancia de \$35.304.000 aproximadamente, los ingresos disminuyeron 57% respecto a las cifras obtenidas del año 2009. Vemos un importante descenso respecto de las cifras alcanzadas en el año anterior.

De acuerdo al Estado de Resultados del último ejercicio, podemos determinar, que al igual que la empresa estudiada en el ejemplo anterior, los costos más significativos los determinan los costos de la materia prima, seguido de retribuciones y cargas sociales.

Los primeros representan un egreso de fondos anuales cercano a los \$472.000.000, mientras que el pago de salarios asciende a \$30.500.000. Si continuamos analizando la nota uno, los gastos de comercialización representan una cifra material (52% del rubro gastos de administración y ventas).

Concluimos por los ejemplos anteriormente detallados, que los costos más significativos de ambas industrias lo representa el costo de las materias primas y materiales. El factor retribuciones y cargas sociales es el que le sigue en términos de su materialidad, mientras que los gastos de comercialización también juegan un papel importante a la hora de determinar los costos operativos.

- Mano de obra

Este capítulo representa, al igual que el detallado en el punto anterior, costos variables en el total del costo del producto.

La mano de obra representa el segundo grupo de costos más significativos en las empresas del ramo.

Antes de comenzar un análisis pormenorizado sobre la mano de obra, nos parece relevante mencionar que no toda la mano de obra de la industria forma parte del costo (mano de obra directa a producción), sino que una parte de esta (personal administrativo) se considera un gasto del período y por lo tanto no activable al producto bajo análisis. Es necesario mencionar esto pues como vimos en el caso de FANAPEL este costo administrativo considerado fijo es muy elevado y material (aproximadamente 30% de las retribuciones totales). De todas formas analizaremos la mano de obra directa por ser la de mayor incidencia en los costos.

Dado que la industria del papel comercializa sus productos en dólares, la situación actual de apreciación de la moneda nacional frente a las monedas extranjeras, hace que el pago de salarios se torne más significativo dentro del costo total.

Por otro lado, el sistema actual de consejos de salarios no les brinda a los empresarios demasiado margen de acción en la reducción de este costo, debido a que deben cumplir con un mínimo establecido. Periódicamente patronos y empleados deben negociar los convenios salariales.

Asimismo dentro del Consejo de Salarios se establece, desde hace unos años, el derecho a huelga y ocupación de la fábrica que actualmente está vigente, el cual preocupa a los empresarios dado que de

no llegarse a un acuerdo para firmar un convenio corren serios riesgos de que la producción sea interrumpida con los consabidos perjuicios económicos que esto implicaría.

A continuación desarrollaremos distintos aspectos que hacen a la mano de obra.

i. Costo de la mano de obra

En el presente apartado indagaremos el costo de la mano de obra de producción dentro de la industria del papel y cartón. Para ello nos basaremos en los consejos de salarios y entrevistas realizadas a las diferentes empresas.

Recordamos como dijo Porter en su libro que para analizar los factores en la ventaja competitiva de una nación, debemos analizar la “cantidad, cuantificación y coste del personal”.

La industria de la madera, papel y celulosa integran el grupo N° 6 del Consejo de Salarios, dentro del mismo existen subdivisiones más específicas. Nosotros nos enfocaremos en el subgrupo N° 01, “celulosa, papel, pañales, cartón y sus productos”.

Si observamos la evolución del salario real, los salarios del sector desde hace unos años han perseguido una tendencia creciente. No obstante, se debe destacar que el mencionado aumento fue siempre por debajo del crecimiento salarial percibido en la industria manufacturera.

Asimismo, el nivel salarial a nivel intrasectorial no es homogéneo debido a que existen diversas categorías.

Los salarios mínimos nominales por hora según las diferentes categorías, que rigen desde el 01.01.11 al 30.06.11, son los siguientes:

CATEGORIAS	COSTO POR HORA
Categoría 1	\$ 33.44
Categoría 2	\$ 34.05
Categoría 3	\$ 34.67
Categoría 4	\$ 35.13
Categoría 5	\$ 36.31
Categoría 6	\$ 37.36
Categoría 7	\$ 39.05
Categoría 8	\$ 41.11
Categoría 9	\$ 42.55
Categoría 10	\$ 46.38
Categoría 11	\$ 50.02
Categoría 12	\$ 51.21
Categoría 13	\$ 60.20

TABLA 3.7. CATEGORÍAS DE REMUNERACIONES DEL SECTOR

Fuente: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social - http://www.mtss.gub.uy/images/stories/salarios/Grupo_6/grupo6-Subgrupo01-2011.pdf

Sabiendo que los operarios de fábrica trabajan 48 horas semanales bajo la modalidad de jornaleros, dentro de la primera categoría el sueldo nominal mensual a percibir sería aproximadamente de \$6.420, mientras que en la última categoría el sueldo nominal mensual a percibir ascendería a \$11.558. Esto confirma lo mencionado precedentemente en relación a los diversos sueldos pagados por categoría dentro de la propia industria.

ii. Evolución salarial y del Producto Bruto Interno (PBI)

a. Mano de obra a nivel local

Luego de la crisis del 2002 el PBI alcanzó niveles históricamente elevados para el Uruguay (desde el año 2003 hasta el 2010 hubo un incremento del orden del 6.7%). Si bien los salarios acompañaron este crecimiento lo hicieron siempre por debajo del nivel de producto, a diferencia de lo que se observa en los años previos a la crisis.

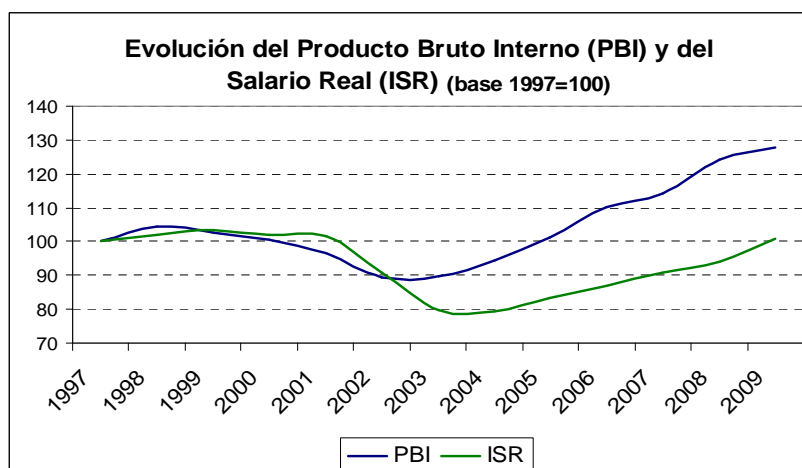


GRÁFICO 3.8. EVOLUCIÓN DEL PBI Y DEL SALARIO REAL 1997-2009
Fuente: Instituto Encuesta Duarte “Congreso Papeleros MERCOSUR” Año base 1997.

Pese a lo expuesto anteriormente este crecimiento no fue acompañado por la cantidad de trabajadores empleados en la industria, según el Licenciado Notaro esta es “la industria moderna que requiere de alta inversión para mantener solo una parte de los empleos tradicionales”¹⁹.

b. Mano de obra regional

Continuando el análisis y comparando la industria local frente a productoras de la región sudamericana, podemos destacar a Brasil como país pionero en cuanto a la generación de empleo. El sector forestal se encuentra en una etapa de crecimiento en la última década en la región amazónica, cumpliendo con una importante función social en lo que respecta a la generación de empleos.

¹⁹ El Observador 29.05.2011

El porcentaje de la participación de los distintos países de la región en lo que respecta a esta industria se resume en el siguiente cuadro.

País	% de las exportaciones en el PBI - total	% de las importaciones en el PBI - total	% del sector forestal en el PBI - total
Bolivia	29%	38%	1%
Brasil	35%	10%	5%
Colombia	11%	36%	2%
Ecuador	30%	62%	2%
Perú	16%	45%	1%
Venezuela	7%	40%	2%
Promedio subregional	21%	39%	2%

GRÁFICO 3.9. EXPORTACIONES E IMPORTACIONES EN RELACIÓN CON EL PBI DE LOS DIFERENTES PAÍSES
Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de FAO Informes nacionales (FAO 2004, 2005).

De acuerdo al resumen anterior, denotamos que a excepción de Brasil, los países de la región son básicamente importadores, lo cual implica que las importaciones en el PBI del comercio internacional de productos forestales son superiores a las exportaciones.

Continuando el análisis en lo que respecta a la mano de obra se resume en el siguiente cuadro la cantidad de puestos de trabajo generados en el sector forestal en los diferentes países de la subregión y en el total de la población económicamente activa.

País	Empeños (1.000 personas)			% de la PEA
	Directos	Indirectos	Total	
Bolivia	40	120	160	4,1
Brasil	1.500	3.000	4500	5,6
Colombia	74	222	296	1,6
Ecuador	59	177	236	4,6
Perú	88	262	350	3,5
Venezuela	27	79	106	1,1
Total subregional	1.788	3.860	5.648	4,4

GRÁFICO 3.10. EMPLEADOS DEL SECTOR EN LOS DIFERENTES PAÍSES
Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de FAO, 2001, Informes nacionales (FAO 2004, 2005).

De acuerdo a lo que se puede observar, podemos señalar que el sector forestal, genera un total de aproximadamente 5,6 millones de puestos de trabajo en la región. En esta existe una población económicamente activa equivalente a 127.693 millones de personas (según datos de la FAO para el año

2005). De este total de personas, el 4.4% de la población contribuyen en el sector forestal, lo cual es una cifra muy atractiva para continuar con el desarrollo de este tipo de industrias y contribuir al crecimiento de la región.

Brasil emplea al 79% de los empleos de la región, denotando la importancia relativa de este país en la producción de papel y cartón.

iii. El salario en la industria manufacturera

Dentro de la industria manufacturera la remuneración nominal promedio mensual asciende a \$ 18.877.

Se trata de una industria compuesta en su mayoría por personas del sexo masculino, y representando casi el 75% en las empresas referentes del sector uruguayos por operarios. Luego existe una porción menor de administrativos y algunos técnicos de fábrica que inducen a un aumento en este promedio mensual.

La industria del papel y producción de papel está por encima del nivel salarial alcanzado en la industria, por lo que podemos determinar que dichas cifras son acordes al crecimiento en la actividad del sector mencionada anteriormente.

De todas formas, la industria química supera ampliamente el nivel alcanzado por la industria del papel y producción de papel en \$11.444 promedio asalariado mensual, cifra que suponemos se debe a la gran cantidad de técnicos y empleados.

A continuación mostramos un detalle de los salarios promedios en la industria manufacturera.

REMUNERACIÓN NOMINAL PROMEDIO MENSUAL	
Sector	\$ corrientes 2010
Industria Manufacturera	18.877
Alimentos, Bebidas y Tabaco	16.759
Textiles, Prendas, Curtiembres y Cuero	13.031
Papel y Producción de Papel	19.600
Productos Químicos	31.044
Minerales no metálicos	27.527
Metálicos, maquinaria y equipos	20.506

*TABLA 3.11. REMUNERACIONES PROMEDIO NOMINALES POR SECTOR
Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de la web.*

Pese al buen nivel de salarios con el que cuenta la industria del papel y cartón en comparación con otras ramas, existe una gran escasez de trabajadores. La consecuencia de lo expuesto anteriormente es que el personal contratado sea poco calificado.

Por otra parte, el mayor número de personal contratado trabaja en la planta de producción. Dichas actividades requieren de un gran esfuerzo físico, lo que explica que la mayoría de trabajadores sea de sexo masculino.

iv. La influencia del tipo de cambio en la mano de obra

La industria del papel y cartón es una industria que comercializa sus productos en dólares y gran parte de sus recursos los adquiere en dicha moneda, por lo cual el mayor volumen de ingresos es en dólares. Esto provoca que, ante una apreciación del tipo de cambio (como viene sucediendo en los últimos años) conjugado con cierta rigidez a la baja salarial, empresarios busquen mantener estable en términos de

costo el nivel de empleo pues mantener un trabajador o contratar un nuevo empleado se vuelve cada vez más costoso.

La solución entonces parece mantener pocos empleados con grandes remuneraciones. Todo esto pese a que pueda existir un gran dinamismo dentro del sector.

v. Sindicalización de la mano de obra

El número de afiliados al PIT – CNT experimentó una fuerte caída en la década del noventa.

No es hasta después de la asunción del nuevo gobierno en el 2004 que se produce un aumento del número de afiliados, el cual paso desde 600 afiliados en este año a 1300 en el 2009, es decir la cantidad de sindicalistas mas que se duplicó.

Se considera que la cantidad de afiliados abarca el 80 % de los trabajadores del sector, principalmente las personas que trabajan en la planta realizando actividades de producción.

Esto genera un mayor poder de negociación por parte de los empleados, y por consiguiente un aumento de sus salarios.

• Tecnología aplicada a la fabricación

Según Porter es la tecnología la que “ha dado a las empresas la facultad de poder salvar la escasez de factores mediante nuevos productos y procesos”.

Su opinión es que la tecnología, es incorporar nuevos productos y procesos para aumentar los rendimientos empresariales. Innovar sin embargo es percibir o descubrir estos nuevos productos y procesos, y poder trasladarlos al mercado. La empresa que innova crea ventaja competitiva y es por esto que analizaremos detalladamente este factor, por el papel clave que le adjudica el autor en su teoría.

“Una nueva teoría debe reconocer como elemento central la mejora y la innovación en los métodos y la tecnología”²⁰.

²⁰ Michael Porter

Según Porter las causas más habituales de innovaciones que derivan en ventaja competitiva son las que detallamos a continuación:

- Nuevas tecnologías
- Nuevas o cambiantes necesidades del comprador
- Aparición de un nuevo segmento sectorial
- Cambio en los costes o disponibilidad de los insumos
- Cambio en las disposiciones gubernamentales

Explicaremos entonces el papel que cumple la tecnología en el sector productor del papel y cartón en Uruguay, pues puede proveer una ventaja competitiva de orden superior (recordemos que el autor las denomina así pues son más sustentables que otras ventajas como por ejemplo los bajos costos de la mano de obra).

Debemos separar en principio lo que es la producción de pasta de celulosa de la del papel y cartón, pues ambos hacen un uso diferente en cuanto a intensidad en tecnología y tipos de inversiones realizadas. Recordemos que nuestro caso de estudio refiere al segundo mencionado.

El grado de tecnología utilizada en un sector en particular depende de factores como la escala de producción de las empresas, la participación de capital extranjero, el destino de las ventas (cuanto más se exporta, más propenso es a la innovación), la productividad, y la tecnología del producto.

A primera vista podríamos decir que la tecnología no es capaz de generar ventaja competitiva en este sector de nuestro país, debido a la reducida escala de producción, la baja participación de capitales extranjeros, el destino mayoritariamente al mercado interno de las ventas y la baja productividad del sector.

Pero si continuamos analizando, podemos ver el caso de FANAPEL, que siendo una mediana o pequeña empresa a nivel regional integrada desde la forestación a la fabricación de papel ha logrado generar ventaja competitiva mediante la diferenciación de sus productos (papeles gráficos y especiales). Para esto la empresa se ha valido de la tecnología, el marketing y una gran acumulación de cultura técnica. Es por esto que como mencionamos previamente, los gastos de comercialización ocupan un lugar preponderante en el balance de la empresa.

En un país como Uruguay creemos que la principal fuente de ventaja competitiva no se relaciona con la escala de producción o la integración vertical, sino con la capacidad de diferenciación de los productos que se logra mediante un uso intensivo de las capacidades tecnológicas, el marketing, la atención post-venta y un alto nivel técnico.

Cuando hablamos de tecnología de los procesos en esta industria y en especial en la producción de papeles especiales, el rol central lo tiene el know-how adquirido por las empresas, ya sea por aprendizaje o por la compra de patentes de producción, en particular en todo lo concerniente al uso de los productos químicos.

Una empresa que se instala en el sector se estima que llegará a operar eficientemente recién cinco años después de establecida, por lo que es vital la acumulación de aprendizaje y define la supervivencia de la firma.

En cuanto a la tecnología del producto debemos los importantes avances de calidad a la apertura del sector hacia el mercado internacional (aunque las exportaciones no sean tantas, la globalización ha borrado fronteras).

Cuando se comienza a exportar a Argentina para poder lograr una diferenciación y poder abastecer a un mercado exigente como lo es, las empresas uruguayas incrementaron la calidad de sus productos. Hoy en día la calidad de nuestros productos está en pie de igualdad con algunos de los mejores productos brasileños.

Acompañando a la tendencia mundial se ha dado una suerte de cambio cultural respecto a la calidad de los productos ofrecidos por las empresas; esta ocupa un lugar sumamente importante en las preferencias y consideraciones que realiza el consumidor inteligente de la presente era.

Evidencia de este cambio cultural es el creciente uso de la certificación por parte de las empresas por institutos internacionales de acuerdo a las normas ISO. Incluso en las entrevistas detectamos que es común que la empresa compradora realice periódicamente auditorías de calidad a la empresa productora de papel y cartón.

Las especificaciones técnicas requeridas para el papel han cambiado, tendiendo a un producto de menor gramaje, mayor resistencia y uniformidad.

Se puede observar que el grado de endeudamiento en el que se incurre para realizar las inversiones millonarias en tecnificación, presenta un llamativo crecimiento a partir del año 1995.

Es importante analizar si las empresas del sector cuentan con capacidad ociosa o si trabajan al 100% de su capacidad. En la realidad mediante las entrevistas hemos detectado la existencia de capacidad ociosa a raíz de la apertura económica y la presión de las importaciones.

Este sector no es una industria tradicional que utiliza tecnología de fácil acceso, sino que por el contrario, es una industria que necesita maquinaria y repuestos que se deben importar de países como Alemania o Estados Unidos, que ocupa grandes espacios físicos e implica grandes erogaciones de capital.

Esto a su vez implica que la mano de obra que maneja estos activos deba ser calificada, y deben contar con técnicos capacitados para realizar los servicios correspondientes.

Las características técnicas de las maquinarias para producir papel y cartón son complejas y altamente especializadas. Es decir, que la producción de los diversos tipos de papeles se lleva a cabo por máquinas con muy diferentes especificaciones según el producto a fabricar. Se deben complementar además con un sistema de control de calidad eficiente.

El mayor país proveedor de la maquinaria para esta industria es Alemania. Esto conlleva altos costos de importación para los productores de un país tan lejano de Alemania como lo es Uruguay.

La evolución tecnológica radica básicamente en la incorporación y actualización de sistemas digitales de control de todos los procesos, logrando gerenciar mejor las operaciones y generando una mayor productividad mediante la racionalización de los procesos.

Los modelos de gestión apuntan a conceptos como “down-time” o tiempo de máquina (que les permite optimizar su gestión de stock y regular la oferta, mediante la detención de la maquinaria) y “just in time” (proveerse de insumos al tiempo justo, de forma de evitar gastos de depósito innecesarios).

A su vez se vislumbra una necesidad de lograr tecnologías más limpias y amigables con el medio ambiente, conducta que el gobierno promueve desde las políticas fiscales (aspecto estudiado en el siguiente apartado). Se ha seguido el ejemplo de Brasil, país en donde se utiliza para la producción del sector solamente madera de bosques artificiales obedeciendo a la legislación forestal presente.

A continuación analizaremos la inversión en bienes de uso de dos empresas que hacen un uso intensivo de la tecnología: PAMER y FANAPEL.

a. PAMER

Bienes de Uso	126.230.909
Intangibles	268.672
Activos biológicos	247.186
Activo no corriente	126.746.767
Activo total	463.566.501
Patrimonio	261.523.380

*TABLA 3.12. RUBROS DE ACTIVO EN LA EMPRESA PAMER
Fuente: Datos extraídos en base al balance cerrado al 30/06/2010 en pesos uruguayos*

En cuanto a la empresa PAMER podemos observar que los activos no corrientes están conformados por bienes de uso, intangibles y activos biológicos, siendo los primeros los más significativos pues ascienden a un 99,59% de los activos no corrientes.

Tomando el criterio de que los dos primeros conceptos constituyen capital tecnológico de la empresa podemos denotar la importancia relativa que tienen para la empresa en términos de inversión, pues constituyen el 99,8% de los activos no corrientes, el 27,29% del activo total de la sociedad y el 48,37% del patrimonio.

El patrimonio viene a representar el valor de la firma para los que han invertido en ella y casi la mitad equivale a los bienes de Uso, sin duda una porción muy material que denota la gran inversión que realiza la empresa en este rubro.

Dentro de los bienes de uso un 53,71% lo constituyen máquinas y equipos, y en segundo orden de importancia se encuentran los inmuebles (entre terreno y mejoras un 34,63%).

b. FANAPEL

Bienes de uso e intangibles	1.412.217
Activo no corriente	2.521.964
Activo total	3.377.055
Patrimonio	2.223.846

TABLA 3.13. RUBROS DE ACTIVO DE FANAPEL
Datos obtenidos de Balance al 31/05/2010 en Pesos
Uruguayos

En la empresa FANAPEL el balance incluye a los bienes de Uso e intangibles en un mismo rubro contable (en los bienes de uso también se consideran activos forestales), significando el 56% de los activos no corrientes, el 41,82% de los activos totales de la empresa, y el 63,5% del patrimonio neto.

La misma consideración hecha para la anterior empresa, más de la mitad del valor de la empresa para los inversores (63,5%) está constituido por los bienes de uso e intangibles que posee. La inversión en tecnología en esta empresa es sumamente material, incluso mayor que en PAMER.

Dentro de los bienes de uso un 82,51% de su valor lo constituye la planta industrial, y en segundo orden de importancia se encuentran los inmuebles que ascienden solamente al 9,04%.

3.2 La política tributaria

3.2.1 Los tributos del sector

La industria del papel y del cartón en nuestro país, se encuentra gravada por los siguientes impuestos:

- Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas (IRAE)

- Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Impuesto al Patrimonio (IP)

A partir del primero de julio del año 2007, se implementó un plan de reforma tributaria que introdujo cambios en el sistema de tributación vigente a la fecha, creando y derogando impuestos.

El IRAE, grava las rentas de fuente uruguaya obtenidas por empresas que combinan capital y trabajo. La tasa que se le aplica a la renta neta (es decir, renta bruta menos los gastos necesarios para obtener y conservar la renta) es hoy día 25%.

De acuerdo a lo expuesto por el artículo 52 (exoneraciones) del Título IV (IRAE), las pequeñas empresas están exoneradas de este impuesto. Podrían optar por no hacer uso de esta exoneración, tributando en este caso IRAE e IVA, debiendo comunicar esta situación al Registro Único Tributario (RUT) de la Dirección General Impositiva en cualquier momento del ejercicio.

Respecto al IVA, se encuentran ambos productos gravados a la tasa básica, la cual asciende al 22% luego de la reforma tributaria. Este impuesto grava la contraprestación de bienes y prestación de servicios, incluyendo reajustes de precios como la diferencia de cambio, intereses por mora, etc. Como las empresas trasladan este impuesto al consumidor final no representa un costo para ellas ya que puede deducir el IVA asociado a las compras de suministros necesarios. Desde el punto de vista tributario se le llama a estos tipos de impuestos: impuestos indirectos. El que sufre la carga tributaria es el consumidor final.

El IP, la tercera carga impositiva que soportan las empresas del ramo, asciende al 1.5% del patrimonio fiscal. Como determinamos anteriormente y siguiendo con el aspecto especial del hecho generador del tributo, grava el patrimonio que se encuentre dentro del territorio uruguayo.

Por otro lado existen otros tributos que inciden en el costo de las empresas como lo son los aportes patronales a la seguridad social, tarifas sin exoneraciones como el caso de la energía, teléfono, etc. el Impuesto al Control de las Sociedades Anónimas (ICOSA) para el caso de Sociedades Anónimas, entre otros.

Como beneficios tributarios en el sector, podemos destacar los siguientes:

3.2.1.1 Exoneración por Inversiones

3.2.1.2 Proyectos de Interés Nacional

3.2.1.3 Amortización Acelerada

3.2.1.4 Exoneraciones de IVA

3.2.1.5 Deducción de IVA gasoil

3.2.1.1 Exoneración por Inversiones

De acuerdo a lo dispuesto por el artículo 32 del Título 4, del Texto Ordenado de 1996, se exonera a las empresas del pago de IRAE hasta un máximo del 40% para el caso de determinados bienes muebles y del 20% para el caso de bienes inmuebles, siempre que tal inversión esté destinada a:

Maquinarias e instalaciones industriales como ser:

- Vehículos utilitarios
- Equipos necesarios para el procesamiento electrónico de datos y para las comunicaciones
- Construcción de edificios o sus ampliaciones destinados a la actividad industrial.

3.2.1.2 Proyectos de Interés Nacional

Los contribuyentes del IRAE, podrán computar como renta exenta en su esquema de liquidación del IRAE, los montos invertidos y declarados por el Poder Ejecutivo como de interés Nacional de acuerdo con el porcentaje de aprobación correspondiente. Existe hoy día una política gubernamental de reducir estos beneficios tributarios dado que representa una renuncia importante de dinero recaudada por este impuesto para el fisco.

Lo interesante de este régimen para este sector en particular es la importación de maquinaria y bienes evitando el pago de aranceles.

3.2.1.3 Amortización Acelerada

El Título IV, prevé un régimen de amortización acelerada a los efectos de la liquidación del IRAE para determinado grupo de bienes, la cual podrá ser computada de 3 a 5 años a opción del contribuyente.

Como este régimen de amortización es optativo, se deberá analizar para cada período la conveniencia de utilizarlo. Implica, un cargo a resultados del período superior al contable, es decir inferior a la vida útil normal de los bienes, con la consecuencia de la disminución del activo de la empresa.

A pesar de ello, este beneficio no tiene repercusión en el IP, debido a que los bienes sujetos a este beneficio son activos exentos para este impuesto gravados para pasivo (lo cual produce un beneficio real para los contribuyentes).

Es por lo anterior que el análisis se reduce a la conveniencia o no de acelerar el cargo a resultados por concepto de amortización, teniendo en cuenta: el resultado contable del ejercicio, los eventuales proyectos de inversión aprobados para la empresa en cuestión, la posibilidad de deducibilidad de gastos necesarios para obtener y conservar la renta y las pérdidas fiscales de ejercicios anteriores (que tiene un plazo de prescripción de 5 años luego de la reforma tributaria).

3.2.1.4 Exoneraciones de IVA

El decreto reglamentario de este tributo, Decreto N° 220/998, prevé una serie de exoneraciones para la industria a saber:

- “Cajas de cartón para recolección, transporte y almacenaje de frutas flores y hortalizas”.
- “Cajas de cartón corrugado para el envasado de inoculantes de leguminosas”.
- “Las adquisiciones en plaza y las importaciones de materias primas, destinadas a elaborar los bienes mencionados en los numerales del este artículo. Deberán incluir el Impuesto al Valor Agregado, salvo que estuvieran exoneradas en virtud de otras disposiciones”.
- “El citado tributo así como el de los restantes bienes y servicios destinados a integrar directa o indirectamente el costo de los referidos bienes, será devuelto por la Dirección General Impositiva de acuerdo al procedimiento establecido para los exportadores.

3.2.1.5 Deducción IVA gasoil

De acuerdo al Decreto N° 268/010 las industrias manufactureras y extractivas podrán deducir en su liquidación mensual del IVA, el IVA abonado en la compra del gasoil.

Esta deducción opera siempre que el mismo este destinado al proceso productivo entendiéndose por tal desde la recepción de la materia prima hasta el envío del producto terminado inclusive.

Esta deducción establece dos topes, en los cuales deberá tomarse el mínimo de los dos:

- IVA gasoil consumido en el año anterior, es decir, podrá la empresa deducir en el presente año hasta los litros de gasoil consumidos en el ejercicio anterior.
- El 4% de la facturación total de los bienes manufacturados o extraídos, excluido el propio impuesto.

El beneficio explicado anteriormente es automático, lo cual implica que la empresa no deberá presentar ningún tipo de información ante la Administración, como lo establecido en el decreto derogado.

Capítulo 4. Análisis de la teoría – realidad

En este capítulo analizaremos la aplicación de la teoría a la realidad del sector uruguayo. Para ello abordaremos la teoría de Porter descripta en el capítulo segundo en el marco de referencia del sector analizado en el apartado anterior.

Adicionalmente nos valdremos de un análisis FODA (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas) para esclarecer las características del sector.

4.1 Fortalezas y debilidades del sector (análisis FODA)

El concepto de competitividad ha evolucionado en los últimos años hacia una definición más relacionada con el entorno local, siendo por lo tanto determinantes sus factores endógenos de la economía nacional.



Es por ello que a continuación para el análisis FODA estudiaremos solamente las variables internas (fortalezas – i - y debilidades – ii -) que son manejadas por las empresas para crear ventajas competitivas.

IMAGEN 4.1. ESQUEMA FODA
Fuente:<http://www.google.com.uy/imgres>

i. Fortalezas

Como primer fortaleza se puede determinar la disponibilidad de materia prima. Existen abundantes plantaciones de bosques en el país que garantizan el suministro de celulosa para la fabricación de papel.

Asimismo, el principal proveedor de la materia prima que es el sector de la silvicultura se encuentra en un proceso de crecimiento permanente tanto por la demanda de las empresas fabricantes de pasta de celulosa, como por los incentivos estatales para generar energías sustentadas en recursos renovables enmarcadas en la matriz energética.

La disponibilidad del recurso forestal también atrae nuevas inversiones en el área de la fabricación de pasta de celulosa como el caso de la instalación de UPM en el país, recientemente seguida por Montes del Plata (proyecto más grande del mundo en desarrollo). Esto no afecta la proveeduría de materias primas, pero provoca un efecto secundario importante que el aprendizaje de técnicos y personal uruguayo acerca de esta industria. Además de generar una importante infraestructura que puede ser utilizada por las empresas del sector como ser carreteras, depósitos. Lo descrito anteriormente significa una fortaleza del sector papeler y cartonero.

Los incentivos tributarios como fomento de la inversión, tanto local como extranjera, también representan una fortaleza en este sector dado que permite la instalación en el Uruguay con menores costos operativos (por la reducción de impuestos).

Asimismo, existen beneficios aduaneros. Se puede exportar al mundo con mercadería de origen “MERCOSUR” y a los países intrazona con arancel cero.

Las recientes políticas medioambientalistas y ecologistas, traerán aparejada en el futuro una sustitución del consumo del nylon, envases, empaques, etc. a favor del papel y cartón.

Es por los motivos anteriormente expuestos, que la industria ha experimentado un importante crecimiento en los últimos años.

ii. Debilidades

Como las debilidades del sector podemos mencionar fundamentalmente las vinculadas al tema de investigación y desarrollo, área en la cual Uruguay se encuentra capacitándose desde hace varios años.

No existen instituciones específicas destinadas a promover y fortalecer la industria del papel y cartón y hay una escasa investigación en el sector (donde se destinan grandes esfuerzos en la investigación a nivel forestal, pero no a la producción papelera).

Como otra debilidad, denotamos el hecho de que las remuneraciones a la mano de obra local, se realizan en pesos uruguayos, mientras los ingresos se perciben en dólares, generando una inestabilidad independiente a la voluntad de la empresa tornándose imposible apalea el efecto.

Además el bajo índice de desocupación hace que los trabajadores sean difícilmente capturados por la empresa con objetivo de permanencia.

Por último, uno de los mayores costos que enfrentan estas empresas son las cargas sociales por concepto de la contratación de personal, Uruguay es uno de los países con mayor carga de estos tributos.

4.2 Aplicación de la realidad del sector a la teoría de Porter

De acuerdo a lo estudiado en el capítulo dos Porter cree que existen cuatro atributos de una nación que pueden fomentar o entorpecer la creación de ventaja competitiva, y dos factores que no siendo determinantes de la ventaja competitiva, tienen una gran influencia sobre la misma (gobierno y casualidad).

- 4.2.1 Condiciones de los factores
- 4.2.2 Condiciones de la demanda
- 4.2.3 Sectores afines y de apoyo
- 4.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

Recordemos que la teoría de Porter, se basa en estudios realizados en el mercado norteamericano durante épocas de estabilidad económica. Es por ello, que determinados factores no son de tanta aplicación para el mercado uruguayo que es un país sub desarrollado en el cual no opera la competencia en su máxima expresión.

Asimismo, existen otros factores a los cuales el autor no otorga tanta relevancia, pero sin embargo si son significativos al momento de crear ventaja competitiva en el mercado uruguayo.

Ejemplos de estos, son el papel de la casualidad, donde el tipo de cambio para el mercado en análisis tiene gran relevancia. El papel del gobierno es muy significativo en Uruguay y tal vez Porter no lo estudia como un determinante per se. También el determinante de la rivalidad de las empresas pierde fuerza en un mercado como el nuestro donde existen pocas empresas en manos de pocos empresarios.

Este es el análisis medular de nuestro estudio monográfico y consta de analizar uno a uno los determinantes mencionados contrastando la teoría con la realidad del sector productor de papel y cartón, para concluir finalmente qué determinantes contribuyen a crear ventaja competitiva.

A continuación pasaremos a analizar los atributos que Porter desarrolla como determinantes de la ventaja competitiva de un sector.

4.2.1 Condiciones de los factores

De acuerdo a la teoría desarrollada por el autor, los factores que son especializados o dominantes en la producción deben ser creados por las empresas y no heredados.

Aquellos factores especializados podrían ser, de acuerdo a lo expuesto por Porter, el trabajo experto calificado, el capital y la infraestructura.

Los factores que son básicos (tal como el caso del trabajo no calificado y los materiales) son aquellos que las naciones encuentran con mayor disponibilidad. Esto no implica que tales factores no generen ventaja competitiva; por el contrario, si lo hacen en la medida de que sean importantes en la cadena de valor. Además es necesario analizarlos pues son la base para crear los factores avanzados.

Por el contrario, para el caso de los factores avanzados, implican una fuerte e importante inversión y son más difíciles de imitar por la competencia (lo cual genera una ventaja sobre las naciones competidoras) convirtiéndose de este modo en factores valiosos de ventaja competitiva.

De acuerdo a su uso por los diferentes sectores de la economía, Porter también los divide en generales y especializados. Los generales son aquellos utilizados por todos o muchos sectores de la economía,

mientras que los especializados son aquellos característicos y casi únicamente utilizados en un sector. Estos últimos son los más significativos a la hora de generar ventaja competitiva.

Por último, cabe destacar que las empresas de la región son tomadoras de precios respecto a estos productos, por lo que la posibilidad de incrementar los márgenes de rentabilidad, se basa en la reducción de costos. Por esto es importante analizar los costos de los factores y la ponderación de ellos en el proceso productivo.

Los mismos pueden ser agrupados en los siguientes:

- Mano de Obra
- Recursos Físicos
- Insumos y Materiales
- Conocimientos
- Infraestructura
- Capital

Lo que importa es la eficiencia y efectividad con que se desplieguen y no solo la disponibilidad de los mismos.

Trataremos a continuación en este orden la condición de cada uno de estos factores.

4.2.1.1 Mano de Obra

Respecto a los recursos humanos constatamos que en la realidad uruguaya no existe personal altamente calificado trabajando en este sector, a excepción de los técnicos, que no son gran proporción del total de empleados.

La formación de los empleados del sector, surge exclusivamente de la experiencia en el lugar de trabajo, es decir, el empleado con mayor capacitación es aquel que ha estado en empresas del giro por un largo período de tiempo.

Se trata de un factor productivo escaso debido a que la tasa de desempleo al 2010 se encuentra en torno al 6% (baja tasa para nuestro país). En las entrevistas se pudo constatar que, el problema más

grave de las empresas del sector respecto a este recurso es la falta de hábito de trabajo que presentan las nuevas generaciones.

Las empresas uruguayas generalmente toman a sus empleados bajo la modalidad de jornaleros, a una edad temprana y mayormente hombres, pues los trabajos realizados requieren de fuerza física.

Hemos observado que en estas empresas se dan estructuras de trabajo piramidales, por lo tanto, los jornaleros al ingresar a una empresa lo hacen en la zona inferior de la pirámide, en puestos menos calificados y de menor responsabilidad (operarios de menor categoría). En la medida que se comprueba el compromiso y dedicación de los empleados se promueven los ascensos, suscitando prolongadas carreras en la empresa (técnicos).

Se trata de una industria en la que los productos son vendidos en dólares tanto a nivel local como a otros países. En el último período de tiempo, se observa una sostenida baja del dólar, lo que implica un mayor costo proporcional a nivel de mano de obra. Además la fuerte sindicalización es un factor negativo para el empresario inversor, pues en los consejos de salarios los empleados tienen un importante poder de negociación, no permitiendo a las empresas reducir uno de sus costos más significativos.

También hemos observado que el incremento de horas trabajadas dado en los últimos cinco años es cuantitativamente diferente según el subsector en cuestión. Constatamos el mayor incremento en el subsector dedicado a la fabricación de papel y cartón ondulado y de envases de papel y cartón.

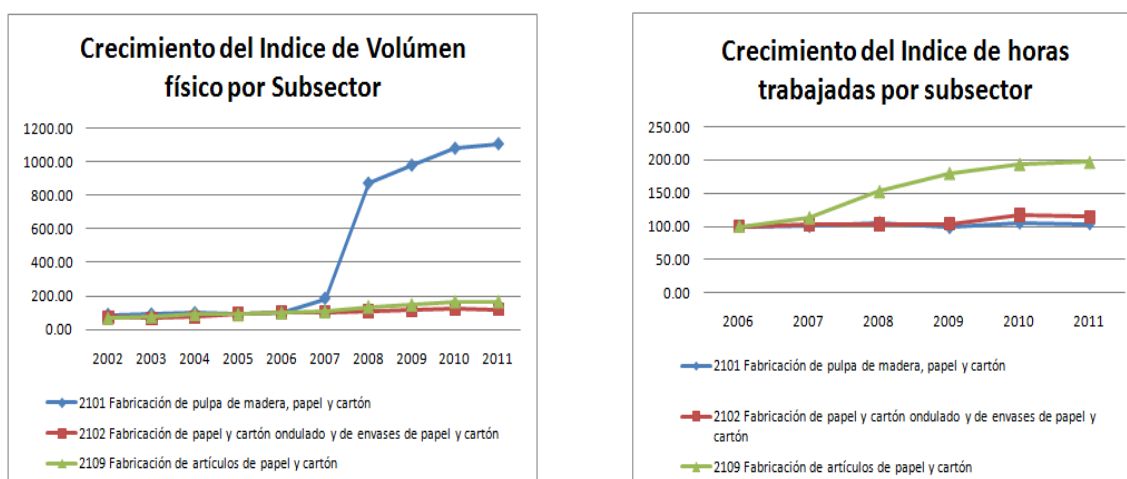


GRÁFICO 4.2 Y 4.3. CRECIMIENTO DEL IVF Y HORAS TRABAJADAS POR SUBSECTOR 2006-2011
Fuente: elaboración propia en base al índice de horas trabajadas publicado por el INE

En el área dedicada a la fabricación de pulpa de madera, papel y cartón, el incremento fue del orden del 4 % (base año 2006), únicamente, debido a que en esta industria no se hace un uso intensivo de la mano de obra y si de la maquinaria. Por otro lado, de acuerdo al gráfico expuesto anteriormente, constatamos un incremento material del uso de mano de obra en la fabricación de artículos de papel y cartón en los últimos años.

Si miramos ambos gráficos, podemos concluir que en la rama de fabricación de artículos de papel y cartón (ver color verde gráficas 4.2 y 4.3) se ha vuelto menos eficiente, debido a que han aumentado las horas trabajadas pero sin significar un incremento de volumen físico producido. Sin embargo en la rama de papel y cartón ondulado y de envases de papel y cartón, se observa una productividad estable (unidades producidas expresada en pesos constantes / horas trabajadas). La rama que presenta mayor incremento de productividad es la de pulpa de madera, papel y cartón.

Creemos que la mano de obra de nuestro país correspondiente a este sector es un factor básico y generalizado, debido a que no es sumamente eficiente y es un recurso que puede moverse intersectorialmente. Si la capacitación fuera más intensiva y específica, podríamos hablar de la mano de obra como factor especializado y avanzado, pero no es el caso.

De acuerdo a lo expuesto en el capítulo uno, en la actualidad se muestra un desplazamiento de las industrias de este sector del oeste hacia el este del planisferio. Una de las razones que lo determina, radica justamente en el bajo costo y gran productividad de este factor en el continente asiático.

Debido a la escasez, alto costo, y poca capacitación del factor mano de obra en nuestro país, concluimos que no genera en este sector ventaja competitiva. Tampoco podemos establecer que se trate de un factor desfavorable para la industria, sino que dada la realidad del sector a nivel mundial, no constituye un diferenciador.

M. Porter en concordancia con lo expuesto anteriormente establece que “en contradicción con el saber convencional, el tener simplemente una fuerza laboral general que cuenta educación secundaria e inclusive bachillerato no representa una ventaja competitiva alguna en la competencia internacional moderna. Para contribuir con las ventajas competitivas, un factor debe estar altamente especializado en las necesidades de una industria específica – un instituto especializado en óptica, un fondo de capital de alto riesgo para financiar compañías que desarrollan programas informáticos. Estos factores son más escasos, son más difíciles de ser copiados por competidores extranjeros y además requieren la existencia de una inversión sostenida”.

4.2.1.2 Recursos físicos

Otro de los factores a analizar de la industria del papel y cartón son los recursos físicos.

De acuerdo a los datos recabados en las entrevistas realizadas a las diferentes empresas, destacamos que esta es una zona geográfica favorable para el desarrollo de recursos naturales como lo son los bosques forestales. A ello se le adiciona, los beneficios tributarios otorgados por el Estado a través de la “Ley Forestal” al sector. Por otro lado, el gobierno establece la posibilidad de instalarse en zonas francas con grandes exoneraciones tributarias lo cual estimula las inversiones empresariales.

En los últimos tiempos, han emigrado las empresas que se dedican a la creación de pulpa de celulosa desde el hemisferio norte al hemisferio sur, como ser: UPM y la empresa de celulosa a instalarse en Conchillas del grupo Montes del Plata.

Esto es debido a las grandes extensiones de tierra y los recursos físicos que presenta nuestro país y la región, se trata de una zona altamente favorable para el desarrollo de este tipo de industrias. Por ejemplo, el eucaliptus en esta región crece en un período que ronda los 10 años, tiempo corto en comparación con la producción en otros continentes.

Las empresas de papel del sector realizan sus productos a través de las plantaciones de bosques renovables, es decir, bosques destinados especialmente a la tala, de forma de no agotar los recursos físicos naturales.

No debemos perder de vista que la celulosa es el insumo principal para la confección del papel y este último para hacer el cartón. Por tanto, en la medida de que estos insumos puedan ser desarrollados por estas empresas en nuestro país, además de generar puestos de trabajo contribuyen positivamente a minimizar costos en la empresas logrando una integración vertical de sus procesos productivos.

Como señalamos en el primer apartado del trabajo, nuestra región se caracteriza por amplias extensiones de tierra, con posibilidad de ser plantadas por las empresas del sector dedicadas a estas actividades.

Esta zona cuenta con numerosos atributos que determinan una región atractiva para la inversión forestal: irrigación natural dada por la abundancia de ríos y por estar al borde del Océano Atlántico,

clima subtropical templado (promedio de 17,5 °C) y húmedo, altitud, distancia del puerto de exportación e infraestructura portuaria.

En las proximidades del territorio litoral, las heladas son menos frecuentes y la infraestructura mejor, mientras en el centro y en las proximidades del río Uruguay, en donde el país hace frontera con la Argentina, las heladas y el frío exige otras especies diferentes al eucaliptus.

Creemos que este factor es heredado y no creado por la nación, aspecto que nos lleva a concluir que es un factor básico y generalizado en el sentido de que las tierras pueden ser utilizadas por diferentes sectores de la economía.

Pese a ello, consideramos que este factor si contribuye positivamente a lograr ventajas competitivas en las empresas del sector y genera por tanto competitividad, en comparación con otras existentes en el resto del mundo. Es muy importante la existencia de este factor, pues habilita a construir y desarrollar los factores avanzados y especializados.

Sin embargo, un hecho que hoy en día genera incertidumbre a los potenciales inversores es el proyecto de Ley referente al “Impuesto a la Concentración de Inmuebles Rurales” (ICIR). El mismo gravaría a aquellos tenedores de tierra cuya extensión supere las dos mil hectáreas, con escalas progresivas y la enajenación de los inmuebles adquiridos antes del 2007.

4.2.1.3 Insumos y materiales

Los insumos y materiales utilizados en el sector, difieren para el caso de las empresas productoras de papel y empresas productoras de cartón. En las primeras los insumos básicos son: la pasta de celulosa, agua, energía y los químicos. Para la industria del cartón los insumos principales lo constituyen el papel y la energía.

En lo que respecta a la pasta de celulosa, de acuerdo a los datos extraídos de las distintas entrevistas realizadas podemos constatar que se asimila a un “commodity”, es decir un producto básico con un único precio fijado internacionalmente. Esto determina, que el precio del principal insumo dependa de variables de mercado externas a la nación.

Si una empresa de la región tuviera que importar este insumo, se encontraría no solo con una desventaja en costos debido a los gastos de importación (como lo son los aranceles, honorarios de despachantes, flete, seguros), sino también a una dependencia del proveedor internacional con todo lo que ello implica (demoras en entregas, poca coordinación de la demanda con la producción, incremento en el costo del proceso productivo, etc.). Además siempre se está sujeto a un riesgo cambiario que puede llegar a resultar beneficioso o perjudicial para la empresa en cuestión.

Además de las conclusiones extraídas de las entrevistas, podemos resaltar que cuando se trata de proveedores del exterior no se puede practicar una política de “just in time”²¹, lo que perjudica los costos.

Para garantizar los plazos de entrega y no perder prestigio y confianza del cliente, las empresas en el sector prefieren estar en una situación de desventaja en costos y no practicar esta política.

Esto genera un incremento en los costos productivos, debido a que la empresa debe contar con importantes depósitos para mantener el stock adecuado que garantice el cumplimiento de las demandas del cliente.

En Uruguay los procesos productivos de las principales empresas productoras de papel (FANAPEL e IPUSA), se encuentran integrados verticalmente lo que le permite una reducción en costos de este insumo aproximadamente del 50%. Esto determina, una destacada ventaja competitiva respecto de las empresas no integradas en el sector. Recordemos la importancia que Porter le da a la integración vertical; en su teoría analiza el proceso productivo en la totalidad de la cadena de valor suponiendo dicha integración.

Concluyendo respecto a la pasta de celulosa, creemos que es un factor especializado por el hecho de que es un insumo utilizado únicamente en la producción de este sector. A su vez, creemos que es un factor avanzado pues es necesario contar con infraestructura en maquinaria e instalaciones para lograrla. No estamos ante un factor heredado sino uno creado a nivel empresarial.

Definitivamente la pasta de celulosa como insumo principal para la producción de papel y cartón corrugado, es generador de ventaja competitiva a nivel nacional y de la región.

²¹ Just in time: en inglés justo a tiempo. Consiste en un sistema de organización de la producción que permite reducir el costo de la gestión y por pérdidas en almacenes a causa de acciones innecesarias.

El otro insumo mencionado, es la energía eléctrica. En Uruguay las tres fuentes principales de este insumo lo constituyen: el petróleo, el gas natural y la leña.

Nuestro país no posee petróleo, por lo que su utilización llevaría a importar, a precios que son fijados a nivel internacional. Esto pone a las empresas en una situación de dependencia.

Actualmente en la región (Brasil sobre todo) se vive una crisis energética que reside en razones climáticas, pues las sequías provocan una baja producción de energía hidráulica.

En lo que respecta al suministro de gas natural, Argentina constituye el principal proveedor de nuestro país, pero en los últimos años se han desencadenado enfrentamientos entre las empresas proveedoras y el gobierno del país vecino, provocando una suba sustancial en las tarifas, e incluso el corte de suministro de tal recurso.

Las deficiencias mencionadas anteriormente en cuanto al abastecimiento de energía han llevado a que el gobierno estimule el autoabastecimiento empresarial de energía (instalación de paneles solares, molinos de viento, y otros). Es el caso por ejemplo de FANAPEL, cuyas últimas grandes inversiones en el período se realizaron en este rubro.

Debido a la no disponibilidad de este recurso, las altas tarifas dispuestas por el monopolio del Estado y la gran dependencia de países vecinos, la energía como insumo del proceso productivo no constituye una ventaja competitiva en la industria bajo análisis.

El otro recurso a considerar para producir papel es el agua. Se trata de un recurso abundante en la región y barato en relación a otros países del mundo. Deberíamos tener en cuenta que al ingresar a la mesa plana (maquinaria utilizada en el proceso productivo) se necesita un 99% de agua y 1% de pasta de celulosa, lo cual denota la importancia de este insumo en el producto final.

Estamos ante un factor básico, heredado y generalizado. Debido a que no es necesario un esfuerzo para poseerlo, es inherente a la región en estudio y es utilizado en muchos sectores de la economía.

Creemos que el insumo agua genera una ventaja competitiva para las empresas del sector. A pesar de ello las empresas entrevistadas no señalaron este aspecto como una ventaja diferenciadora, lo que nos induce a concluir que se podría tratar de un recurso abundante en toda la región americana (a diferencia de la producción en otras regiones), no diferenciándonos a nivel regional pero si internacional.

Por otro lado como parte componente de los insumos materiales, es importante ver el uso de los químicos que son consumidos en los procesos productivos destinados tanto a la fabricación de papel como de cartón corrugado.

Se utilizan diferentes químicos en la industria de acuerdo a fines determinados (para mejorar la fabricación del papel, para optimizar la calidad del papel, para teñir el producto).

Aquellos productos químicos que son utilizados para la fabricación del papel, cumplen con el objetivo de mejorar la retención y drenaje de la pasta de papel, fijar las fibras y sustancias circulantes en el agua, así como también impedir la formación de sedimentos.

Por otra parte si se quiere impedir la formación de espuma y eliminar el aire de la pasta de papel se deben utilizar otros tipos de químicos como son por ejemplo los desarrollados por la marca “Afranil”, en Uruguay.

Asimismo, se utilizan otros tipos de químicos para teñir papeles (los llamados colorantes), de acuerdo a los requerimientos de los clientes. Estos representan dentro de este insumo el más significativo en la industria del cartón, conjuntamente con los materiales adhesivos.

De acuerdo a la realidad constatada en el sector, hemos observado que de las diferentes empresas visitadas existe unanimidad respecto a la dificultad de disposición de este producto en nuestro país.

Es un factor que se encuentra en plan de desarrollo debido a que cada día se van incorporando un mayor número de técnicos especializados. Sin embargo, la realidad que afrontan las empresas del sector en la actualidad es la de importar estos insumos.

Pese a que constituye un factor avanzado y especializado, observamos una importante desventaja en este factor y no contribuye a generar ventaja competitiva, debido a la no disponibilidad del mismo en el país.

Por último, analizaremos la maquinaria como recurso físico. De acuerdo a la realidad constatada en este sector, puede establecerse que se trata de industrias con maquinarias de diferentes tipos.

Al ser un país chico en la región y de escasa demanda, no es rentable para las empresas del sector invertir grandes capitales en las últimas tecnologías. A pesar de ello, la mayoría de los bienes producidos por esta industria, cuentan con una calidad comparable a los productos de otros países, como por ejemplo Argentina o Brasil.

Es por ello que determinamos que si bien las industrias no cuentan con tecnología de punta, pueden elaborar sus productos de manera eficaz en la mayoría de los casos para enfrentar los requerimientos de los clientes locales.

Es el caso por ejemplo de FANAPEL, que cuenta con maquinaria de menor porte que en países europeos, pero logra obtener un producto de igual o mejor calidad que en estos países anteriormente mencionados. Debemos considerar, que debido a la escasa demanda local no es rentable importar la maquinaria de última tecnología utilizada en los países desarrollados, pues pueden igualmente atender las solicitudes efectuadas por sus clientes locales.

Consideramos que este factor es uno especializado, pues la maquinaria puede ser únicamente utilizada en este sector. A pesar de ello, por las características especiales del bajo desarrollo de la infraestructura creemos que estamos ante un factor básico, pues las empresas no utilizan tecnología de punta.

Si bien entendemos que la maquinaria desarrollada en nuestro país no contribuye a generar ventaja competitiva, la misma atiende a la realidad del sector, produciendo bienes con niveles altos de calidad y rápidamente consumidos por los clientes locales y algunas empresas internacionales (principalmente, del ramo de citrus en lo que respecta al consumo italiano de cajas).

4.2.1.4 Conocimiento

Este factor trata de los conocimientos específicos, investigación y desarrollo, en torno a este sector y a sus procesos productivos. Recordemos que Porter otorga gran relevancia a este punto, pues es capaz de lograr la innovación y generar una ventaja competitiva sustentable.

Uruguay cuenta con un elevado nivel de Universidades y estudios terciarios, pero no se caracteriza por la especialización en este sector. Existen escasos esfuerzos en cuanto a la investigación y desarrollo. No hay instituciones dedicadas al desarrollo de esta área, pero si del área forestal (no siendo el sector bajo análisis).

Los esfuerzos de investigación y desarrollo, se dan sobre todo en el área de comercialización y marketing, y no así en los procesos productivos o maquinaria utilizada. Es el ejemplo de FANAPEL que

encontró un nicho de mercado desatendido y comenzó a explotarlo, dedicando sus recursos únicamente a estudios de mercados y no de procesos.

Como destaca el autor en su obra los estudios avanzados se dan por parte de las empresas privadas y no por organismos nacionales.

A nivel internacional, como lo mencionábamos en el capítulo tres, se está apuntando hacia el mejoramiento de los sistemas informáticos para lograr un mejor gerenciamiento y optimización de tiempos y productividad a nivel de planta.

La cultura uruguaya a lo largo de los años se ha caracterizado no por crear sino por imitar modelos de producción y productos. Hemos incorporado bien a los planes estratégicos el “Benchmarking”, copiando de forma eficiente los diferentes desarrollos exitosos a nivel internacional.

El presente factor en nuestra nación es básico, debido a que no contamos con estudios técnicos ni investigaciones al respecto. Asimismo es un factor generalizado pues el conocimiento que se tiene es de las maquinarias y procesos manufactureros en general y no del sector productor del papel y cartón específicamente.

Por lo expuesto concluimos que el conocimiento es un factor no generador de ventaja competitiva en nuestra nación.

4.2.1.5 Infraestructura

La infraestructura refiere a las vías de comercialización de los productos. Ejemplo de ello son los medios de transporte, logística, comunicaciones y desarrollo de los puntos fronterizos que permiten la comercialización de productos.

Respecto a las comunicaciones la nación no cuenta con un gran desarrollo de este factor, ejemplo de ello lo constituyen los esfuerzos realizados, en la actualidad, por triplicar la banda ancha.

En cuanto a los medios de transporte podemos pensar en la vía aérea, terrestre y marítima.

La primera no es utilizada en este tipo de productos debido al alto costo que implica y volumen físico del producto.

Un posible medio de transporte terrestre lo constituirían los ferrocarriles, en muchos países es el medio más utilizado debido a su bajo costo. Sin embargo no es de uso generalizado en nuestro país, a pesar de los esfuerzos realizados por el gobierno en el último período abocados en esta primera instancia al transporte de pasajeros.

Otro medio de transporte terrestre esta dado por la utilización de camiones. En Uruguay existen una gran cantidad de empresas abocadas a prestar este servicio profesional de carga. En la mayoría de los casos este tipo de transporte es una actividad tercerizada por las empresas de la industria, pues constituye un gran riesgo y costo integrarlo a la cadena de valor. Los altos costos radican en el elevado precio de los combustibles, comparativamente con la región, el gran costo de mantenimiento y reparación de las unidades, y las altas erogaciones en mano de obra, sobre todo en lo que respecta a viáticos.

Si bien el Uruguay cuenta con una gran red de carreteras que unen todo el país, es necesario destacar el mal estado de las mismas en comparación con otras naciones. Por lo que creemos que si bien existe disponibilidad de carreteras, no es un recurso eficiente.

Por último se encuentra la vía marítima. En lo que respecta a la infraestructura en esta área, podemos destacar el gran nivel de los puertos nacionales, acompañados de una importante marina mercante disponible. Esto se complementa con la existencia de una vasta cantidad de empresas dedicadas a la logística marítima.

En cuanto a los puertos, tanto el de Montevideo como el de Colonia, cuentan con grandes dimensiones y servicios de dragado constante, además de contar con empresas instaladas en los mismos recintos portuarios prestadoras de servicios respecto a la mercadería transportada (Terminal Cuenca del Plata, Montecon, Bomport y otros).

Consideramos que si bien la bandera de los barcos utilizados es extranjera, tenemos disponibilidad de estos medios de transporte en nuestro país, que es lo relevante a efectos de la teoría de Porter.

Creemos que en el caso de generarse una apertura económica hacia el exterior de las empresas instaladas en el sector, el país cuenta con los medios para exportar eficientemente. Asimismo la región en general se encuentra bien posicionada respecto a los puertos y servicios logísticos que ofrece.

En conclusión determinamos que la infraestructura desarrollada en la nación constituye un factor avanzado por el hecho de que se necesita la aplicación de grandes conocimientos técnicos (ingenieros civiles, arquitectos) y obras para llegar al desarrollo que hoy tiene la región, sobre todo respecto a la vía marítima. No es en absoluto un factor heredado, sino creado.

Por otro lado al poder ser la infraestructura utilizada por varios sectores, se trata de un factor generalizado.

Opinamos que existe ventaja competitiva en lo que tiene que ver con la condición del factor infraestructura en un marco marítimo, que creemos es el más importante a nivel mundial. Al ser Uruguay un país pequeño, la desventaja en costos que implica la vía terrestre (camiones) se ve apaleada por la gran ventaja en costos y en eficiencia en el ámbito marítimo.

4.2.1.6 Capital

Dentro del capital consideraremos las inversiones monetarias realizadas en el sector.

Si bien entendemos que en el país no existe disponibilidad de capital nacional se puede recurrir fácilmente a capitales extranjeros. Esto se produce debido a la libre movilidad de capitales, es decir libre entrada y salida de divisas; posibilitando la instalación de empresas nacionales con capitales extranjeros. Se puede decir que en Uruguay se da una suerte de apertura financiera internacional.

Por otra parte, el hecho de contar con más de una quincena de bancos con respaldo internacional garantiza la inversión de capitales extranjeros, estimulando la entrada de los mismos.

Existe igualmente un aspecto negativo a considerar y es que Uruguay cuenta con una bolsa de valores no desarrollada (siendo pocas las empresas que cotizan en bolsa), no dinamizando la inversión en los diversos sectores del país.

Siguiendo los conceptos del autor, es fácil determinar que nos encontramos ante un factor básico y generalizado, y con una gran disponibilidad en el país, generando la consiguiente ventaja competitiva.

4.2.2 Condiciones de la demanda

El siguiente atributo que Porter desarrolla como determinante de la ventaja competitiva de un sector, son las condiciones de la demanda, explicadas teóricamente en el capítulo dos.

Para determinar las condiciones de la demanda dentro de la industria del papel y cartón, veremos tres atributos significativos: composición, magnitud y pautas de crecimiento, y por último los mecanismos de transmisión de preferencias a los mercados extranjeros.

Porter establece que cuanto más demandante son los clientes en una economía, mayor es la presión que deben enfrentar las firmas rivales para mejorar constantemente su competitividad. Un ejemplo de ello puede ser, implantando productos innovadores, buscando mejoras de calidad en los procesos productivos, entre otras.

4.2.2.1 Composición

Luego de las entrevistas realizadas y datos recabados pudimos concluir, que dentro de la industria del papel, los papeles estucados, de obra y embalaje, tienen una demanda de mayor calidad y características especiales exigida por clientes de la región. Lo mismo sucede con los productos de uso doméstico, como el caso del papel tissue elaborado por la empresa IPUSA.

Sin embargo, en la industria del cartón los consumidores entendidos y exigentes se pueden encontrar a nivel nacional.

Por lo expuesto, los compradores del papel estucado, de obra y embalaje tienen mayor conocimiento de otros mercados y de la calidad requerida en los mismos. Diferente es la industria del cartón donde son mayormente compradores internos.

En nuestro análisis nos enfocaremos en el mercado regional, por ser éste precursor de las exigencias de la demanda interna, en la magnitud de éste y en las necesidades del mismo. Según Porter que la demanda sea segmentada es un factor favorable para generar ventaja competitiva.

La demanda del papel y cartón se encuentra segmentada, lo que permite generar un producto acorde a las diferentes necesidades de cada tipo de cliente. Según lo comentado precedentemente las empresas deben buscar perfeccionarse en los productos ofrecidos, ejemplo de ello es FANAPEL que comenzó a crear papel estucado porque así lo exigía la demanda de la región, y CICSSA que debe crear cajas de características especiales, para transportar cítricos acorde a las exigencias del comprador de manera que el producto llegue de forma correcta al destino.

De acuerdo al análisis expuesto anteriormente y a la información constatada en las entrevistas los compradores regionales (no únicamente Uruguay) del papel y cartón son exigentes. No aceptan el producto estándar, e intentan hacerlo variar de acuerdo a sus exigencias. Constantemente hacen innovar a las empresas, exigiéndoles maquinarias y productos diferentes a los tradicionales.

Es por ejemplo el caso de CICSSA, que considera que sus clientes son exigentes. Éstos van tomando conocimiento de los detalles, de las posibilidades de cambio y lo exigen a su vendedor. Antes las cajas eran todas sin imprimir, luego se comenzaron a imprimir con la impresión flexo que permite hasta tres colores de tinta y una definición gruesa; hoy por hoy exigen una impresión offset que tiene un brillo y permite un mayor nivel de definición.

La mayor causa de lo expuesto anteriormente es mejorar la calidad del producto al cliente, lo cual le genera una mayor ventaja económica en su posterior venta o el acceso a mercados exigentes.

FANAPEL considera a los compradores exigentes y éstos obligan a no disminuir la calidad. La explicación dada reside en un pequeño tamaño empresarial en comparación con la región y en la constante entrada de similares productos con orígenes extranjeros, obligándolos a estar siempre alerta y conquistando al comprador.

4.2.2.2 Magnitud y pautas de crecimiento

Dentro de este aspecto debemos analizar cuál es la dimensión de la demanda interna y como se determina su crecimiento.

Para analizar lo expuesto anteriormente nos basaremos en una grafica creada con datos del INE, donde se puede observar el crecimiento de las ventas de los últimos cinco años.

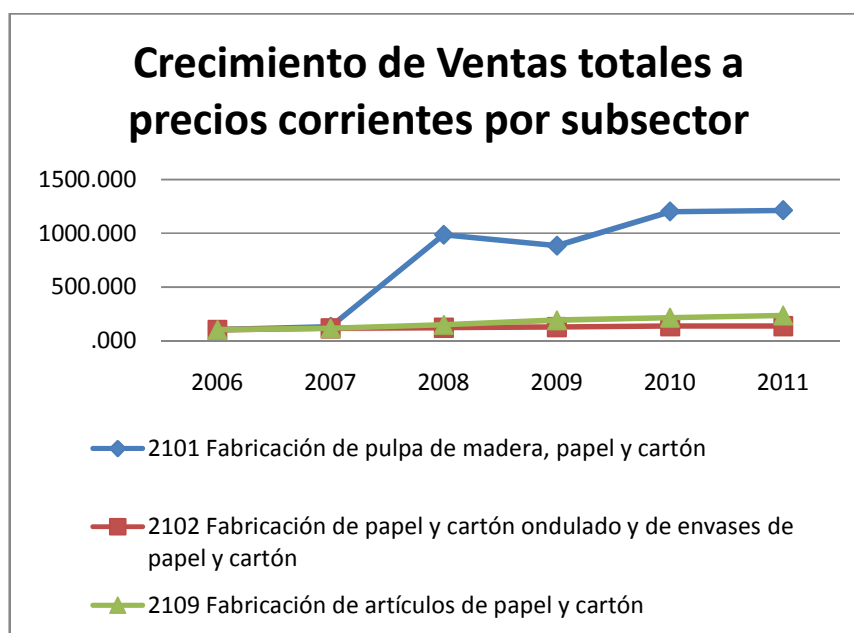


GRÁFICO 4.4. CRECIMIENTO DE VENTAS A PRECIOS CORRIENTES POR SUBSECTOR 2006-2011
Fuente: elaboración propia en base a las ventas a precios corrientes del sector publicado por el INE

La fabricación de pulpa de madera, papel y cartón ha crecido de forma exponencial. La causa de esto son las plantas de celulosa que fueron instaladas en nuestro país, pero recordemos que casi la totalidad de la producción en nuestro país se exporta a empresas multinacionales instaladas en Europa. En cambio la fabricación de cartón ondulado y artículos de papel y cartón se ha mantenido constante.

Pese a que en el gráfico estamos analizando la producción y no la demanda, podemos concluir que la pauta de crecimiento de la demanda se da sobre todo en el producto de pulpa de celulosa y hacia el exterior, ya que de no ser así las plantas de celulosa no producirían en las dimensiones que vienen haciéndolo.

A su vez es importante destacar que la demanda del cartón es elástica, una de las razones podría ser por asimilarse a un commodity, es decir muy sensible a las variaciones de precio y a las variaciones de ciertos productos relacionados con el cartón. Lo que nos hace pensar que ante un cambio de precio, los compradores cambiarían su producto por un sustituto.

Asimismo la demanda de cartón está supeditada al nivel de producción de los productos que los utilizan como envases, principalmente en el área comestible.

Adicionalmente y en concordancia con lo anterior, los puntos de venta de estos productos como el caso de los supermercados, se han tornado más exigentes en cuanto a la recepción de los productos adquiridos. Esto obliga a las empresas productoras de cartón a rediseñar sus mercaderías de modo de cumplir con las exigencias pautadas. Ejemplo de esto es Tienda Inglesa, que no acepta mercadería en bolsas, y las cajas deben tener determinado diseño que cumpla con comodidades de almacenaje en depósitos.

4.2.2.3 Mecanismos de transmisión de preferencias a los mercados extranjeros

Que los compradores sean entendidos y exigentes, y transfieran esto a los mercados extranjeros sería positivo según Porter, debido a que haría a las empresas innovar en su producción.

Consideramos que nuestra nación tiene escaso poder de influencia a la hora de marcar tendencia, en comparación con el resto del mundo. Este aspecto no favorecería la creación de ventaja competitiva dentro de las condiciones de la demanda.

En conclusión si bien la dimensión de la demanda a nivel regional no es grande si es exigente, aunque no se transmitan las preferencias a mercados extranjeros. Es por ello que consideramos que las condiciones de la demanda generan ventaja competitiva en la industria del papel y cartón.

4.2.3 Sectores afines y de apoyo

Otro de los determinantes de la ventaja competitiva para el autor lo constituyen los sectores de apoyo y afines, pero no es simplemente su existencia sino la capacidad de las empresas en cuestión de lograr una coordinación y nexos tal que genere valor.

La mira entonces no se pondrá en el resto de las empresas conexas cuyos insumos o servicios no sean vitales, sino por el contrario en las que son relevantes en la cadena de valor. Se busca actuar en sus cadenas de valor conjuntamente brindándose beneficios mutuos.

El lograr una sinergia y complementariedad entre industrias lleva a que se desarrolle una demanda cruzada de los productos de una y otra industria.

Porter reconocía que la situación óptima para las empresas de un país se da cuando sus proveedores son competidores globales (empresas de un grupo que compiten con una estrategia global integrada y coordinada, formando un solo negocio mundial), pues son estas las empresas que logran la mayor ventaja competitiva.

Al forjar relaciones con proveedores globales se puede aprovechar el acceso a la información para aplicar nuevas tecnologías y métodos de trabajo en forma temprana. Es posible llegar a influir en los esfuerzos tecnológicos que hacen los proveedores, incitándolos o incluso sirviendo de lugar de ensayo para las tareas de investigación y desarrollo.

Los sectores afines pueden coordinar los productos complementarios que van a lanzar al mercado o compartir actividades tales como: marketing, distribución, servicios, etc. Permitiendo esto una mayor eficiencia en el uso de los recursos y un mayor control de la oferta.

En conclusión, este determinante reside en la existencia de sectores conexos significativos que tengan actividades críticas para la cadena de valor de la empresa, que cuenten con ventajas competitivas individualmente, o bien, con la existencia de sectores con los que se pueda compartir actividades críticas.

Por último, tal como fue expuesto en el capítulo dos, en la actualidad a nivel mundial se han formado importantes Clústers en el sector productor de papel y cartón.

Es el caso del Clúster de papel de Euskadi (Comunidad Vasca) que nace en 1998 como una agrupación de empresas de la cadena de valor del sector, y trabaja por mejorar áreas como la energía, la formación del personal, el medio ambiente y la tecnología. Otro famoso caso es el de “The Paper Province” (en español, la provincia del papel) que se forma en Suecia en el año 1999, que incluso cuenta con laboratorios de investigación propios. Europa alberga varios más como el “Distretto del Packaging” y el “Basque Paper Cluster”.

A continuación nos adentraremos en la realidad del sector papeler y cartonero del Uruguay, para analizar si este determinante genera ventaja competitiva en el sector en la actualidad.

Haciendo el ejercicio práctico de definir quienes son los sectores relacionados y con gran influencia en la cadena de valor de las empresas de esta industria, podríamos mencionar como sectores de apoyo a la industria química, la del transporte y logística y a la proveeduría energética. Asimismo hemos definido como industrias relacionadas la forestal y productora de pasta, la editorial, y la de reciclaje.

En el caso del cartón también debemos agregar como sector relacionado al productor de papel, pues provee la materia prima básica.

Si analizamos la proveeduría de químicos, notamos que la compra se realiza a empresas del exterior, y a diferentes empresas según el producto del que se trate, por lo que no creemos viable que se proceda a coordinar actividades con las antedichas.

En cuanto al transporte y logística, creemos que este es un sector con potencial para con el cual se podría relacionar el sector papelerero y cartonero. Primero, porque implica altos costos y segundo, porque la coordinación es imprescindible para entregar el producto en tiempo y forma, y mantener satisfecho al cliente.

En la actualidad la empresa FANAPEL está integrada verticalmente con la distribuidora TODOPAPEL que realiza la atención al cliente necesaria para que este decida la compra, diseños personalizados y la entrega del producto. Con esto logra reducir costos, economizar tiempos, coordinar esfuerzos y retroalimentarse respecto a las preferencias de clientes, innovaciones posibles y otros.

El caso de la empresa CICSSA es totalmente diferente, pues si bien realiza actividades de venta, diseño y atención al cliente, terceriza toda la esfera de actividades de transporte.

En el caso de Uruguay el proveedor de energía eléctrica está a cargo del monopolio natural de UTE, y respecto a este agente con el sector no vemos perspectivas de un relacionamiento o coordinación mayor.

El sector relacionado cuyo análisis debemos remarcar es el forestal y productor de pasta, pues mediante la coordinación de actividades se logran recortar gastos importantísimos y obtener una proveeduría asegurada y continua acorde a las necesidades de pasta de celulosa.

Integrar a la empresa a esta esfera de actividad, puede implicar un gran desembolso de recursos, por lo que consideramos es una opción viable únicamente para empresas de gran porte, capaces de realizar

inversiones materiales. Sin embargo, la coordinación y la confección de acuerdos son herramientas para mejorar el relacionamiento, que pueden ser utilizadas por empresas de diversos tamaños.

La empresa FANAPEL está totalmente integrada en este sentido y casi llega a autoabastecerse de pasta de celulosa, sólo una parte inmaterial debe ser importada.

A su vez para aquellas empresas productoras de cartón, una buena relación con las empresas del sector productor del papel generaría beneficios muy importantes como el recorte de gastos de depósito por poder contar con la mercadería en tiempo, cantidad y forma deseada.

La empresa CICSSA en la actualidad no integra la producción de papel, aunque en un pasado lo hacía. Cuando le dejó de ser ventajoso en términos económicos, procedió a importar papel en su mayoría como insumo básico. Diferente es el caso de PAMER que integra la producción de papel a la del cartón.

Si analizamos el sector del reciclado, quienes se dedican en nuestro país son básicamente dos tipos de actores: los recorteros (empresas consolidadas en el mercado, que son grandes depósitos de papel) y los clasificadores (personas físicas que venden el material en general a pequeños depósitos).

Una de las empresas recorteras más conocidas es Depósito Pedernal, esta se dedica a recoger, triturar y compactar papeles y cartones para luego vender a industrias papeleras. Sus clientes en Uruguay son empresas pequeñas, por lo que el impacto que pudiera tener la integración y coordinación con este sector relacionado no parece material y no será analizado.

IPUSA utiliza como insumo principal para su producción, papel reciclado (85%) que proviene de empresas recorteras. El 15% de la producción se obtiene mediante la compra de celulosa al exterior.

La empresa PAMER utiliza papel reciclado (fibras recicladas) como insumo principal, pero no la compra a otras empresas, sino que utiliza sus propios desechos, y no tiene en vista comenzar a comprar a empresas recorteras. Si pensamos que ni siquiera se conecta con este sector, la posibilidad de una futura coordinación es nula.

Cuando hablamos del sector editorial, tratamos de comprender las editoras de libros, de periódicos, revistas, etc. En 2009 por primera vez en la historia de nuestro país se consigue realizar un censo sobre la industria editorial que arroja como resultado una constatación de la gran actividad de la misma.

No tenemos datos ciertos respecto a la coordinación de este sector con las empresas productoras de papel para verificar que en la realidad se da la cooperación. Lo que si podemos decir es que el sector

editorial es segmentado por lo que, si las empresas productoras de papel decidieran coordinar procesos e intercambiar información, para tener efecto tendrían que realizarlo con varias empresas a la vez, aspecto que no parece muy factible.

Mediante las encuestas hemos constatado que entre empresas del sector productor de papel y cartón no existen acuerdos de ningún tipo, ni cooperación o coordinación. Las empresas temerosas por ser acusadas de realizar actuaciones de dumping, o de acuerdos tachados de no éticos no apuestan a la coordinación y ayuda mutua.

En el caso del papel si repasamos todos los sectores que consideramos afines y relacionados cuyas actividades creemos vitales, denotamos que en la actualidad tanto el sector forestal y de pasta de celulosa, como el transportista y de logística, son los que podrían acarrear beneficios significativos y dotar de una mayor eficiencia.

En el caso de la producción de cartón, vale el mismo análisis agregando el sector productor de papel que también lo puede suplir.

Hoy en día los sectores de apoyo y afines generan ventaja competitiva en la nación. En la práctica lo podemos observar, por ejemplo, en las empresas integradas como FANAPEL, IPUSA y PAMER.

4.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

4.2.4.1 Estrategia y estructura

El cuarto factor a analizar es la estrategia, estructura y la rivalidad de la empresa. Estas manifiestan las condiciones de la nación que rigen el modo con que las empresas crean, organizan y gestionan su empresa, y también la naturaleza de la competencia interna.

El punto que debemos analizar en este determinante es como la nación promueve el desarrollo de determinada estrategia y estructura.

Las diferentes empresas del sector adoptan distintos criterios para descubrir nuevas posiciones que atraigan a sus clientes mediante la fijación de una estrategia y una estructura para cumplirla.

Se trata de un sector como dijimos en el capítulo anterior muy concentrado. Tal es así que, las únicas empresas productoras en nuestro país de papel son FANAPEL e IPUSA, y en cuanto a la industria del cartón hay tres grandes empresas que atienden a un sector del mercado en particular cada una.

FANAPEL es una empresa de gran porte que produce varios tipos de papel, siendo el de mayor margen de rentabilidad y aceptación en el mercado, el papel estucado. La estrategia desarrollada por esta empresa, se enmarca dentro de lo que denominamos una estrategia de liderazgo en costos.

Existe un grupo de clientes que demanda determinado producto, como lo son los compradores de papel estucado. En base a ello es que la empresa realiza y combina sus actividades en el proceso productivo industrial para generar valor y ofrecer este producto en el mercado de la mejor manera posible.

Como la organización tiene una gran escala puede implementar actividades que le permitan reducir costos incrementando los márgenes de rentabilidad, es por ello que las actividades empresariales están orientadas hacia una estrategia de reducción en costos. Como ya dijimos, la nación es tomadora de precios y por tanto la única variable a controlar son los costos del producto.

Favorece lo expuesto anteriormente el hecho de que la firma se encuentra integrada verticalmente, logrando vender sus productos con mayores márgenes que sus competidores.

Existe también en nuestro país IPUSA. Ella se dedica a la proveeduría de papel tissue en el mercado por medio de la elaboración de servilletas (elite por ejemplo), papel higiénico, entre otros. Si bien no existe otra empresa nacional competidora en el mercado interno, si se da la importación de esta categoría de productos.

IPUSA es una empresa que se encuentra integrada verticalmente con las consecuencias amenazadoras frente a la instalación de nuevos competidores en el sector mencionadas anteriormente, todo esto para lograr una estrategia de liderazgo en costos.

En la medida que estas empresas continúen produciendo de acuerdo a los requerimientos de sus clientes y por medio de un proceso productivo integrado verticalmente, estas estrategias serán claves para mantenerse competitivas y lograr, por tanto, permanecer en el mercado con márgenes de rentabilidad atractivos.

El autor determina que el encaje estratégico (o coordinación) entre las distintas actividades es esencial no solo para lograr ventaja competitiva, sino para sostener en el tiempo esa competitividad. Resultará más difícil para el competidor imitar un conjunto de actividades complejas que una sola desarrollada por la empresa. Sobre todo esto adquiere mayor relevancia cuando estamos hablando de empresas integradas verticalmente.

En cuanto a la industria del cartón corrugado, la oferta en nuestro país está compuesta por tres empresas: PAMER, CICSSA y UROKOR. Las dos primeras serán las analizadas en este apartado por su mayor volumen de actividad.

Ambas diseñan sus productos en base a los requerimientos que solicitan sus clientes. Ellos diseñan las cajas de acuerdo al producto a envasar (tamaño, densidad, grosor, etc.) y luego a través de las máquinas láser imprimen logos de la empresa en las caras exteriores, colores, información nutricional para el caso de alimentos, componentes del producto, entre otros.

Las cajas constituyen la cara visible del producto para el cliente y por tanto muchos de ellos quieren que sean atractivas, e identifique el empaque con el producto que se vende dentro. Es por esto, que estas empresas tienen que seguir una estrategia que atienda a los requerimientos de su demanda.

A pesar de ello, CICSSA para lograr mantener las relaciones a largo plazo con sus clientes y crear relaciones ganar-ganar (win to win), cuenta con importantes sectores de servicio y de apoyo que distinguen sus productos del de sus competidores.

Por ejemplo, luego de vendido el producto la empresa cuentan con software específico que hace una especie de prueba de seguimiento del producto vendido a sus clientes. Por medio del mismo se evalúa si fue útil, que otras funcionalidades le otorgarían o que características del mismo cambiarían, si sus clientes se encuentran más conformes, entre otros.

Además en este tipo de industrias existe un indicador directo de si los clientes están conformes con el producto diseñado; si ellos vuelven a solicitar más cajas, es porque los productos que se entregaron en el pedido anterior fueron todos colocados en el mercado y el consumidor final está satisfecho con el envase y compra el producto.

Es por tanto que determinamos que en estas empresas la principal estrategia perseguida es la atención de las necesidades de un grupo determinado de clientes. Sin embargo, en los últimos años y frente a la posible amenaza de ciertos competidores, fue indispensable que la empresa contara con otras armas para lograr relaciones duraderas con sus clientes y por tanto fue imprescindible el desarrollo de actividades de apoyo y servicios. Esto implica una estrategia de segmentación de los clientes de acuerdo a la forma de acceder a ellos.

A pesar del patrón que siguen las empresas dentro de cada industria, podemos señalar que de acuerdo a la dimensión de las empresas del sector, existen empresas burocráticas (como el caso de FANAPEL, PAMER e IPUSA) y otras ad hoc (como CICSSA y las pequeñas empresas).

Esto es debido principalmente a los volúmenes manejados por las empresas primeras mencionadas y las dimensiones de la organización, lo cual requiere que las actividades sean manejadas siguiendo determinados patrones o rutinas de forma más estructurada y burocrática.

Por otro lado CICSSA y las pequeñas empresas ocupan menor cantidad de empleados, y por lo tanto no requieren de mayor formalización o jerarquía como las empresas señaladas en el punto anterior. La adhocracia acorta y simplifica la toma de decisiones siendo el significado del término “para un fin determinado”.

En Uruguay la cultura determina que la mayoría de las empresas son de pequeño tamaño y familiares, la mayoría de éstas ni siquiera cotizan en bolsa y muchas veces la estructura empresarial se destaca por una actuación ad-hoc y no burocratizada.

Incluso no hay formación técnica específica para este sector por lo que la cúpula de las empresas, la mayoría de las veces está integrada por directivos no técnicos. El uruguayo no tiene actitud y tradición de viaje al exterior para establecerse en el extranjero.

En este sector creemos que es importante lograr una estrategia de liderazgo en costos y esto no es propiciado por el ambiente cultural o por la cultura uruguaya. En cuanto a la política gubernamental no desempeña un papel relevante en el Uruguay como para fomentar la inversión en el exterior.

En un sector industrial tomador de precios, como lo es la industria de papel y cartón uruguaya, creemos que la estrategia más adecuada a adoptar es el liderazgo en costos, si es posible integrada verticalmente.

Para lograr esta estrategia, creemos que la estructura más eficiente es una verticalizada con mandos superiores, medios y bajos, y en donde a nivel operativo exista una gran estandarización.

En conclusión la estructura y la estrategia llevada a cabo por la mayoría de empresas de la nación no es fomentada por ésta, por tanto consideramos que no genera ventaja competitiva.

4.2.4.2 La rivalidad entre las empresas

Porter expone que en la medida en que exista más competencia, los empresarios se esforzarán en innovar y hacer que sus productos sean más competitivos, lo cual contribuye positivamente a la creación de ventaja competitiva.

Se trata entonces de determinar si las empresas del sector tienen una rivalidad intensa o por el contrario. Este análisis se efectuará en base a los principales factores que contribuyen a incrementar la rivalidad, desarrollados en el capítulo dos y mencionados a continuación:

- La concentración
- Diversidad de los competidores
- Costos fijos elevados
- Diferenciación entre los productos
- Costos de cambio
- Grupos empresariales
- Crecimiento de la demanda
- Barreras de salida
- Equilibrio entre capacidad y producción
- Efectos de demostración

Siguiendo el esquema, podemos hablar en primer término de la concentración. Cuanto menos concentrado y más atomizado sea el sector, es decir, cuanto más empresas abastecedoras del producto haya en plaza, mayor será la rivalidad entre empresas. Esto como vimos en el capítulo dos, promueve la competencia y eficiencia, y contribuye a generar ventaja competitiva en una nación.

La realidad de este sector en nuestra nación muestra una oferta altamente concentrada. Entre cinco empresas son casi capaces de abastecer a la totalidad de la demanda interna. Porter nota igualmente, que esta característica considerada negativa a estos efectos en un sector puede ser subsanada por un mercado interior completamente abierto, contando entonces con rivales mundiales que ayudan a las empresas nacionales a innovar día a día. Creemos que este no es el caso en el Uruguay, pues las importaciones en este rubro no son tan significativas.

En cuanto a la diversidad de empresas presentes en el sector podemos observar que todas tienen origen familiar, aunque al día de hoy la mayoría no conserva tal característica, pues han sido enajenadas para formar parte de grupos empresariales extranjeros. Es el caso de CICSSA que pertenece al grupo MUSTAD, un conglomerado industrial de origen Noruego; o el de FANAPEL cuyas acciones pertenecen mayoritariamente al Grupo Tapibecué, una industria foresto-industrial con operaciones en Argentina y Uruguay; y por último de IPUSA perteneciendo al grupo CMPC con fábricas en diferentes países del continente sudamericano.

En cuanto a las estructuras organizacionales de las firmas, han evolucionado hasta establecer estructuras burocráticas (FANAPEL, PAMER e IPUSA) y otras continúan aplicando la adhocracia (CICSSA y pequeñas empresas).

Las estructuras de costos de las empresas son realmente diferentes, pues difieren sus tamaños, escalas de producción y por tanto la proporción de costos fijos y variables. Debemos a su vez diferenciar entre aquellas empresas integradas que logran una reducción de costos realmente material, de aquellas que no lo están y por tanto no cuentan con ese beneficio.

Estratégicamente también difieren las conductas de las firmas, algunas optando por un liderazgo en costos (FANAPEL e IPUSA), y otras por la segmentación (CICSSA, PAMER y URUKOR).

Como se resumió en el capítulo tres, los productos y servicios ofrecidos son indiscutiblemente heterogéneos, y si bien esto es tratado después, imaginemos la fuerte influencia que tiene esto sobre la

forma en que opera y se organiza una empresa; los procesos de producción, la toma de decisiones y las políticas adoptadas por las empresas pueden ser diametralmente opuestas.

Resumiendo como opera el factor diversidad a nivel de este sector, opinamos que debilita la rivalidad del mercado. El fundamento más fuerte lo constituyen las diferentes estructuras organizacionales, estrategias, estructuras de costos y la disparidad de productos y servicios ofrecidos.

Por otra parte respecto a la influencia de los costos fijos, cuando estos son significativos en un sector, la rivalidad se incrementa, pues las empresas están encarnizadas en lograr altos niveles de ventas, con el objetivo de cubrirlos. Este caso es efectivamente el que sucede, pues la inversión en máquinas y bienes de uso en este sector puede ascender hasta un 50% del activo como vimos en el capítulo tres.

Otro factor a considerar es la diferenciación de los productos y es aquí donde realmente encontramos el fundamento de la no rivalidad en nuestra nación. Miremos el caso de CICSSA, URUKOR y PAMER; productoras de cajas de cartón corrugado. En las primeras el servicio al consumidor es mayor, se atiende a las necesidades específicas de diseño del empaque que tenga el cliente; mientras que PAMER se caracteriza por tener productos mayormente estandarizados. Si pensamos en el subsector productor de papel, FANAPEL produce papel estucado, mientras IPUSA produce papeles de uso doméstico.

Suplementariamente a la diferenciación de productos, debemos atender aquí al hecho de que cada firma atiende a un nicho de mercado diferenciado del resto (los mayores clientes de PAMER son frigoríficos, mientras CICSSA atiende a productores agropecuarios), lo que no promueve la rivalidad en absoluto.

Respecto a los costos de cambio, si el cambio de proveedor a los consumidores les implica un alto costo, la probabilidad de que cambien es baja, desmotivando la rivalidad. En el único caso en que podemos hablar de costos de cambio es en el subsector productor de cartón corrugado, pues lo que diferencia a las tres empresas son los servicios pre y postventa, mientras que en el caso del papel directamente el producto ofrecido es diferente.

Mediante la entrevista realizada a la empresa CICSSA pudimos constatar que, los costos de cambio en esta empresa son un factor a tomar en cuenta si el envase debe tener un diseño especial, mientras que a aquellos clientes a los que pudiera servir un producto que ya está estandarizado no les afectarían los costos de cambio.

En Uruguay no se ha dado el fenómeno del que hablamos cuando nos referimos a grupos empresariales, que sobreviene cuando grandes empresas del sector nacional compran grupos empresariales pequeños. Por lo tanto en nuestra nación esto no alentaría la rivalidad.

Como podemos ver en los siguientes gráficos, el nivel de ventas de los dos subsectores en estudio ha incrementado lentamente en los últimos años.

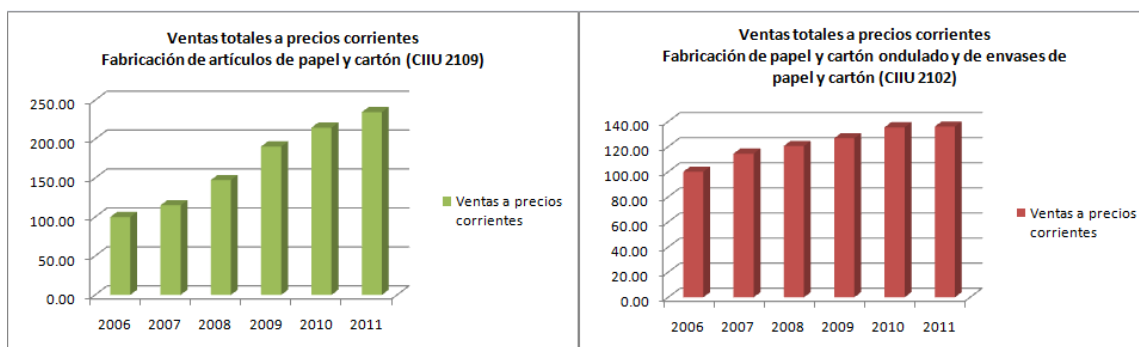


GRÁFICO 4.5 Y 4.6. VENTAS A PRECIOS CORRIENTES DE SUBSECTORES BAJO ESTUDIO 2006-2011
Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de INE. Base 2006.

Este lento crecimiento acarrea una alta rivalidad pues, las empresas pueden producir un poco más y pelear por conseguir ese pequeño incremento de demanda. Mientras que en el caso contrario, cuando el crecimiento es rápido, las empresas se ven desestimuladas a competir porque en poco tiempo tienen que incrementar vigorosamente su capacidad y para algunas eso no es posible o requiere de un gran esfuerzo.

Como explicamos en el capítulo tres las barreras de salida en este sector son muy altas, esto incentiva a las empresas a competir de la mejor forma posible, convirtiéndose en grandes rivales, pues el egreso puede ser incluso más costoso que mantenerse en el mercado.

De la misma manera opera el desequilibrio entre la capacidad potencial de producción de un sector y su producción real, generando mayor rivalidad cuanto mayor sea esta diferencia. Esto sucede porque ese incremento de demanda puede ser cubierto por muchas empresas, pues muchas cuentan con capacidad ociosa de producción. En la realidad uruguaya constatamos que existe efectivamente, capacidad ociosa en las empresas del mercado, es el caso de la empresa CICSSA que lo expresó en la entrevista mantenida.

Este hecho se puede pensar que quita importancia a la ilustración del crecimiento lento de las ventas como determinante de la rivalidad (pues si hay un crecimiento rápido, igualmente las empresas se podrán hacer cargo de esa demanda por contar con capacidad ociosa de producción), pero no lo creemos así pues si bien se puede contar con las instalaciones y la maquinaria para producir un nivel superior de producción, puede no contarse con otros factores productivos como son la mano de obra en el caso particular de Uruguay.

El último aspecto a considerar es la necesidad de las empresas de triunfar en los mercados ya sean nacionales o internacionales más importantes, que es lo que en materia económica se conoce como “efecto demostración”. Esto es “la influencia que ejerce el comportamiento económico de un agente sobre la conducta de otro que esté en una posición subordinada respecto de él”²².

Las empresas a efectos de demostrar a sus competidoras que son mejores, incursionan en mercados diferentes como los extranjeros. En el sector bajo estudio creemos que no opera este efecto demostración, por lo que no lo creemos generador de rivalidad.

Concluimos que las empresas que hay en el sector no son numerosas ni rivales. No se verifica en la realidad la rivalidad de las empresas del sector, y por tanto, siguiendo la línea de razonamiento de Porter, no genera esta característica de la oferta una ventaja competitiva.

Esto no implica que las empresas locales hagan productos de menor calidad y dejen de competir con otros importados de países vecinos; la teoría simplemente manifiesta que si existiera ventaja competitiva en el sector, la rivalidad no es la promotora.

Podríamos llegar a pensar que la oferta no rivalizada del sector uruguayo obedece a características del mercado interno actual; hay pocos compradores, muchos productos diferentes, y cada empresa dirige su producción a un nicho específico de mercado.

En conclusión creemos que el determinante “Estructura, Estrategia y Rivalidad de las empresas” no genera ventaja competitiva en el sector productor de papel y cartón corrugado en el Uruguay. Esto no quiere decir que el sector no sea competitivo, sino que independientemente de esto, la ventaja

²² Definición extraída de: http://www.eco-finanzas.com/diccionario/E/EFEECTO_DEMOSTRACION.htm

competitiva no es generada ni por las estructuras y estrategias empresariales, ni por la rivalidad entre empresas.

4.2.5 El papel del gobierno

Pese a que Porter no toma al papel del gobierno como un determinante de la ventaja competitiva nacional, lo analizaremos a continuación por ser de gran importancia en nuestra región.

De acuerdo al autor, las políticas del gobierno pueden tener un papel dinamizante o no de la economía. El gobierno puede llegar a influir en alguno o en todos los determinantes del Diamante, tanto positiva como negativamente.

En el caso particular de Uruguay el gobierno se podría valer de varias formas para promover el mejoramiento, competitividad y productividad de las empresas de cualquier sector.

Una de estas formas sería el otorgamiento de subsidios; esto no sucede en el sector de papel y cartón corrugado nacional.

Se podría también conferir beneficios fiscales, incluso en base a la productividad de la firma. La normativa uruguaya no prevé para este sector en particular este tipo de beneficios, más que los genéricos a los que puede acceder toda empresa manufacturera.

El sector que cuenta con amplios beneficios fiscales instrumentados por el gobierno es el forestal, y si bien afecta a la industria del papel y cartón corrugado indirectamente, optamos por no desarrollarlos.

La fijación de tarifas atractivas sobre las que tenga poder de decisión el gobierno, podrían promover al sector. En el caso de las industrias, UTE por ejemplo, opera con una tarifa comercial e industrial, pero no es un beneficio particular al sector.

En las entrevistas mantenidas, las empresas nos han expresado la preocupación en cuanto al funcionamiento de las aduanas en la actualidad. Aquellas empresas que deben importar insumos, muchas veces se encuentran en una situación de dependencia total; resaltan la lentitud del sistema uruguayo, forzando a menudo a incurrir en costos de sobre stock para poder cumplir con las demandas de los compradores.

La regulación ambiental, de seguridad y calidad de los productos y procesos, incrementa a nivel mundial, y nuestro país no es la excepción, aunque estamos incursionando tímidamente en el ámbito.

Es necesario también que el gobierno apoye la moción de evitar los acuerdos entre empresas, para que el mercado sea lo más parecido a uno de libre competencia, y esto se logra mediante mecanismos fijados por la “Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay” y el seguimiento de los lineamientos de la OMC²³.

Si recurrimos a la teoría de Porter y recordamos la importancia que da el autor a la existencia y fomento de los Clústers, podemos darnos cuenta que el gobierno Uruguayo no les otorga un papel tan relevante. Ejemplo de esto es la constitución de territorios nacionales como zonas francas con la concesión de beneficios fiscales, a empresas para nada integradas.

No existe en Uruguay la promoción de las empresas antedichas, que comprendan muchas actividades de la cadena de valor, y creemos que es importante destacar por la gran jerarquía que ocupan en las obras Porterianas.

Entendemos que el papel del gobierno en un país como Uruguay (sub – desarrollado), ocupa un lugar relevante pues logra muchas veces promover determinados sectores. No es el caso de la industria del papel y del cartón, donde no estimula ni desestimula la competitividad. Por lo tanto concluimos que no es un factor generador de ventaja competitiva.

4.2.6 La casualidad

La teoría desarrollada por el autor no concibe dicho factor como un determinante en sí mismo, sino como una variable integrada al Diamante.

Este determinante trata de aquellos sucesos que están fuera de control y de la influencia de la nación. Estos acontecimientos influyen muchas veces sobre la competitividad de las empresas de la economía pues alteran las condiciones del Diamante.

²³ Organización Mundial de Comercio. Trata de una organización que estimula la apertura del comercio. Constituye un foro para que los gobiernos negocien acuerdos comerciales.

El ejemplo más claro de esto en una nación como la nuestra lo constituye la variación del tipo de cambio. Al no ser una economía fuerte con una moneda robusta, muchos productos y servicios se pactan en dólares.

En la realidad de este sector hemos constatado que los ingresos son en su mayoría en dólares, pese a que sean vendidos al mercado interno o al extranjero. Esto denota la importancia que puede llegar a tener en nuestro país y la poca relevancia que le da el autor en su obra (por desarrollarse en una economía estable, como lo es la norteamericana).

Si bien dicha variable puede implicar tanto pérdidas como ganancias, creemos que introduce una gran inestabilidad en la nación incluso a la hora de fijar los márgenes de ganancia o precios. Recordemos que a veces las exportaciones se ven favorecidas o desfavorecidas por la variación del tipo de cambio, ubicándonos en una posición mejor o peor en el mercado internacional.

Por mencionar otros sucesos que enmarcan dentro del papel de la casualidad, reconocemos a los fenómenos naturales (como inundaciones, sequías, terremotos) y guerras, como integrantes de esta variable.

Las variables mencionadas no se encuentran en el ámbito de actuación de las empresas, y constituyen una variable exógena al sector. Por la inestabilidad antedicha creemos no configura un área favorable para el desarrollo de la competitividad de la nación.

Capítulo 5. Conclusiones

En el presente capítulo validaremos nuestra presunción de mediana competitividad en la industria del papel y cartón (establecida en la introducción), a la luz de la teoría de Porter, desarrollando qué factores son los que la determinan.

Para ello recordaremos el estudio expuesto en el capítulo anterior, donde analizamos cómo se presentan en la nación los determinantes de la ventaja competitiva.

Comenzaremos recordando las condiciones de los factores, a través de un cuadro resumen donde estableceremos la incidencia de los costos para los productores del sector y ponderaremos la importancia que tiene cada uno en la cadena de valor.

De acuerdo a la teoría desarrollada por el autor, los factores pueden ser agrupados en: básicos o avanzados, y generales o especializados, de acuerdo a las características mencionadas en el capítulo dos. Tanto los avanzados como los especializados generan una ventaja competitiva más sostenible y a largo plazo.

Es importante establecer el peso relativo de cada uno de estos factores en lo que respecta al costo total del proceso productivo, para poder de esta manera evaluar cual de las variables es más significativa.

El presente cuadro fue realizado de acuerdo al costo que representan los factores en las empresas de las cuales obtuvimos los balances auditados: PAMER Y FANAPEL. Se puede visualizar asimismo, la clasificación antedicha de cada factor.

FACTORES	INCIDENCIA EN COSTOS	BASICO	AVANZADO	GENERALIZADO	ESPECIALIZADO
MANO DE OBRA (según remuneraciones)	Alta	X		X	
RECURSOS FÍSICOS Tierra	Media	X		X	
INSUMOS Y MATERIALES Pasta de celulosa	Alta		X		X
Agua	Baja	X		X	
Energía	Media	X		X	
Químicos	Baja		X		X
CONOCIMIENTOS (según cursos)	Baja	X		X	
INFRAESTRUCTURA (según comercialización) Transporte	Alta		X	X	
Logística	Media				
Desarrollo puntos fronterizos	N/a				
CAPITAL	Alto	X		X	

GRAFICO 5.1. CONDICIONES DE LOS FACTORES: INCIDENCIA EN COSTOS Y CATEGORIZACIÓN
Fuente: elaboración propia a partir del balance de los balances de las principales empresas del sector

Dentro de los recursos pudimos concluir que en su mayoría son básicos y generalizados. De acuerdo con la teoría porteriana son la base para crear los factores avanzados y especializados.

Los factores más incidentes en cuanto a costos son la mano de obra, la pasta de celulosa y la infraestructura (transporte y logística).

Si bien la mano de obra tiene una incidencia en costos muy importante, entendemos que es básico y generalizado por lo que no constituiría ventaja competitiva.

La pasta de celulosa es un factor avanzado y especializado, por lo que creemos brinda una ventaja competitiva superior del sector uruguayo respecto a otras naciones.

Por otra parte de acuerdo a lo analizado en apartados anteriores, creemos que la infraestructura uruguaya es un punto a explotar en un futuro por este sector. Entendemos que cuenta con importantes desarrollos respecto a otras naciones, especialmente en el área marítima (puertos instalados en Montevideo y Colonia) lo que estimula de gran manera las exportaciones de productos nacionales constituyendo una ventaja competitiva.

Por otra parte analizamos las condiciones de la demanda, concluyendo que si bien la dimensión de la demanda a nivel regional no es importante, si es exigente, aunque no tiene la capacidad de transmisión de preferencias a mercados extranjeros. Por lo tanto es uno de los determinantes que permite generar ventaja competitiva en la industria del papel y cartón, ya que presiona a las empresas a innovar, generando productos y servicios nuevos para las naciones, concepto medular expuesto por el autor para que una nación sea competitiva.

De acuerdo al tercer determinante de la ventaja competitiva analizado por Porter, los sectores anexos y de apoyo, generan ventaja competitiva siempre y cuando exista una eficiente coordinación o integración vertical en las empresas de la nación. En el sector uruguayo sucede una integración hacia atrás en muchas de las empresas estudiadas, integrado la producción de pasta de celulosa. En nuestra nación hay importantes extensiones de tierra disponibles a ser explotadas permitiendo a las empresas inversoras instalarse en nuestra región integrando sus procesos productivos verticalmente. Esto definitivamente permite generar un beneficio o ventaja competitiva.

Por último investigamos la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, concluyendo que no genera ventaja competitiva. Esto sucede porque ni la cultura ni el gobierno fomentan una integración vertical y no se da una rivalidad entre las empresas del sector. Por lo tanto la generación de ventaja competitiva en este aspecto no se ve favorecida.

En conclusión, entendemos que se verifica nuestra presunción de mediana competitividad en el sector y pudimos encontrar la causa que generan la misma, siendo esta las condiciones de los factores y de la demanda.

Por otro lado tal como lo establecimos en el capítulo segundo al abordar la teoría desarrollada por el autor, constatamos que hay dos aspectos que sin bien para el autor no son determinantes de la ventaja competitiva de las naciones son aspectos a tener en cuenta, pues podrían llegar a influir en la competitividad.

En lo que respecta a la casualidad, pudimos constatar que si bien Porter no le atribuye significación en su obra a este aspecto, es de gran impacto para un país como el nuestro en el cual opera una economía subdesarrollada (realidad diferente al mercado sobre el cual fue desarrollada la teoría del autor, Estados Unidos).

El factor más influyente, en el caso de Uruguay, es el tipo de cambio el cual se encuentra en constante variación, lo cual genera una gran inestabilidad para los empresarios del sector, y por ende no constituye un aspecto favorable para el desarrollo de ventaja competitiva.

Por otro lado, el papel del gobierno ha creado importantes estímulos en lo que refiere al sector forestal (etapa anterior del desarrollo de estas industrias), por lo que en un principio podría pensarse ser un beneficio, termina no incidiendo en las empresas del sector de forma directa.

Como última aproximación al tema desarrollado nos parece interesante destacar una frase que el autor expone en su obra para referirse al desarrollo nacional y con ello la competitividad de las naciones, la cual resume todas las ideas que Porter desarrolla en su teoría.

“LA PROSPERIDAD NACIONAL SE CREA, no se hereda. No surge de las dones naturales de un país, de su mano de obra, de sus tipos de interés o del valor de su moneda sino, de la capacidad de la industria para innovar y mejorar”²⁴.

²⁴ Michael Porter en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”.

Anexo I. Entrevista CICSSA

Entrevista a CICSSA

Gerente Comercial: Alejandro Loaces

- Nosotros en este parque no solamente hacemos cartón corrugado. Anteriormente se fabricaba otras cosas. Hoy día solamente cartón corrugado. Pero tenemos otro negocio, un área logística que es en paralelo al rubro principal nuestro que es la fabricación de cajas pero lleva su espacio también. Tenemos una cantidad de depósitos que los alquilamos como son metros cuadrados útiles que hay gente que es carente de depósito y lo alquilamos por metro cuadrado. Le damos además servicio de movimiento que es como una rama, porque hay muchos clientes nuestros de cajas que le alquilamos acá porque no tienen en sus propios lugares.

Hay un área de servicios y la planta es bastante grande porque son 20.000 metros cuadrados casi de expedición, una cancha de fútbol es son 10.000 o sea serían como 2 canchitas de fútbol más todas las áreas de servicio que hay detrás y tenemos una laguna que es nuestra, dentro de predio que hoy día se valorizó mucho porque están todos los emprendimientos urbanísticos en esta zona.

- Y con este tema del almacenaje, ¿hace cuánto empezaron?
- Con almacenaje hace unos tres años más o menos. Lo que pasa es que acá hay varios metros cuadrados ociosos. Porque originalmente en los años 50' cuando se fundó esta fábrica su rubro principal era la fabricación de papel que requiere una máquina que se llama continua. Esta máquina que mide 120 metros de largo más toda la parte de pulper. Es como una ele gigantesca como de 150 metros por 100 en un primer piso. Normalmente las máquinas de papel tienen sótano. Esto hasta el año 95 funcionó pero luego se desmanteló entonces, este, acá quedó ocioso y eso fue lo que se aprovechó. Primero de esa ele, la parte inferior más accesible y ahora hace poco hicimos un ascensor ahí y empezamos a almacenar arriba. Después teníamos aquel

(indica con su mano) depósito que lo compramos a medias con nuestro vecino, que es Carolina que hace bolsa de arpillera. Lo compramos a media, la mitad nos la quedamos nosotros, y lo tenemos para máquinas y usos varios. Y en ese mismo momento al ver que había tanta demanda lo destinamos también a alquilarlo. Después tenemos acá carpintería, que Uds. Deben de haber pasado por adelante, que en aquella época se fabricaban hasta los muebles de las oficinas, bastante grande, pero esto lógicamente con el tiempo no se justificó que siguiera existiendo. También quedo para almacenaje, y después tenemos en la parte de atrás tenemos una playa bastante grande donde guardamos los pallets que se usan para producir y demás. Parte de esto lo alquilamos porque hay mercadería que puede quedar a la intemperie. Por ejemplo tenemos muchísima cantidad de casilleros y botellas de Montevideo refrescos y si eso queda a la intemperie no pasa nada. Todo eso es un poco nuevo para nosotros, pero de algún modo nos ha permitido aprovechar cosas que teníamos ociosas y sin un gran esfuerzo desde el punto de vista de estructura y demás porque contratamos un par de personas y ya con los servicios que había acá lo volcamos para ese lado también. Lógicamente nuestro rubro principal es la fabricación de cajas eso es indiscutible. Y fue lo que a lo largo del tiempo y fue lo que desde el año 50 en adelante, luego que fue atravesando varias etapas Cicssa, fue lo que perduró porque es el negocio más rentable.

Previo al 95, lo compró un grupo brasilero que se llama Trobmini, fabrica papel en el sur de Brasil. Ellos en su momento, supongo no tengo la certeza que haya sido así mismo, supongo que compararon los costos de producir en esta planta y producir en Brasil y tomaron la decisión correcta o incorrecta que hasta el día de hoy se discute, de cerrar esta planta y traer los insumos desde Brasil. Se ve que el costo de producir en Brasil más el flete de traerlo hasta acá le da más barato que producir acá.

El hecho de tener una máquina de papel te da una gran versatilidad, para una industria con la del cartón corrugado que su insumo principal es el papel. El hecho de vos poderte fabricar a mediada y todo te da, una cantidad de cosa.

Nosotros hoy papel lo traemos de todo el mundo y dependemos de proveedores que están en el exterior, tenemos fronteras en el medio, dependemos de fletes. O sea que hay una cantidad de contratiempos, a pesar de que ello en los últimos tiempos se ha agilizado o sea, tenés más información lo cual estás al tanto y participas de una venta de papel que es canadiense o

escandinavo, yo que sé, de cualquier parte del mundo. No es que tenés que estar en Europa para poder acceder al él. Probablemente tener que tener la logística para traerlo y hacerlo.

- ¿y volver a hacer papel acá no les parece rentable?
- Acá hoy por hoy para lo que cuesta instalar una fábrica de papel, es absolutamente inviable para nosotros. Es más nosotros en algún momento hemos tendido la intención de asociarnos con una fábrica de papel para tener un suministro parcial. Nosotros hoy estamos alrededor de una fabricación de 1.000 toneladas mensuales de cartón corrugado, necesitamos un poco más de papel para poder satisfacer esa cantidad de cartón lo que ya partís de un nivel bastante algo. Tenés que poner una fábrica grande de papel o relativamente grande para los términos de Uruguay. Entonces, eso hoy este, es inviable porque tenés que montar una fábrica de cero. Lo que habría que ver si sirve incluso, lo cual es bastante inviable.

- ¿lo caro del papel que son, las maquinarias?

- De la fabricación del papel son las maquinarias, incluso más que de cartón corrugado. Yo no soy especialista de papel, nunca trabajé en una fábrica de papel. Si conozco por el hecho de que es nuestro principal insumo, pero por lo que se ve la inversión que hay que hacer para montar una fábrica de papel, es bastante más que la inversión para una fábrica de cartón corrugado.

- Y el tema de buscar asociados acá en Uruguay, ¿por qué no surgió?

- En Uruguay lo que sucede es que no hay fábricas de papel que se dediquen al tipo de papel que nosotros empleamos. Hoy el valor agregado se lo da fabricando básicamente lo que están haciendo FANAPEL o IPUSA, que han invertido en máquinas de papel, han hecho inversiones bastante importantes destinadas sobre todo a papeles de gran valor agregado. Son gramajes muy bajos, treinta o cuarenta gramos por metro cuadrado y valor alto. Todos los pañuelitos elite.

Nosotros tenemos acá bastantes muestras porque ayer tuvimos un curso para otra empresa.

Este tipo de papel por ejemplo es mucho más rústico, que por supuesto, tiene un valor mucho menor entonces el que va a fabricar papel y tiene una continua, yo si estuviera en esa situación,

creo que haría un papel que me fuera más rentable. Entonces acá está mucho más orientada la fabricación de papel, Pamer por ejemplo si se fabrica parte de su papel. Tiene en Mercedes su planta y si hace. Nosotros hemos tenido un intento pero tampoco con alguna fábrica chica pero no camino la cosa primero por volumen, para que valga la pena, por ejemplo si me traés dos bobinas la usamos pero me dura 15 minutos en la máquina y por un tema de calidad del papel.

Hoy por hoy, nosotros no tenemos una máquina bastante versátil para corrugar y demás, pero hay ciertos niveles de calidad que hay que respetarlos. Entonces, eso también tuvimos varios problemas cuando intentamos fabricar acá, con las fábricas chicas. Estuvimos con cartonera pando hace 2, 3 años trabajando en conjunto. Nosotros le suministrábamos el recorte (como un facón sería), nosotros le suministrábamos el recorte de cartón corrugado lo habitual que sale de una fábrica y con ello, fabricaban papel reciclado, 100% reciclado.

Estamos hablando así unas pocas cosas generales pero ustedes para que les sea más útil la conversación vayan corrigiendo y dirigiendo a las cosas que más les interesa.

- Nosotras tenemos que estudiar en el sector del papel y cartón en Uruguay si somos competitivos y que es lo que hace hacernos competitivos o no, encarándolo desde un autor Porter. La pregunta que tenemos es, ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de instalarse en Uruguay y no en Brasil o Argentina?
- Eso es una pregunta en el caso particular de CICSSA, la realidad es que en el año 50 el fundador de CICSSA, decidió instalarse aquí y esta realidad era distinta a la de ahora pero se me ocurre que no escapa a las reglas generales del día de hoy. Hoy Uruguay es bastante confiable, o más confiable que sus vecinos a grandes rasgos en lo que es la seguridad jurídica, respeto a las reglas de juego, este, sistema político, corrupción, tiene estabilidad económica también desde hace un tiempo, es bastante confiable para quien va a invertir y poner a trabajar su dinero. Con esto lo que estoy queriendo decir son las condiciones generales de cualquier inversor, este, que si vos me preguntas si yo me voy a instalar porqué decido Uruguay, pero esos mismos motivos que miran todos los demás. La gente no se, de BOTNIA hasta más pequeños que vengán a invertir a Uruguay, esas son las condiciones.

Que desventajas tiene Uruguay, particularmente, para el cartón corrugado que es lo que nosotros hacemos, ya les mencioné algo. El hecho de que no tenemos disponible en el país

papel que es nuestro principal insumo para producir. Por ende, lo tenemos que importar. Hoy lamentablemente el Mercosur, no funciona tal como en su momento fue concebido, para que funcionara y evolucionara a lo largo del tiempo y fuera un elemento integrador y de ayuda para quienes quisieran comerciar. Hoy no es así por el hecho de que nosotros lo vivimos a diario. Nosotros producimos diariamente, para que ustedes tengan idea 50 toneladas promedio en el año. Cada camión carga 25 toneladas de papel. Nosotros precisamos 2 camiones por día, entonces todos los días estamos recibiendo papel y pasamos todas las fronteras y atravesamos todas las dificultades que recibimos ahí. Hace que por ejemplo hay un paro de aduana, lo que sea y te para el camión. Entonces nos ha llevado a que tengamos que trabajar con un stock de papel más elevado. Eso es una inversión que hay que hacer, en su momento para poder o no tener que depender del camión que llega. Si vos tenés una logística aceiteada, parecida a un just in time, en la cual vos recibís el papel x tiempo antes de lo que vos vas a necesitar, producís y entregas a tus clientes en tiempo y forma. Como nosotros no tenemos certeza o certidumbre de la llegada en tiempo y forma de papel, en tiempo sobre todo no les podemos dar certeza a nuestros clientes y eso no es admisible el día de hoy. Yo te entrego cajas pero no sé muy bien cuando entre el 10 o 15 de agosto. Entonces vos para poder dar un servicio confiable y en tiempo tenés que tener stock y eso fue lo que nos obligó a hacer una inversión. Como si fuera una máquina. Tuviste que ponerla en bobinas que están en el depósito quietitas ahí, a la espera de ser producidas. Eso es una desventaja que la tenemos todos.

- Y el tema de traer el papel de allá, los proveedores que tienen ustedes son confiables, o sea, lo hacen en tiempo, etcétera.

- Sí, en ese sentido como somos bastante estables con nuestros proveedores o sea tenemos relaciones largas todo lo que es la logística como clientes de ellos está aceiteada. Nosotros les pasamos nuestras necesidades ellos las fabrican y el papel está disponible. Pero después tenés que, entre está disponible y llega realmente acá, tenés aduanas, que no te salga el canal rojo, este que no pase esto que no pase lo otro y tenés demoras.

- ¿Y tienen poder de negociación con los proveedores o más o menos siempre se mantiene todo tan igual que no hay ni negociación?

- No hay negociación clara. El papel es muy dinámico, depende mucho de la disponibilidad, a nivel mundial te estoy hablando y por supuesto eso repercute en la región y particularmente acá.

Hay momentos de escases de recorte y el papel se dispara, tiene como todo bien escaso, cuando no lo encontrás el precio sube, y bueno, cuando vuelve todo a su cosa normal, más o menos baja un poco, este, todo eso obviamente que requiere negociación. Vos con muchos clientes acá fijás precios que no los podés estar moviendo siempre. Nosotros necesitamos proporcionar precios que sean estables, razonablemente en el tiempo. Por lo tanto tenemos que pelear que no nos suban los precios, este, por x motivo. Todo eso se intenta negociar. Hay un área de logística acá que se encarga de todo eso, principalmente negociar con los proveedores de papel, en cuanto las condiciones sean lo más benigna para nosotros en cuanto a plazo, precio y demás. Entonces si existe ese tipo de negociación, se negocia por volumen también o sea nosotros nos comprometemos a comprar una cantidad de volumen y a cambio tenemos una bonificación de x porcentaje en el precio. Todo eso es producto de la negociación que es bastante frecuente. No tenemos precios inamovibles que suban por el IPC por ejemplo, de nada. Se da permanentemente eso. El papel como ejemplo más volátil por ese motivo.

- Y, ¿a qué países le compran?
- Nosotros compramos en su gran mayoría a Argentina y Brasil. Los papeles de línea, para uso común y corriente los traemos de allí. Después traemos de Italia, Alemania traemos algo ahora de Canadá. O sea, tenemos ahora otros proveedores fuera de la zona del Mercosur, para usos especiales. Por ejemplo para cajas de citrus que son especiales, naranjas, tangerinas y todas sus variedades. Está conformado el grupo que se denomina cajas de citrus, y tienen en común, que tienen que ser bastante resistente o muy resistentes porque van en cámaras o sea, van en frío la humedad deteriora bastante el cartón, van a Europa, o sea, tienen que soportar un viaje de 30 días en barco, todo el manipuleo de carga y descarga y muchas de ellas son vendidas en las cajas que se llevan de acá en Europa. Entonces para hacer cajas de esas características, necesitas papeles especiales. Por eso traemos algunos italianos, o europeos, americanos para ese tipo de uso. Y para uso cotidiano para cajas comunes y corrientes, normales son generalmente argentinos o brasileros.

- Y el costo del flete de traer el papel normal desde Europa no te sirve, ¿no?
- Mira, más que el costo de flete que hoy puedes encontrar buenos costos de fletes, el problema es que tenés un arancel externo del más de 20% para traer el papel. Lo que es extrazona, vos de Argentina y Brasil no tenés que pagar arancel, más allá de que tenés que pagar algunos adelantos de impuestos y demás, este como cualquier importación, no tenés un arancel. No te cobran por traer esa mercadería un arancel extrazona.

Extrazona, el arancel es 20%. Entonces vos al precio que negociaste FOB, tenés que sumarle un 20% más otras cosas para ponerlo acá CIF en puerto de Montevideo. Entonces ahí es donde la ecuación se te desbalancea. Aún así para que ustedes vean la cosa como está acá en la región de recalentada, hay muchos papeles que esa cuenta te da favorable, en Europa o Canadá se logran costos hasta un 20% inferiores a los que hay sobre todo en Brasil que está muy caro porque el real está super devaluado. Y eso ha inflado todos los precios y eso después repercute en Argentina que es bastante acompañado. Entonces ese es el motivo.

- Y entonces, una de las principales dificultades por lo que nos venís contando de esta industria particular es la materia prima, ¿no?
- No es que sea una dificultad porque nosotros ya estamos acostumbrados a lidiar. Más que nada iba apuntado un poco cuando vos pensas en instalarte en un país, en Uruguay te encontrás con esta situación. O sea, vas a tener que importar. El acceso a materia prima por ahí en otro país sería más sencillo, bueno la mano de obra también, como dice acá es complicado.

Hoy estamos con una desocupación que ronda al 6%. La gente que no está trabajando es casi marginal del mercado laboral, no tiene hábitos. Entonces todo eso ese contexto hace difícil conseguir empleados capacitados. Y bueno acá esa dificultad existe. Nosotros acá en invierno tomamos alrededor de 30 personas que es un porcentaje importante. Estables tenemos alrededor de 80. Tomamos 20 o 30 porque en invierno hay mayor actividad, es una zafra que hay.

- ¿a qué se debe esa zafra?

- Por el citrus. Se exporta mucho la naranja y es fruto de invierno y justamente en Europa no hay. O sea importa contra estación porque es verano. Y ahí empiezan las dificultades porque es difícil encontrar gente. Después personal calificado es super, difícil hoy. O sea, sacarlo de otro lugar.

- ¿Ustedes tienen en planta trabajando varios empleados calificados, como técnicos, o sea, cual es la calificación que requieren?

- Nosotros lo que hemos hecho es tomar gente de baja calificación, o sea no solo empleados calificados si tienen que tener un mínimo de formación en cuanto a hábitos de trabajo, respetar un horario tener asiduidad de trabajo. Estoy hablando de gente que no tiene hábitos de trabajo y te viene un día y trabaja 3. Fijate que esta es una dificultad bastante grande. Yo estuve como gerente de planta hasta hace un año y llegamos a tener en un turno de 50 personas, agregar 6 más por las faltas que había día a día, o sea, había 6 personas que no tenían una tarea fija solamente cubrir a quienes faltaban. 6 de 50 estamos hablando de un más de 10%. Después de calificación, nosotros lo que hacemos es tomamos en la categoría más baja y promovemos a la gente que tiene más años a los puestos que requieren mayor calificación o sea, que hacemos como una pirámide. Vamos ingresando gente en la base. Porque si quisieras llenar puestos más calificados no los tenés. Acá se aprende, no hay una universidad ni una UTU para manejar maquinas de cartón corrugado, se aprende en la propia planta. Entonces, lo que pedimos es cierta conducta para trabajar en cuanto a respetar horarios y voluntad de aprender y de trabajar. Prácticamente con eso, se puede empezar a trabajar porque aunque a ustedes les parezca mentira no es tan sencillo.

- ¿Y técnicos para las máquinas?

- Bueno técnicos se forman acá, nosotros no hemos salido a contratar. Si hemos traído algún técnico para la parte de mantenimiento, porque para ello se requiere una calificación previa de hacer reparaciones y demás. Pero también con dificultades, ¿no? Eso hoy la mano de obra es complicada. La otra complicación es la cuestión sindical. Estamos más sindicalizados. Los sindicatos han ganado fuerza, se han organizado. Presionan y bueno eso, también el que va a venir a instalarse lo tiene que tener en cuenta. Ahora se ha atemperado un poco el tema de las

ocupaciones y demás que hubo un auge hace un tiempo que se ocupaban las fábricas y demás ante cualquier conflicto incluso pequeño, pero igual así es un tema a tener en cuenta. No hemos tenido conflictos traumáticos ni nada por el estilo, peor si es norma general demandas y permanente atención.

- Además cada vez tienen más fuerza para pedirles más cosas

- Claro, demandar más cosas, el Ministerio de Trabajo en general es afín a los sindicatos, este inclina la balanza para este lado. Pero esto te estoy hablando es genérico para toda la industria, no particularmente para la nuestra que no creo que sea la más afectada ni la más virulenta en este sentido. Nosotros tratamos de construir un diálogo sano y con acuerdos a largo plazo que los hay pero es un factor que no podemos obviar al hablar de mano de obra.

- Y en general, ¿son jornaleros?

- Jornaleros sí. En la planta son todos jornaleros y después hay un grupo de personas de 110 son 80 jornaleros y unas 30 personas que son empleados mensuales como administrativos, vendedores, supervisores, gerentes.

- Perdón pero respecto al tema anterior, ¿cuál es el nivel de sindicalización de la planta?

- Los empleados jornaleros 100%. Es lo normal en todas las plantas, es igual. Sé que en otros lugares hay parte si y parte no, pero en la nuestra es así. Competencia regional, en general el cartón corrugado, tal vez el papel pueda tener alguna diferencia, el flete tiene un peso. O sea exportar un camión de cartón corrugado lleva mucho aire, la relación, el flete incide. Pero hoy por hoy, las empresas grandes argentinas y brasileras inciden en el mercado nuestro, porque andan, compitiendo también, y lógicamente los costos en estos países son menores, obviamente por un tema de escalas. Y eso juega acá, las empresas extranjeras tienen participación acá y condicionan precios y demás.

- Para terminar con el tema de mano de obra. De estas 110 personas que están trabajando en planta, ¿son la mayoría hombres?

- En planta hay mayoría de hombres porque son muchos trabajos de esfuerzo físico, de carga y descarga. Hay un grupo de mujeres que ahora viene creciendo que son maquinistas, personal en maquina que requiere mayor nivel de cuidados y prolijidad que esfuerzo. Habrá un 10% de mujeres en la planta.

- ¿y en cuanto a edades?

- Y en cuanto a edades hay dos grupos. Hay un grupo histórico de gente que viene de muchos años que tiene cercano a 20 25 años de trabajo acá, que tienen, de 45 años para arriba de edad y después tenemos un grupo de gente que ya ingreso joven en los últimos 7 u 8 años que anda en torno de los 20 y pico, 30 años. O sea, como que son dos grupos bastantes diferenciados.

- De mano de obra no nos queda más. Bueno acá hablamos de que si la empresa se dedica a exportar o más bien al mercado interno.

- No, bueno prácticamente toda la mercadería es para el mercado interno. Exportamos si, cajas de citrus a packing que está en el litoral Argentino. A un cliente en particular, pero no digo que es poca cosa pero es bastante menor a lo que suministramos en plaza. Por ese motivo que yo les decía, o sea no te es muy rentable hacer un flete a Córdoba, o a Curitiba. Cuando aquí hay 10 fabricas de cartón corrugado a 10 cuadras, ese es el asunto. Y aparte también hay que decirlo, la escala en los países vecinos es mayor que la nuestra. Es 10, 20 veces mayor que la nuestra.

- ¿Ustedes tienen camiones propios?

- No es todo contratado, tenemos algún vehículo pero no lo utilizamos regularmente para entrega. Es una camioneta, que eventualmente alguna entrega por alguna emergencia se ha hecho pero no está vinculada con el transporte de cajas. Eso está todo tercerizado en otras

empresas, no unas varias que vienen están día a día acá. Tienen su grado de trabajado porque día a día se entregan las 50 toneladas que producimos. Tiene que haber una cadencia igual a la producción de salida.

- Entonces estas son empresas transportistas.

- Transportistas. Si, no nos hacen la parte comercial. Únicamente la entrega.

- ¿Y le venden a mayoristas, minoristas?

- No, nosotros fabricamos y nuestros clientes son los que usan la caja. Tenemos algún cliente, de algún rubro muy particular por ejemplo, cajas de piza que es un mayorista que compra las cajas y después las vende a las pizzerías y tiene montada su red por ahí. Pero en general nosotros vendemos al que la usa. Nosotros vendemos a las empresas que usan la caja. Chicas, grandes, medianas pero siempre el que la usa.

- ¿Pero no venden por ejemplo al consumidor final?

- No, le vendemos al que fabrica algo. Nuestros clientes son las empresas que fabrican algo. Lo quiere para poner algo, el que se va a mudar no compra acá, porque nosotros no vendemos al menudeo, son precios caros a propósito porque no nos interesa participar en ese tipo de movida. Entonces el consumidor es siempre alguien que fabrica. O va a poner algo, o va a exportar, algo de va a poner adentro, pero es la persona que, no existe la intermediación en esto, por lo menos acá en Uruguay. No es que haya un comprador que acapare cajas. Porque las cajas tienen una particularidad que es el hecho de que se fabrican para un uso y un cliente en particular. No hay cajas universales, nosotros no hacemos ni nadie hace cajas estándar, la poner en una góndola y la vendes para múltiples usos. Todas las cajas tienen su uso predestina.

- Ustedes saben cuando hacen una partida ¿para qué cliente es, cuántas quiere?

- Para que es, que le va a poner adentro como la va a estivar. Todo eso son datos, para poder diseñarla en primera instancia y después seguir vendiendo para ese uso. El cliente te llama y te pide cajas para tal uso.

- Claro. El proceso de producción no es estandarizado.

- No, no. Absolutamente personalizados. Por ejemplo nosotros imprimimos cajas por ejemplo como esta. Esto lo usa Cattivelli, que le pone 48 o 60, y nada más y aparte está impreso. Y además lo clientes, si yo tuviera un excedente porque me piden 5.000 y hago 6.000, las 1.000 que quedan no las puedo vender a otro cliente con el logo de Cattivelli, eso no está permitido. Entonces son siempre personalizadas. Cada producción es personalizada, es para un cliente y para un uso. Para uno de sus envases.

- Podrías por ejemplo ya que estamos con el tema de los compradores preguntarte si ¿consideras que son exigentes?

- Sí, es como todo. Eso ha vendió evolucionando y en la medida que los clientes van tomando conocimiento de los detalles, de las posibilidades que puede haber te van exigiendo. Este, antes o hace mucho tiempo, las cajas eran todas sin imprimir, y este, estándar, o sea una caja de las comunes y corrientes. Después, en la medida de que vos también ofreces y proporcionas, generas también el hecho o vas incentivando eso. Porque todos queremos diferenciarnos y vender cosas distintas, entonces todo ese proceso te va haciendo que el cliente te vaya exigiendo cada vez más. Eso te obliga. Nosotros por ejemplo nuestra caja, nuestra forma de impresión, es la impresión flexo. Esta es una impresión que permite hasta 3 tintas, un nivel de definición bastante grueso, digamos y no mucho mas. Se pueden combinar y hacer otras cosas pero hay un límite. Entonces hoy por hoy tuvimos que entrar en este tipo de cosas (indica con una caja de ejemplo). Esta es una impresión offset, que tiene un brillo, esto es comida para mascotas que se exporta para Italia. Nosotros no imprimimos esto lo tenemos que comprar para satisfacer este tipo de demanda. Hay clientes que piden un nivel de sofisticación e impresión creciente.

- ¿Y esto no los motiva a ustedes a comprar máquinas para que puedan llegar a hacer eso?

- Bueno eso es una opción. En el momento para el volumen que manejamos no nos conviene porque es otro rubro, la impresión offset son las imprentas, nosotros tendríamos que entrar en eso. Hoy por hoy nosotros lo que tenemos son sociedades que de acuerdo puntuales con determinados proveedores, que nos suministran de acuerdo a lo que nosotros pedimos. Eventualmente, si el volumen crece por supuesto nos va a convenir hacerlo acá. Las flexo se hacen todas acá es una tecnología que nosotros dominamos hace muchísimo tiempo y no hay problema.

- ¿Y los consumidores de estas cajas, con impresión offset son uruguayos o del exterior?

- No, no. Son del Uruguay. Hay muchos que el destino de la caja es un supermercado, o un punto de venta donde la caja en si no es apreciada. O sea, vos no vas a elegir un producto en la góndola del supermercado por la caja que la contiene cuando ni siquiera ves la caja ni te importa. Entonces es un envase secundario, por lo que eso dificulta que el cliente te exija este tipo de impresión para cuando él no tiene un rédito. Esto es bastante más caro. Hay casos muy famosos en la industria nuestra por ejemplo de cervezas que se venden en pack de 12 y hay un caso de una cerveza que vendida de 10, y la cerveza no cambio ni el envase, cambió el packing a una impresión super atractiva, llamativa y demás y por ese solo hecho se le dispararon las ventas, pero grosso. Entonces ahí sí te vale la pena, le da un valor agregado, tiene que tener una justificación eso sí. Y nosotros estuvimos en la expo que estuvo en Dolores hace poco, y nuestros clientes de este producto (e indica una caja) estaban ahí y nos comentaron que de los productos que vendían en bidones, ahora venden más porque hay mucha gente que les gusta la caja, le resulta simpática, le gusta como esta presentada y demás, le es cómoda para manejarla y le aumentaron las ventas. Esta caja tiene una bolsa adentro, entonces tienen una caja que es cara pero le sirve, es innovadora. Le está dando cierto perfil a su producto que lo hace ver diferente. A su vez la gente puede sumar algún peso mas en el precio de él y bueno, la ecuación le cierra. Pero tiene que ocurrir esa circunstancia. En la gran mayoría por el lado de impresión todavía no hay esa gran demanda. Si hay en cuanto al tema de resistencia, demanda en asistencia técnica. Acá nuestra estructura, esfuerzos están bastante orientado a lo que es el servicio. En cuanto a costo estamos todos más o menos parejos, no hay grandes misterios. La tecnología y la materia prima son más o menos iguales, entonces pretendemos ser diferentes en lo que es el servicio.

Ser rápidos en la respuesta, hacerle un seguimiento a las cajas a ver cómo funcionan ser ágiles si hay que hacer retoques. Entonces sí, ahí la gente te demanda más. O sea, te pide que lo ayudes que ahora cambio esto y quiero hacer lo otro, este, en esa parte si, o quieren cajas que de repente sean más económicas pero que tengan igual o más resistencia que otras que usaban antes. Te obliga a ser más creativo y cuidadoso de diseñar y hacerle seguimiento a las cajas no solo en lo que es impresión sino también estructura, y componentes. Que es algo que nosotros también incentivamos porque hay veces que pasa que hay un desarrollo, un diseño que hay para determinada caja que va a contener un determinado producto, envase primario x. ese envase primero cambia. Ustedes saben que por normas de marketing, o por reglas de marketing o por cuestiones otras pasan a un modelo que es más ergonómico, más llamativo lo que sea. Y cambian el envase primario pero se olvidan del envase secundario, y a veces la caja no estaba hecha para eso. Entonces claro, no le anda la caja. La gente a veces está desconforme porque la caja no le anda. Pero claro, no le anda porque cambio lo de adentro. Entonces eso te obliga a estar más cerca del cliente a instruirlo que te avise. Nosotros lo que llevamos es un programa de formación de interlocutores en nuestros clientes. Le ofrecemos un curso gratuito por supuesto, lo desarrollamos y se lo entregamos. Entonces ahí nosotros seleccionamos otro tipo de cosas y le ofrecemos un servicio por ese lado. Y bueno por ahí es donde al final tenés demanda, es todo una ida y vuelta. Por ahí mostrás cosas y después, ah existe esto, se puede hacer esto, entonces dame. Pero bueno hay también en ese juego, donde vos también intentas hacer alguna diferencia.

- ¿y con los precios ustedes son tomadores o son fijadores?

- El mercado te fija siempre los precios. Lamentablemente es muy difícil fijar hoy los precios. Hoy tenés como yo te decía incidencia de cajas brasileras o argentinas que te están marcando ciertos pisos o ciertos techos de precio que vos tenés que posicionarte de ahí para abajo. Hay mucha cantidad de clientes que son sensibles a los precios. Están orientados a economizar con la caja y eso hay que encontrarle la vuelta y en definitiva terminas tomando precios.

- ¿En lo que tiene que ver con la calidad, se preocupan por llegar a alguna norma ISO?

- Si en eso estamos evolucionando. En los últimos tiempos nosotros hemos construido, estamos muy contentos, en cuanto a técnicos, tenemos un grupo de gente joven y profesionales que antes no los teníamos, una estructura menos profesionalizada. Este ahora hay varios ingenieros, gente muy bien formada que nos hemos preocupado por capacitarlos acá y en el exterior. Hay gente nuestra que estaba en Finlandia estudiando temas del papel y bueno, a partir de esa estructura esa base hemos venido evolucionando para eso. Por ahora no tenemos planes para certificar y demás pero acá es una planta que está permanentemente recibiendo auditorías de sus clientes. Porque sus sistemas de calidad se lo exige y vienen acá. Nos auditan; vienen y eso hace que tengas que tener tus cosas ordenadas y tus especificaciones al día, este tus documentos emitidos y mantenidos como deben ser, los registros de trazabilidad, todo lo que son los procedimientos de higiene y limpieza de la planta, control de plagas, todo. Te obliga, eso también no es optativo. El mercado mismo te obliga, si querés jugar en una línea alta. Todos los clientes que tenemos acá (y da ejemplos) son todos clientes que se preocupan de sus productos entonces, nosotros tenemos que seguir sus métodos. Nosotros hemos recibido auditorías por ejemplo de Loreal, que son auditorías que van más allá de lo que es el producto en sí. Te diría que el producto en sí no existe, sino que apuntan a la responsabilidad social, al tratamiento de los empleados a la política social que tiene la empresa, hemos tenido este tipo de auditoría por dos días. A ellos les interesa ver si vos en algún momento tuviste empleados menores de edad o cosas por el estilo. Cosas que te parecen hasta medias insólitas pero en otros países parecería que ocurren. En términos genéricos de calidad es esto. Nosotros lo que hemos encarado es el modo; armamos un buen equipo, y estamos encarando paso a paso, evolucionando.

- ¿Hay invertido en tecnología en el último tiempo?

- Particularmente, acá, esta empresa es del grupo Musta. Es un grupo noruego, que tiene una cantidad de negocios diferentes al cartón corrugado o al papel. En un momento hubo otras empresas del grupo que hacían lo mismo que nosotras. Hoy por hoy somos la única que perdura en este rubro y ellos en el 2.000 cuando ingresaron habían hecho inversiones, e incorporaron alguna máquina y alguna cosa entraron. Con algún equipamiento nuevo y costos y había un montaje en marcha en el año 2.002 de una corrugadora nueva; que la corrugadora es el equipo principal en una fabrica como esta. Y bueno nosotros sufrimos muchísimo con la crisis del 2.002, porque, no voy a entrar en detalles pero grosso modo, estaba bastante endeudada y además

funcionaba con un capital de trabajo que provenía de los bancos y te reclamaban lo que debías pero no te prestaban más para que siguieras funcionando. Entonces esto provoco una crisis bastante grande que la sobrevivimos, nos sobrepusimos a eso, pero bueno si generó un parate, en lo que es la parte de inversión y nos llevo a un concordato en el 2.004. Ahora por suerte miramos para atrás y parece lejano pero no es tan lejano y todavía lo estamos pagando. Lo bueno fue que a partir de, que rápidamente volvió a resurgir Cicssa porque tiene herramientas bastante importantes. Pero eso es cierto que nos significo un parate en la parte de inversiones porque todos los recursos estuvieron destinados a pagar deudas entonces te quedaste sin capital para invertir. Y ahora nosotros, en este mismo momento hay gente nuestra en Buenos Aires que está evaluando una máquina nueva para comprar. Ya estamos de vuelta en el partido y retomando lo que fue la tradición de Cicssa que bueno, en Uruguay fue bastante puntero en incorporación de maquinarias y demás. Pero es cierto que en la última década no se ha respetado eso, no se ha mantenido eso, por estos motivos que yo les conté.

- ¿Las máquinas que ahora evalúan comprar son de origen Argentino?
- No, no, no. Están en Argentina pero son de segunda mano, de fabricación americana si no me equivoco. Nosotros lo que tenemos incluso hay un plan que está aprobado por el Ministerio de Economía como un proyecto de Interés Nacional, o sea nos acogemos a ese beneficio que tiene varias etapas. Este, y bueno ahora estamos en la primera donde hay un grupo de tres o cuatro maquinarias que son las prioritarias para nosotros y bueno después vienen otras más. Pero lo que estamos tratando de hacer es alguna inversión en lo que es el corazón de las impresoras para mejorar la calidad porque es para lograr mejor calidad de impresión. Tenemos otra inversión que es una máquina para que las cajas queden más prolijas en sus cortes. Esta es una industria en la que permanentemente estas cortando cartón. Partís de una banda la continua, hasta que llegas a una mas chica pero tenés mucha instancia donde cortas y entonces hay un equipo que se llama slipper que es una cortadora, que está en la corrugadora que está en una tecnología superior a la que nosotros tenemos. Un corte más limpio. Y después también estamos viendo lo que se llama un Stacker que es una apiladora automática de planchas. Eso eliminaría el trabajo manual o parte del trabajo manual de apilado de planchas y demás que es bastante engorroso, nos genera algunos problemas por enfermedades profesionales, como tendinitis entonces es también importante que lo podamos concretar.

- ¿Y por lo general las máquinas se compran de segunda mano?

- No, no necesariamente. Nosotros acá lo que tenemos actualmente, las impresoras que tenemos fueron 0 km las dos. Son de la década del noventa, del 95, 93 las últimas 2. Las más grandes que utilizamos. Y después si el mercado secundario es bastante grande y bastante bueno también. Podes encontrar, nosotros no estamos predispuestos a comprar cosas de segunda mano. Si surge una buena oportunidad, bueno, bienvenida sea porque en otros lados, sobre todo en Europa o en Estados Unidos han dejado de utilizar equipamiento que es nuevo pero por un tema de ancho para ganar más productividad, no sé, tener una máquina de 2 metros 10 y quieren pasar a una de 4 metros. Pero para nosotros una 2,10 es bárbaro. Es una medida que nos viene fenomenal. Entonces vos siempre tenés que estar y valorar. También existe y hay empresas que están especializadas en equipamiento de segunda mano, ponerlo a punto y dejarlo, no te digo cero km pero se llama retrofitarse, se llama hacerle un retrofit y dejarla en condiciones de uso garantida por 5 años. Es como si tu auto, del 80 vos les cambias el motor, un tablero nuevo, la caja de cambios te la mejoran y es un auto del 80 pero camina como uno del 2.000. Esto es lo mismo pero existe, hay mercado secundario y es interesante.

- Lo que me interesó que dijiste fue el tema de las crisis regionales, que se ve que impactan bastante en la empresa.

- Si el 2002 fue tremendo. Después el 2.008 que estuvo la crisis americana, te diría que nada. Creo que fue uno de los mejores años nuestros. No sé si fue por un tema precio, no lo tengo tan claro pero te diría que nos paso bastante desapercibido para nosotros. Y pero obviamente si acá se venía abajo Brasil, que devalúe que se corten las exportaciones supongo que eso va a impactar bastante. Lo que si esta empresa particularmente está en una situación bastante diferente a la anterior. O sea, acá anteriormente había una política orientada al volumen. Cicssa lo que pretendía ser era la número uno en volumen en Uruguay, líder en volumen. Eso no implicaba, necesariamente que tuvieras que trabajar con rentabilidad. O sea que había ciertos negocios que se hacían por presencia y no por rentabilidad, y que eventualmente podrías llegar a perder dinero. Pero era importante estar presente. Hoy eso nosotros no lo hacemos, participamos en

donde nosotros tenemos una rentabilidad mínima, digamos los riesgos son bastante menores. Es una empresa que no está en concordato y demás. Es una empresa que digamos, está equilibrada y no tiene ningún problema en ese sentido. Pero bueno, a nosotros lo que nos puede pasar es que haya un bajón en el mercado. Que hoy el que fabrica 10 pase a fabricar 7. Nosotros, nuestra cartera de clientes se amplió un poco. Pero fundamentalmente nuestra cartera de clientes creció. Antes te compraban 10.000 por mes, ahora te compran 10.000 por semana.

- ¿Y sentís que todavía pueden llegar a crecer más o ya llegaron a un punto que no?

- No mira te diré que hay empresas que siguen creciendo. Que nosotros las vemos con optimismo el futuro. Por lo menos así como están dadas las cosas. O sea, hay clientes nuestros que están trabajando muy bien y creciendo. Y clientes importantes nuestros. Este, y después también como hay muchos otros medianos o chicos que las cosas también les va mejor, abandonan empaques que son un poco más dañinos para sus productos. Por ejemplo hay gente que la pasta la mete en bolsas de nylon, en big bags y entregan así. Hoy muchos supermercados no te admiten que le entregues en bolsas porque después no tienen como archivarla. Tenés una cosa ahí que es toda rara, entonces te pide cajas y te tenés que pasar a cajas.

- Entonces es como los productos sustitutos que podrían hacer a la caja los ha favorecido a ustedes.

- Claro. De algún modo, en la medida de que tu negocio te va bien, tenés un poco mas de aire para gastar en una caja por ejemplo. Por decirte algo una bolsa de esas te sale 7 pesos y una caja 10, tenés una diferencia importante. Pero si vos el hecho de poder envasar en caja te permite tener el acceso a una Tienda Inglesa, como ha pasado, clientes nuestros que han venido conmigo a hablar acá y me dicen mirá tengo el negocio con la Tienda Inglesa pero me exigen cajas en el 100% de lo que yo entrego. ¿A ver cómo hacemos? Y bueno vamos a sentarnos a buscarle una vuelta para que sea rentable, pero son negocios que aparecen en la medida que vos inviertas también. Eso nosotros lo vemos a diario y hemos visto cantidad de clientes, por eso esto es un termómetro muy directo. O sea, si yo te vendo 10.000 cajas es porque vos le vas a

poner el contenido adentro. Y si a la semana me volvés a pedir 10.000 es porque las 10.000 que te entregué las vendiste no las vas a acumular. Entonces vos estas permanentemente sondeando y viendo cómo evoluciona. Nuestros reportes están basados en eso. Entonces sabemos los crecimientos de cada uno. Tenemos un monitoreo permanente de cómo evoluciona la venta indirectamente. A nosotros lo que nos interesa es la caja pero estamos viendo cómo evoluciona la venta. Yo te puedo decir cuánto exportó tal cliente a Chile porque yo les vendí la caja. Entonces veo que exporto 10, después exportó 20, después 30. Entonces hoy por hoy, eso ocurre hay clientes que están creciendo. Hay gente que es está preguntando por mayores lotes, o sea, consulta por, yo llevo siempre 5.000 pero si llevo 10.000, cómo me queda el precio y demás. Vos percibís que existe y es bastante generalizado.

- ¿Y las empresas clientes que tienen son, de sectores bastante diferentes?

- Muy diversos, muy diversos. Nosotros lo tenemos dividido en sectores. El sector industrial, o como bien decimos acá en la jerga nuestra en plaza es todo aquel que fabrica algo que abarca la industria alimentaria, limpieza y demás, todo lo que es la industrial local. Después tenemos un rubro que es pesca, aunque de repente no está muy publicitado. Acá tocan puerto muchos buques pesqueros que llevan cientos decenas de miles de caja impresionante porque claro, todo lo que pescan en los mares del sur lo tienen que meter en cajas. Nosotros tenemos muchos clientes chicos, y dejan cada uno un pequeño margen de rentabilidad, siendo el resultado la sumatoria de estos “n” clientes. En definitiva esa es la parte sustancian del negocio. Luego están los servicios que es una parte intangible que tratamos de que el cliente lo aprecie también y te prefiera por una cuestión de calidad y demás. Y que no esté todo enfocado en el precio porque no podes hacer ni magia ni grandes diferencias con los otros. Todos más o menos hacemos lo mismo. Lo que si intentamos ser y diferenciarnos por lo otro. Tenemos clientes que le entregamos hasta dos veces por semana. Somos lo suficientemente flexible. Capaz a ellos no les conviene cambiar de proveedor cuando encuentran a uno que cuando existe un problema se lo soluciona, solicita un número de cajas para mañana, entonces todas esas cosas también ayudan y no es todo una cuestión de precio. Hay clientes grandes que necesitan eso y prefieren eso por su “modus operandis”. Hay gente que trabaja con mucha promoción. Son puntuales vos ahora tenés el día del niño. Entonces te solicitan una caja de x medidas porque van a poner un juguete, o para el día del padre otra cosa y lo necesitan para tal día. No les preocupa tanto el precio sino

que lo entregues en forma. Por lo tanto es ahí donde la organización tiene que estar orientada para cumplir. Hay clientes que te permite acceder a otros precios porque si vos actuas de ese modo tenés otros costos porque tenés que trabajar de noche y pagar horas extras, o trabajar un domingo o tenés que emplear papeles que no eran los adecuado porque no lo tenías previstos, porque no los compraste y por lo tanto tenés que echar mano a lo que tengas parecido. Y cuando echas mano a lo parecido siempre lo haces a lo que estas antes superior, no vas a ir para abajo porque te empeora la caja. Entonces eso te genera sobre costo que lo tenés que contemplar.

- ¿Cuáles son a tu juicio los principales riesgos o situaciones que te pueden desestabilizar?
- Los riesgos mayores son invasión de cajas de Argentina y Brasil. No solo que nos quite clientes porque nos tenemos fe porque no tenemos nada para envidarles porque somos muy buenos en calidad, en servicio es mas creo que somos mejores que mucho o por lo menos la podemos pelear. Pero que destruyan todo lo que es precios. Que hagan dumping como ha venido gente acá por ejemplo con el aceite de Argentina que venía por debajo del costo. Entonces eso son cosas que pueden afectar el equilibrio de una empresa como esta, cuidadosa en equilibrio.
- Y el tema del tipo de cambio, ¿a ustedes como los afecta?
- A nosotros nos afecta negativamente y bastante. Porque nosotros vendemos en dólares, nuestra materia prima la compramos en dólares.
- ¿Y en el mercado interno también?
- Si en el mercado interno y a todos. Tenemos algunos casos que vendemos en pesos que hoy por hoy sería lo que no nos perjudicaría. A su vez compramos en dólares nuestras principales materias primas. Eso es alrededor del 70% de nuestro costo. Pero hay un 30% de nuestro costo que es en pesos, toda la mano de obra, las tarifas públicas (agua, OSE, Full oil para la caldera), entonces la inflación que hay hoy que es galopante no la podemos trasladar a los precios. Nosotros ahora a mediados de año hicimos una evaluación y tenemos una paramétrica que

calcula que andamos en 6 meses arriba de un 10%. Y eso nosotros no lo podemos trasladar a un cliente así como si. Trasladas parte pero siempre venís corriéndola de atrás. Entonces nosotros nos vemos bastante perjudicados con eso. Hay otro caso más bien anecdótico. Nosotros tenemos deudas en dólares; entonces, como el dólar esta mas bajo la impositiva toma como que vos tuviste un ahorro de esa deuda entonces te cobra impuesto a la renta sobre ese ahorro. Nosotros pagamos una cantidad importante de Impuesto a la Renta el año pasado por ese concepto.

- ¿Y si tuvieran que proponer un cambio como por ejemplo de impositiva, que propondrían?

- Bueno, aduanero hay varias cosas para mejorar por ejemplo habría que rever el tema del arancel externo. Hay producto que aquí en la región no se producen y tenés que pagar el arancel para importarlos. Entonces sos rehén, poco competitivo con los que están extra zona. Por ejemplo hay fábricas españolas que compiten acá con los citrus. Porque ellos tienen exenciones o beneficios tributarios que les permiten traer el producto a esta región. Nosotros tenemos que traer los papeles extrazona y ellos te terminan compitiendo y sacando clientes. Vos entras ahora a el principal comprador de cajas y proveedor de cajas de citrus que es capputo trajo 200.000 cajas de una fábrica que está en las Islas Canarias a un menor precio que acá. Está bien que existen, yo no voy a discutir el régimen de los aranceles que existen desde épocas inmemoriales pero hay ciertas cosas que deberían considerar. Después también es importante, lo importante y descabellado funcionamiento de la Unión Europea. El Mercosur como unión de países en términos reales no existe. Por ejemplo, la gente que fue a ver el partido, la final hizo 4 horas de cola. Lo mismo los argentinos cuando vienen para Punta del Este en la frontera. Lo mismo sucede con los productos que importas, tenés demoras y otras cosas. Eso para el productor uruguayo perjudica muchísimo. En tiempos perdes oportunidades, generas incertidumbres. Por ejemplo no te puedo entregar mañana porque no me llevo el papel. Entonces vos no sabes si en la próxima que te vaya a comprar dudara si tendrá papel u otras cosas. Volvemos siempre sobre lo mismo, no tenés la fluidez sobre la materia prima que quizás otros si la tienen. Otros rubros, otras situaciones.

- ¿Y si una empresa quisiera entrar en el sector, cuáles serían las barreras al ingreso?

- Bueno en el sector tenés una inversión inicial bastante importante, tenés que contar con un capital. Después tenés un mercado que es maduro digamos, y está bastante tomado, fiel a sus proveedores. Para vos vender hoy tenés que sacar a otro, no tenés un enorme segmento que no está siendo atendido. Tenés que sacar a otro. También el acceso a mano de obra sería un problema, formar técnicos es difícil, no hay gente formada es un poca.
- ¿De las máquinas que tienen, producen todo lo que pueden producir o tienen capacidad ociosa?
- Hay capacidad ociosa. Nosotros tenemos la capacidad instalada de unas 1.800 toneladas mes, de las cuales producimos 1.000. Todavía tenemos un turno si se quiere ocioso. Lo que pasa es que no tenemos donde colocar esa cantidad adicional.
- ¿Ustedes entre las empresas del cartón corrugado, tiene acuerdos por un tema precios o es algo que está dado?
- No aparte es ilegal, no se puede hacer. Si nos monitoreamos unos a otros. Porque hay clientes que nos piden una cotización a todos y te comentan estás caro, o estás bien. Si ganaste quizás sea porque tenías los precios más baratos, probablemente. Pero hay competencia, porque estamos todos más o menos parejos, nos conocemos, la tecnología es parecida y nos conocemos. Algunos tienen su fuerte en algún punto, otros en otros. Nuestro fuerte es la caja estándar para fábrica local el Uruguay industrial. Pamer tiene su fuerte en frigorífico algún cliente de citrus también. Urukor que es otro competidor está más orientado a cajas que requieren menos calidad. Cada cual se rebusca en su fuerte.
- ¿En los últimos 25 años como se ha comportado su facturación?
- En el 90 se hicieron inversiones y demás yo no tengo los registros pero se apuntaba mucho a volumen incrementarlo. Pero en general se mantiene la facturación. Lo que tenes que comparar es mes a mes. Nosotros tenemos una bajante en enero, febrero en marzo levantamos luego tenemos la zafra de abril a septiembre. Luego cerca de fin de año volvemos a tener otro pico

que mucha gente se cree que se va de licencia, se cree que se termina el mundo el 31 y eso genera que se “stockee”. Como que hay un perfil de facturación que se reitera año a año que es bastante estable sí.

- ¿Cuáles son a tu criterio las ventajas competitivas de lo que ustedes hacen?

- Bueno nosotros, una de las ventajas que tenemos es que somos bastante versátiles para lo que es el sector. Eso quiere decir que podemos modificar nuestros planes de producción y de relación, podemos adecuarnos a las demandas de nuestros clientes rápidamente. Eso nos da flexibilidad en la planta. Si necesitas algo que te ha surgido de improviso, nos la arreglamos para hacerlo. Por eso trabajamos bastante, ese tipo de situaciones intentamos resolverlas favorablemente para el cliente porque entendemos que eso es (si bien nos genera conflicto interno) entendemos que nos da réditos de futuro y sobre todo nos posiciona como alguien confiable y sobre todo orientado al servicio. Y eso creo que nos está dando bastante buen resultado. Eso nos ha llevado a tener en la planta, gente que es bastante versátil en sus funciones. Entonces no es que todo el mundo sepa hacer todo. Pero como de repente vos tenés algo armado y de improviso tenés que arrancar otra cosa, se alternan las personas. Acá nosotros tenemos gente que hace de todo, y ese es el secreto para responder rápidamente a nuestros clientes. Todo momento puedes hacer de todo. Y otros quizás no pueden por esto mismo. Gente versátil y capaz de resolver situaciones en la planta que puedan resolver estos requerimientos. Somos flexibles y con posibilidades, y versátil en las funciones. Además de que lo trabajamos porque sabemos que es una oportunidad e intentamos trabajar de ese modo. Entonces creo que es una ventaja que nosotros tenemos. Y después, creo que tenemos un buen servicio post venta eso es algo que tampoco es muy común. El hecho de tomar iniciativa para sugerir modificaciones y cambios.

En realidad acá como país chico, haces de todo. En otro lado son más focalizados. Acá en general todos y nosotros en particular, fabricamos cualquier cosa que tenga cartón corrugado o micro corrugado. Y abarcas un espectro bastante amplio del tipo de caja que puedes suministrar. Eso lo hacen todos, no es algo particular nuestro. Pero nosotros tenemos la ventaja que lo tenemos todo adentro. Hay algunas otras empresas que lo tienen tercerizado está más diseminado. Lo tiene afuera y por ahí le sacan un poco el cuerpo. Por ejemplo si vos haces botellas de vino te

suministramos el casillero también, es algo que acompaña la caja y lo hacemos y a ellos le sirve. Después la estructura es pequeña. No es una empresa “burocotrizada” esta. Somos pocos y es bastante ágil todo el tema de toma de decisiones y demás y creo que eso también es una ventaja. Eso da rigidez.

- ¿Cómo se financian ustedes?

- Si como estamos en concordato, tenemos restringido el acceso a préstamo. Tenemos un endeudamiento bajo y nos financiamos con el circuito normal de cobranzas. Es lo comercial. Nosotros compramos un poco más largo de lo que cobramos. Yo no soy el financiero acá no estoy en el detalle pero no vivimos mal por ese lado.

- ¿La empresa utiliza algún subsidio o exoneración que le del gobierno?

- Si el proyecto de inversión que comente. No tenemos ningún beneficio en particular. Pero los proyectos de interés nacional lo que te difieren es el pago de tributos. No tiene un beneficio financiero. No es que pagues menos capital. El gobierno no estimula al sector en particular. Creo que nos defendemos solitos.

Anexo II. Entrevista FANAPEL

Entrevista a FANAPEL

Gerente financiero: Sebastián Leone

- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de instalarse en Uruguay? ¿Por qué instalarse en Uruguay y no en Argentina o Brasil?
- La empresa tiene más de 110 años en Uruguay, era de cuatro familias. Recientemente en el año 2000, FANAPEL compra Celulosa Argentina en Argentina, y otras dos fabricas más en Argentina y después en el 2007 un grupo argentino –americano forestal, que es Tapevicua, compra todo el grupo ese. Ahora son tres fábricas en Argentina con varias distribuidoras en Argentina, Chile, Uruguay, también tiene su parte forestal. La ventaja grande que tiene la región es la materia prima, los arboles, en esta región los arboles crecen mucho más rápido que en otras regiones, que es lo principal para hacer la celulosa, la pulpa y para después convertirla en papel. Que está pasando en el mundo, se está dando un fenómeno de movimiento de las empresas papeleras, las empresas de pulpa de celulosa se están moviendo desde el hemisferio norte hacia el hemisferio sur, hacia donde están los bosques. Y las empresas fabricantes de papel se están moviendo de la parte este del mundo a la parte oeste del mundo, para estar cerca de los mercados y tener mayor competitividad de mano de obra todo es el tema de china, indonesia. Si vos me decís una empresa de celulosa instalarse en esta región, yo te diría que sí, sin duda. Entre Uruguay, argentina y Brasil seria el lugar a instalarse ves UPM, ves Stora Enso con Arauco, ves empresas en Brasil instalándose.

La industria del papel y cartón busca estar cerca de los mercados, FANAPEL es una empresa chica en el mundo, para Uruguay es muy grande. Con Celulosa Argentina es una empresa regional de determinado volumen pero en el mundo continuo siendo chica. Nosotros tenemos todo el proceso integrado, plantamos el árbol, hacemos la celulosa y hacemos el papel. Hoy está

pasando que muchas empresas q hacían papel, se quedaron con el primer proceso que es hacer pulpa, que tiene varios mercados puede ser lo q es el papel, lo q es el papel tissue, puede ser lo que son los pañales o puede ser un montón de otras cosas de la venta de la celulosa. Puede ser integrado o puede dividirse entre quienes hacen papel y quienes hacen celulosa. Quien hace celulosa, son empresa muy grande de muy gran porte es un juego de empresas muy grandes y quien hace papel solo yo lo veo con una dificultad que es estar entre medio del sándwich, el mercado fija el precio y los productores de celulosa fijan el precio, cuando el sándwich se aprieta tu quedas en el medio. Lo bueno de nosotros somos chicos, flexibles, nos adaptamos, tenemos mercados grandes cerca (como es Argentina, Brasil, Chile) pero además somos integrados y eso nos permite cierta flexibilidad.

- ¿Cuáles son las principales dificultades de esta industria particular?

- Hoy en día los componentes más costosos son la energía y la mano de obra. De hecho este año se están haciendo muchas inversiones en la planta que van casi todas en abaratar energía, con mejorar recursos energéticos con poder re aprovechar alguna otra cosa, va por ese lado. Hoy el petróleo es caro, el gas es caro y no lo tenés siempre porque Argentina a veces manda y a veces no, la leña sube cuando sube cuando suben los otros combustibles. Entonces la parte de energía es cara. Y por el tema de que tú vendes el 70% 60% de la producción en dólares y esos costos son en pesos. Tenés el doble efecto de la baja del dólar. Lo mismo con la mano de obra tenés el ajuste de la mano de obra y tenés la diferencia por tipo de cambio. Entonces tenés dos costos que hoy están pesando mucho.

- ¿La empresa se dedica al mercado interno o exporta? Si lo hace ¿en qué proporción? Si no lo hace, ¿planea hacerlo en el futuro?

- Exportamos casi el 60%, principalmente a Argentina, Brasil, también a Chile, Paraguay, Bolivia y algo de Centroamérica. Argentina de papel estucado tiene muy poco, Brasil tiene pero es deficitario y Chile no tiene ese tipo de papel.

- ¿Qué mercado paga los mejores precios? (Empresas, otros países)

- Hoy es Argentina, hace dos años Brasil. Pero varía, el peor es Chile porque es un mercado muy abierto, más competitivo. Paraguay también paga buenos precios. En Argentina también nos compra distribuidoras.

- Si pudiera cambiar algo, ¿qué propondría, (desde el punto de vista impositivo, aduanero)?

Obviamente trataría de pagar menos, pero algo que nos perjudica son las barreras paraarancelarias, las protecciones, por ejemplo a veces Brasil pone barreras paraarancelarias contra los países asiáticos pero te terminan afectando.

- El sector uruguayo de papel ¿es un sector maduro o hay margen para el crecimiento?

- Es un sector muy maduro. Yo podría vender más de lo que vendo hoy, pero los saltos son muy grandes.

- ¿Cuáles son a su juicio los principales riesgos o situaciones desestabilizadoras en el sector? (T/C, tasas de interés de los créditos, precios de la madera o celulosa). ¿Qué factores podrían jugar a favor?

- El tipo de cambio hoy como esta se nota la matriz energética, la posibilidad de conseguir energía barata. La parte de insumos, de hacerse de los insumos es importante hay muchos que vienen de Europa de Asia, principalmente los químicos para producir el papel y celulosa.

Las situaciones a favor que encuentro son: la posición de Uruguay en cuanto a ubicación geográfica, la cercanía de Uruguay con San Pablo, Porto Alegre, un puerto bastante ágil y no tan caro si lo comparas con otro; la cercanía de la materia prima, no es lo mismo tener que moverla.

- ¿Cómo influyen las crisis regionales en la industria del papel y cartón? ¿Qué influencia tiene la situación cambiaria en las ventas de la empresa y del sector?

- La hemos sufrido mucho. Tratamos de recostarnos en otros países, por ejemplo en el 2002 no había quien colocarlo en la región, entonces se salió a EEUU, Sudáfrica, Europa, Centroamérica para colocar los productos. Cuando Brasil esta con un problema nos recostamos

en Argentina y viceversa. Pero como a todas las empresas Uruguayas exportadoras las crisis regionales les afecta.

- ¿Cree que la empresa tiene poder de influencia sobre el mercado de compradores? ¿Y sobre los proveedores?
- ¿Consideran exigentes a sus compradores? ¿Tienen poder de negociación? ¿Ejercen influencia que acelere la innovación?

Nuestros clientes son principalmente la industria grafica regional, distribuidores, convertidores, gente que hace libros, que hace cuadernos, que lamina, que autoadhesiva. No son solo mayoristas, también vendemos a consumidores finales (nuestra distribuidora “todo papel”, vende a consumidores finales).

Nuestros clientes son exigentes, me hacen no descuidar, buscar otras opciones. Al ser nosotros pequeños en la industria papelera en el mundo, nosotros nos consideramos un poco el sastre, ver que es lo que quiere el cliente, que necesitan.

- ¿La empresa se ha apegado a algún tipo de subsidio o exoneración gubernamental? ¿El gobierno hoy en día estimula al sector de alguna forma o por el contrario lo desestimula?
- No es mi rubro, pero creo que han hecho. Creo que el gobierno no apoya ni desestimula. No nos vemos ni beneficiados ni perjudicados.
- Hoy en día el MERCOSUR, ¿Afecta positivamente al sector productor de papel y cartón? ¿Se ven beneficiados actuando con el grupo o es contraproducente ante las grandes potencias como Argentina o Brasil?
- Acá tendría dos visiones, la empresa tuvo que cambiar, antes la empresa era mucho más arcaica mucho más lenta, con otros procesos. Se abrió el mundo, antes tenias determinadas barreras para entrara a Argentina, a Brasil a Europa. Hoy tenés que competir de igual a igual, digo positivo porque nos salió bien a otras empresas no le salió tan bien.

Lo del Mercosur se mantiene, los papeles de la región entra sin ningún arancel. Nos permite competir muy bien.

- ¿Cuáles son a su juicio, las principales empresas competidoras del sector? ¿Existen alianzas o acuerdos entre las empresas?

- Las principales empresas competidoras del sector pueden ser empresas brasileras, papel asiático que entra a la región. Competidores nacionales no hay.

Hay algunos acuerdos pero no mucha cosa.

- Si una empresa quisiera entrar en el sector, ¿cuáles son las barreras al ingreso en este mercado a su juicio?

- Ahí tenés que diferenciar bien si es una empresa que va a entrar para hacer celulosa o para hacer papel. Si va a entrar para hacer papel, yo no entraría en esta región, debido a que está madura, esta con los players necesarios para abastecer el mercado, de hecho hay más jugadores de los que deberían. Tenés la entrada del papel asiático que entra con precios muy competitivos, por ende instalarte acá con una empresa de papel no sería buena idea.

- Si me decís una empresa de celulosa, ahí sí, como UPM o Arauco y Estora.

Nuestra planta es de Juan Lacaze, mucha de la gente que trabaja es del pueblo. Se consigue mano de obra, pero en algunos nichos que precisas puede llegar a escasear. Yo te diría que los mandos medios, ese tipo de funcionario hoy cuesta más conseguir. Ese funcionario que no es el ingeniero, que ha tenido oportunidad de estudiar, de venir a Montevideo y después de regresar con un puesto de jefe, de sub jefe, principalmente se da en ingenieros químicos, ingenieros de otras áreas. Pero sino el que estaba en la parte de administración, de supervisión, el operario que hacía carrera en la fábrica, ahí se ve un poco el hueco más grande en cuanto a personal.

- ¿Qué productos ofrece la empresa? ¿A qué nichos de mercado apunta? ¿Pequeños o grandes compradores?

- Tenemos papel estucado, principalmente, papel obra (es de escritura) y papel de embalaje son los tres rubros. También hacemos papel de impresión que es de consumo masivo y es el único que va de la fábrica al consumidor, los demás van a las graficas, a empresas.

Para lo que es Uruguay tenemos un Mark-share muy bueno. Vamos a todos los clientes a grandes, pequeños, con la distribuidora vamos por ejemplo al que quiere comprar una hoja. También vamos a grandes empresas como Mosca, el País.

Como tenemos la producción acotada no podemos atender a todos, participamos en los grandes atendemos a los chicos pero no con todo lo que solicitan. El mejor precio lo da el mercado domestico.

- ¿Qué producto es el que más se vende? ¿Cuál es el de mayor margen de rentabilidad o valor agregado? ¿Existen productos sustitutos?

- Papel estucado. Productos sustitutos podría ser las i-pod, yo no lo veo como sustituto sino como complementario. Yo tengo una grafica que muestra que: cuando salió la radio dijeron que el papel iba a caer, y creció, salió la tele y dijeron que el papel iba a caer y creció, cuando salió la computadora lo mismo. Hay papeles que están cayendo, como por ejemplo el papel diario.

- La fijación de precios, ¿en base a qué se hace? ¿Es una variable exógena dada por el mercado siendo tomadores de precios o son fijadores de precio?

- El papel en si termina siendo un poco un commodity, entonces la fijación de precio termina siendo por parte del mercado. Tú tenés algunas cosas como para poder diferenciar, como para poder elegir nichos, sos pequeño y vas pudiendo elegir el nicho, el que más rentabilidad te da. Pero el precio lo termina fijando el mercado.

El precio final lo fija el mercado, tanto el papel como la celulosa.

- ¿Qué importancia ocupa la calidad en la producción de la empresa? ¿Se realiza un exigente control de calidad? ¿La empresa obtuvo certificación ISO?

- Es muy importante para la empresa. Obtuvimos certificaciones ISO ahora estamos con las FCC, tenemos auditorías internas y externas. Los procesos productivos están muy medidos. Tenemos un departamento adentro para ello.

- ¿Cuáles son algunas de las materias primas y materiales utilizados en sus principales productos? ¿Las consiguen en el mercado uruguayo, importa o las produce la misma empresa?

- La celulosa, mano de obra, productos químicos. Muchos de los químicos vienen de afuera, por ejemplo: la molienda de piedra (la piedra viene de Turquía), de Brasil, de Europa. Compramos en todo el mundo, menos la celulosa que se produce acá.
- El proceso productivo a lo largo de la historia, ¿requiere actualización de la maquinaria y tecnología permanente o es estático?
- Si requiere, cada tanto hay que parar las maquinas para hacer un mantenimiento. Por ejemplo ahora en la maquina grande tenemos el 5 de agosto una parada grande, para hacerle un aggiornamiento, cambiarles las piezas. Nosotros no compramos una maquina más grande porque necesitamos celulosa, y nuestra planta no puede producir más, entonces tampoco nos sirve comprar celulosa porque el costo de la celulosa comprada es el doble.
- ¿Cree que el proceso de producción es estandarizado o que es adecuado a la necesidad de cada cliente? Según la respuesta. ¿Se podría decir que intenta lograr entonces una estrategia de diferenciación del producto o costos menores?
- Nuestro proceso productivo es estandarizado, nosotros pasamos por las diferentes maquinas y hacemos los diferentes tipos de papeles y tenemos un cronograma donde sabemos por qué tipos de papeles vamos a ir pasando en el mes.
- ¿Cómo se realiza la distribución de los productos? ¿Es directa o indirecta? En caso de que sea indirecta, ¿vende a mayoristas o minoristas o tercerizan la distribución?
- Tenemos distribuidores nuestros y otros no. La mayor parte de los productos distribuidos en Uruguay son con un distribuidor nuestro, en Argentina también tenemos un importante distribuidor nuestro. En Chile también.
- ¿Con que cantidad de empleados cuenta la empresa? ¿Qué proporción se dedica a tareas administrativas y a operativas? ¿Cómo se compone el empleo en cuanto a la edad y sexo?

- Más o menos somos unos 410, 420. La mayoría de tarea son en las maquinas. Y mayoritariamente son hombres los que realizan las tareas. No sé cuantos hombres y mujeres, pero la mayoría hombre.
- ¿Son jornaleros o mensuales?
- Hay de los dos.
- ¿Cuál es el nivel de sindicalización de los empleados? ¿En que afecta a la empresa?
- Nosotros veníamos con un sindicato bastante alto, bastante fuerte, bastante hermanado con los objetivos de la empresa. La verdad que el sindicato como corresponde tienen que luchar y pelear por lo que ellos consideran, está bien que cumplan ese rol y la empresa el otro rol. Creo que es un sindicato que entiende la dificultad de los mercados, que entiende las dificultades que puede tener. La sindicalización en FANAPEL tiene larga data.
- ¿Podría decirse que el nivel de formación técnico de los empleados es alto?
- Es alto, comparado a otras industrias es alto. Tenés un porcentaje de ingenieros, un porcentaje de técnicos relativamente alto. Acá en la oficina de Montevideo son casi todos recibidos.
- ¿Existe una continua e importante inversión en tecnología? ¿Considera que en los últimos 25 años se han dado cambios en la tecnología? ¿Considera que en los últimos 25 años se han dado cambios tecnológicos importantes? ¿La maquinaria se compra usada o nueva? ¿De qué origen?
- Hemos hecho grandes inversiones año a año. En el año 95 se hace un cambio grande en cuanto a tecnología, debido a que antes FANAPEL hacía papel obra y en el año 95 se hace un proyecto de la estucadora para hacer papel estucado (mejor acabado, tiene una pintura arriba sirve por ejemplo para etiquetas) que es hoy nuestra principal maquina. En el 95 se puse la estucadora, un proyecto muy grande muy ambicioso porque la región era deficitaria en este tipo de papel, hoy de las 5.300 toneladas de papel que hacemos 3.800 son de ese papel (principalmente se exporta). Anualmente hacemos 63.000 toneladas el 57% es de papel estucado. La maquinaria que compramos es nueva de todos los países.
- Respecto a lo que son los estándares internacionales de tecnología ¿cómo posicionaría a esta empresa?

- Más que por la inversión que por la tecnología, te tenés que adecuar a tu volumen. Pero la calidad de nuestros productos es igual que en el resto del mundo, a veces un poquito mejor los nuestros y a veces un poco mejor del exterior.

Tenés que adecuar las inversiones a la planta que tenés. Nosotras para hacer estas 63.000 toneladas de papel hacemos 38.000 toneladas de celulosa, la fabricamos nosotros. Para que tu veas nosotros fabricamos 38.000 toneladas anuales, en cambio BOTNIA hace 1.5 millones toneladas, las dimensiones son otras. No puede meter los millones que meten ellos en ese volumen que tengo porque me lo hace inviable. Entonces las mejoras, inversiones son de acuerdo a las capacidades que vos tenés.

- ¿La empresa cuenta con capacidad ociosa? ¿Cree o sabe que esto mismo sucede en otras empresas del sector?

Nosotros tenemos todo tomado, las tres maquinas de papel, la planta de fabricación de pulpa. Es mas siempre se hace un esfuerquito para producir un 2% o 3% más de productividad en un sector, es esa la posibilidad de crecimiento que tenemos en cuanto a mejora, ganar un poco de velocidad, mejorar algún proceso, esta todo topeado todas las maquinas trabajando todos los días del año, en todos los turnos. Pedidos por suerte hoy tenemos 40 días de pedidos para adelante, trabajamos solo con pedidos, porque no tenemos stock.

- ¿Cómo se satisfacen los requisitos de capital que tienen? ¿Operan con el circuito bancario? ¿Utilizan las modalidades de leasing para la compra de bienes de uso?
- Todo. Circuito bancario, obligaciones negociables, fondos propios. No utilizamos leasing, porque vienen de afuera.
- ¿Cómo se ha comportado su nivel de facturación en los últimos 25 años?
- Viene subiendo.
- ¿Cuáles son a su criterio las ventajas competitivas que tiene su empresa?
- La veo una empresa, robusta con todo lo que tiene de historia. Pero también la veo muy ágil, te remarcaba varias veces la flexibilidad, la parte de poder atender a los clientes dándole opciones, dándole realmente lo que quieren cosa que muchas fabricas de papel por su tamaño no tiene la

posibilidad de hacerlo. Podemos siempre estar atrás del cliente, bajando costos. Si nosotros no fabricáramos nuestra propia pulpa no estaríamos acá, he visto varios casos de empresas que no fabricaban su propia pulpa y no están aquí.

- ¿Por qué cree Usted que los productos de FANAPEL son competitivos en la industria?
- Creo que cuentan con una muy razonable calidad, creo que la parte de servicios cumple un rol muy bueno. El estar ubicado aquí y el cuidado el cliente nos permite atenderlo de muy buena forma al cliente.

Anexo III. Los bosques ambientalistas

La realidad actual denota un incremento respecto a la importancia del cuidado del medio ambiente en lo que respecta a la producción y comercialización de la madera proveniente de plantaciones.

Varios son los organismos que se encuentran día a día organizando sus esfuerzos respecto al tema; en el caso de Uruguay existen varios Ministerios involucrados, a saber: Agricultura y Pesca, de Cultura así como el gobierno mismo estableciendo incentivos tributarios a los contribuyentes.

Los bosques tratan de un recurso natural renovable, la madera. Ofrece importantes ventajas ambientales favoreciendo al ecosistema y brindando enormes garantías como materia prima de alto potencial físico, mecánico y estético para la industria de la construcción por ejemplo.

Se dice que los bosques plantados son un recurso natural renovable ya que, en la medida de que se tomen en cuenta las medidas adecuadas para hacerlos sustentables en el tiempo, podrán estar en permanente producción sin agotarse. Es una industria en la que se cosecha y luego se reforesta.

Existen constantes esfuerzos por recuperar y conservar las masas de árboles mundiales y recordar que forman parte esencial del desarrollo sostenible del planeta. Hoy día se encuentran en acción diversas actividades para involucrar a las instituciones, empresas y ciudadanos para remarcar la importancia de las amenazas que sufren estos recursos forestales.

Se promueven iniciativas para aumentar las plantaciones sostenibles, conservación y desarrollo de todo tipo de bosques. Adicionalmente, se encuentran en plan de intercambio las estrategias que han contribuido a disminuir la deforestación y degradación forestal.

Según estimaciones que ha confeccionado la FAO²⁵, cada año desaparecen aproximadamente 13 millones de hectáreas en todo el mundo. Las personas entendidas en el tema atribuyen tal consecuencia a acciones realizadas por los seres humanos como son: la sobreexplotación, la tala ilegal, la conversión a

²⁵ FAO, Food and Agriculture Organization. Principal organismo de las Naciones Unidas encargado de dirigir las actividades internacionales de lucha contra el hambre y la agricultura.

tierras agrícolas y ganaderas, la recolección insostenible de madera, el manejo inadecuado de la tierra, la creación de asentamientos humanos, explotaciones minerales y petrolíferas, la construcción de embalses y carreteras, los incendios forestales, la fragmentación de los ecosistemas o la contaminación atmosférica.

Existen paralelamente, los denominados bosques vírgenes, es decir, aquellos que son conservados en su estado original, encontrándose en un proceso de desaparición en todo el mundo. Se los conoce como los bosques primarios cubriendo un 10% aproximadamente de la superficie terrestre.

Greenpeace²⁶, (organización ecologista) asegura que solamente hoy día se conserva el 20% de los bosques primarios originarios debido a que el 80% ya se ha destruido o alterado y el restante 20% se encuentra en una situación de peligro.

Estos recursos configuran un papel clave en lo que respecta al cambio climático. Los árboles son uno de los principales sumideros de carbono, debido a que absorben dióxido de carbono.

Hoy en día existen acciones para la implantación de bosques artificiales para de esta manera lograr disminuir la emisión de dióxido de carbono, siendo los británicos los pioneros en desarrollar los primeros engendros.



IMAGEN 1.- ANEXOS BOSQUES ARTIFICIALES
- Fuente: <http://www.faunatura.com/antes-arboles-artificiales-ahora-bosques-artificiales.html>

²⁶ Greenpeace: en inglés: Green – verde, Peace – paz. Fue fundada en el año 1971 en protesta ante la práctica nuclear estadounidense en el archipiélago de Amchitka (Alaska). Realiza acciones directas no violentas y de investigación para lograr sus objetivos.

Según cifras aportadas por científicos de este país aproximadamente 100.000 de estos árboles artificiales reducirían las emisiones de CO2 (dióxido de carbono) en menos de 15 años.

Por otro lado existen hoy día muchas acciones empresariales tendientes a la protección del medio ambiente. Existen en varios países normas específicas en el tema y pautas en lo que respecta a los procesos productivos de estos productos. En muchos países es obligatorio que el cartón se elabore total o parcialmente con materiales reciclados.



El año 2011 se ha declarado el año internacional de los bosques por la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU). Esta declaratoria se basa en que estos ecosistemas y su orden sostenible contribuyen en gran magnitud al desarrollo, erradicación de la pobreza y logro de importantes objetivos. Es el segundo año en el que se destaca la importancia en el tema. Sus orígenes se sitúan en el año 1985 a solicitud de la ONU (para la Agricultura y la Alimentación – FAO), de los Estados miembros de la corporación nombrada anteriormente, con motivo de proteger estos recursos.

IMAGEN 2.- ANEXOS LOGO AÑO INTERNACIONAL DE LOS BOSQUES 2011
Fuente: <http://www.ecologismo.com/2011/01/26/ano-internacional-de-los-bosques/>

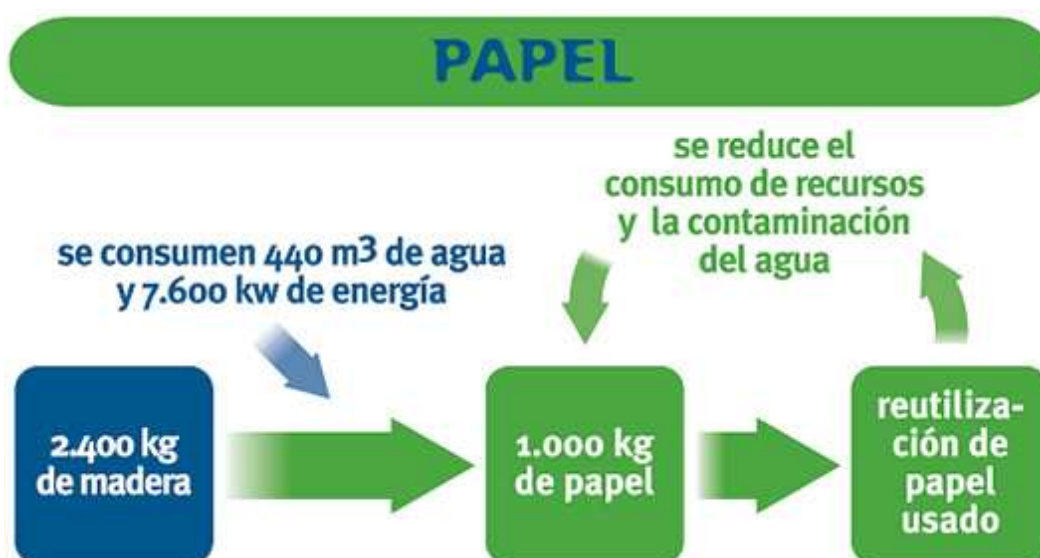
Anexo IV. El reciclaje del papel

Mundialmente es creciente la preocupación por el cuidado del medio ambiente, cuestiones como el calentamiento global o la contaminación de las aguas y el aire son moneda corriente. Las fuentes de producción de residuos crecen día a día y se crean nuevas formas de basura. Es por esto que los países tienden a generar normativa y regulaciones respecto a la contaminación.

El método más utilizado para eliminar la basura, una vez generada, es la incineración. Pero este método produce emisiones contaminantes al aire, agua y el suelo, que afectan la salud humana.

Para el presente y futuro la regulación apunta a medidas y tecnologías más ecológicas. Para disminuir la cantidad de residuos hay otros dos métodos: la reducción del consumo, y la reutilización. El reciclaje es una de las formas de disminuir residuos y reutilizar materiales.

Reciclando papel para producir papel en vez de materiales vírgenes se logra aproximadamente una reducción en hasta un 60% de consumo de agua y de hasta un 40% en el consumo de energía.



GRÁFICA 3.- ANEXOS – BENEFICIOS DEL RECICLAJE DE PAPEL
Fuente: <http://elmundodelreciclaje-elisa.blogspot.com/2011/05/reciclaje-del-papel.html>

A nivel mundial, el 55% del papel y cartón que consumen los europeos es reutilizado, superando esta tasa en países como Alemania y Noruega cuya tasa asciende al 70%.

Para lograrlo es importante la colaboración de los hogares para la tarea de clasificación, ya que la variedad de residuos hace que unos contaminen a los otros. El contenido de papel en la basura doméstica varía según los países y las costumbres, sin embargo puede afirmarse que el contenido es de alrededor del 12% en el peso de los residuos



IMÁGEN 4. – ANEXOS – RECOLECCIÓN DE PAPELES Y CARTONES PARA RECICLAR

Fuente:http://www.elmirador.org.gt/index.php?option=com_content&view=article&id=1782:reciclaje-de-papel&catid=47:medio-ambiente&Itemid=56

La industria papelera puede utilizar varios insumos para la fabricación de papel, como son la pasta de celulosa, trapos y residuos de papel y cartón.

Muchas empresas (como IPUSA en nuestro país) reciclan sus propios residuos y los que recolecta de otras empresas, para la posterior fabricación de papel.

El papel y cartón utilizados puede ser triturado y reciclado varias veces. Aunque la desventaja con la que cuenta este proceso es que del 15 al 20 por ciento de las fibras se vuelven pequeñas para ser usadas nuevamente.

El papel y el cartón se recolecta, se separa y se pone en condiciones de entregar a las empresas de reciclaje mediante la figura de las empresas recorteras y personas físicas clasificadoras en Uruguay.

La empresa dedicada al reciclaje posteriormente comienza el proceso mezclando el papel con agua para ser convertido en pulpa. La pulpa de menor calidad se usa para la fabricación de cajas de cartón, mientras que la de superior calidad se utiliza para producir papel para impresión y escritura. Incluso es posible mezclar la pulpa de papel reciclado con pulpa de celulosa para realizar un papel de mayor calidad.

A continuación exponemos un esquema de lo que se realiza desde que se reciben los residuos de papel, hasta lograr el papel reciclado.

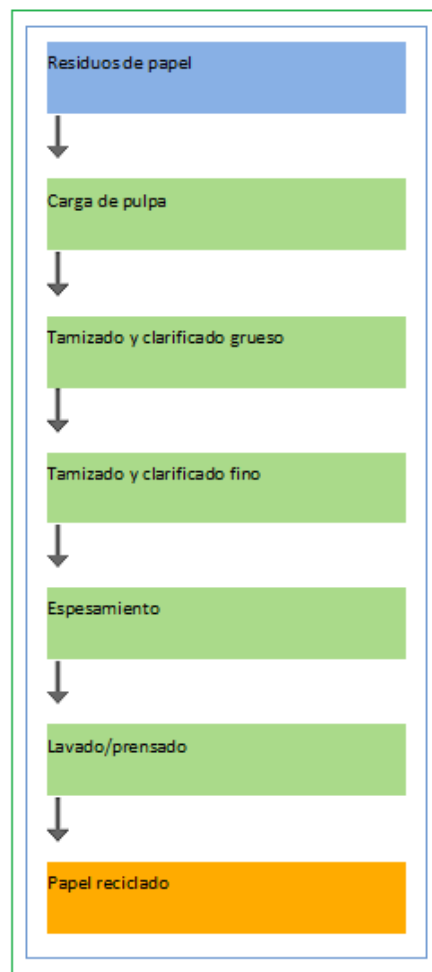


GRÁFICO 5. – ANEXOS – ESQUEMA DEL PROCESO DE RECICLAJE

Fuente: http://www.cempre.org.uy/index.php?option=com_content&view=article&id=84&Itemid=102

CMPC es un grupo industrial papelerero de nuestro continente del cual forma parte la empresa Uruguay IPUSA. Es el principal comprador de estos desechos en la región.

A continuación exponemos pasajes del artículo de El País Digital: El reciclaje en Uruguay y en el mundo: Todo se transforma (por Lucía Cuozzi)

En cuanto a nuestro país hubo una iniciativa de la Intendencia de Montevideo de colocar en una bolsa naranja los residuos reciclables. El reciclaje real en Uruguay existe, pero es escaso, y lo que se hace proviene principalmente del ámbito privado o cooperativo, y algo del sector público. Ni las Intendencias ni la Dirección de Medio Ambiente hoy disponen de recursos para ejecutar procesos intensos de reciclaje. Hay buenas ideas, buenos proyectos, pero poca acción.

Uruguay

En Uruguay los principales actores en el área del reciclaje son:

- El Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA)
- El Ministerio de Desarrollo Social (MIDES)
- Intendencias Municipales
- Empresas de reciclaje o aprovechamiento de residuos
- Clasificadores de residuos y generadores de residuos (directos como ser industria de procesamiento o indirectos correspondiendo entonces a los dueños de marca o importadores de productos de consumo masivo).

"La bolsa naranja" va en la dirección de toda una política del tratamiento de la basura que comienza en el hogar. Es el comienzo de una política de reciclaje que debe comenzar en el hogar y terminar en un centro de disposición final digno, con tratamiento de líquidos y gases, de no contaminación al medioambiente, con una planta de reciclado previo, con condiciones que hoy Uruguay no las tiene " seguramente las va a tener en un corto período de tiempo después que terminemos el proceso de licitación y adjudicación del emprendimiento".

Montevideo Recicla

Este programa comenzó oficialmente en marzo de este año. Se está trabajando para incentivar a los clasificadores de los distintos Centros Comunales a fin de poder formalizarlos en cooperativas u algún otro tipo de asociación para armar circuitos limpios. Estos circuitos son los exclusivos de levante de productos potencialmente reciclables. En este momento las "vedette" de los materiales reciclables son

los plásticos, sobre todo los "pet", las botellitas de refrescos y el papel blanco, que tiene un valor superior al papel de diario y de color, el cartón y como valores altos, pero que van por otro lado, el aluminio, el cobre etc.

Se repartieron contenedores plásticos especiales y hay un camión que realiza el levante de estos desechos. Este cuenta con un compresor adecuado a los materiales para no estropearlos y que se puedan comercializar.

La mayoría de esos productos tienen dos destinos, uno es la pista de disposición final donde trabaja la gente de UCRUS (Unión de Clasificadores de Residuos Sólidos), que tienen allí mismo un acopio de materiales reciclables, y el otro es una planta de clasificado que está en Burgues y Aparicio Saravia que está en mejores condiciones. Allí los clasificadores reciben los desechos, se clasifican, hay enfardadoras y distintos depósitos para cada material y luego lo comercializan. Se consigue un precio mejor por ya venderlo limpio y enfardado.

Ley de Envases y Residuos de Envases (Nº 17.849 de 2004); mediante esta ley se establece que la responsabilidad de los envases es de los productores e importadores de bienes que son puestos en el mercado y también comprende la efectiva implementación de medidas preventivas ambientales necesarias y a la operación de los sistemas de valorización de los residuos de envases.

Cada generador de estos productos plásticos va a ser responsable de los mismos, teniendo que invertir en acciones sociales. Estas serán parte de un circuito limpio donde haya centros de acopio etc. Atendiendo a la situación socio-económica de los clasificadores y clasificadoras, el Poder Ejecutivo a través del MVOTMA y el MIDES entendió conveniente viabilizar procesos de inclusión social en los sistemas de gestión de envases que se implementen, apoyando a la generación de puestos de trabajo formales. Si bien se está aún gestionando, la idea es que en las grandes superficies como supermercados, existan centros de acopio, y allí también va a tener una salida mejor la bolsa naranja.

Lo que sí se hace

Tanto los envases pet como el papel representan un importante sector en el área de reciclado del país. La cifra de papel que se recicla mensualmente en Uruguay, ronda el entorno de los 5 millones de kilos. IPUSA es una de las más importantes empresas uruguayas dedicadas a fabricar sus productos "reciclando papel en desuso". Fue fundada en el año de 1937 y desde entonces realiza el reciclaje. Todos

los procesos tienen en cuenta el cuidado del medio ambiente, y para esos fines se realizan permanentemente inversiones aplicando las últimas técnicas conocidas.

Anexo V. Normas aplicables al sector

En este anexo expondremos la reforma a la Ley Forestal N° 15.939.

La Ley N° 15.939 es aplicable al sector forestal, y su objetivo es estimular el desarrollo de este sector.

Fue publicada en febrero del año 1988, fecha desde cuando se encuentra vigente. Consta de ocho apartados, a saber: disposiciones generales, bosques particulares, patrimonio forestal del Estado, protección de los bosques, fomento de la forestación, fomento a las empresas forestales, procedimientos, controles y sanciones, disposiciones finales.

A continuación redactamos las disposiciones generales de la misma.

Disposiciones generales

Artículo 1º.- Declárense de interés nacional la defensa, el mejoramiento, la ampliación, la creación de los recursos forestales, el desarrollo de las industrias forestales y, en general, de la economía forestal.

Artículo 2º.- La política forestal nacional será formulada y ejecutada por el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca y deberá estar fundamentalmente orientada hacia el cumplimiento de los fines de interés nacional mencionados en el artículo anterior.

Artículo 3º.- Las disposiciones de la presente ley regularán lo concerniente a los bosques, parques y terrenos forestales existentes dentro del territorio nacional.

Artículo 4º.- Son bosques las asociaciones vegetales en las que predomina el arbolado de cualquier tamaño, explotado o no, y que estén en condiciones de producir madera u otros productos forestales o de ejercer alguna influencia en la conservación del suelo, en el régimen hidrológico o en el clima, o que proporcionen abrigo u otros beneficios de interés nacional.

Artículo 5º.- Son terrenos forestales aquellos que, arbolados o no:

A) Por sus condiciones de suelo, aptitud, clima, ubicación y demás características, sean inadecuados para cualquier otra explotación o destino de carácter permanente y provechoso.

B) Sean calificados como de prioridad forestal mediante resolución del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, en función de la aptitud forestal del suelo, o razones de utilidad pública. En este último caso, se comunicará a la Asamblea General.

Artículo 6º.- La Dirección Forestal del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca será el órgano ejecutor de la política forestal.

Artículo 7º.- Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo anterior, la Dirección Forestal tendrá los siguientes cometidos especiales:

A) Promover el desarrollo forestal en todas sus etapas productivas mediante actividades de investigación, extensión, propaganda y divulgación.

B) Estudiar y planificar el desarrollo de la economía forestal nacional, analizar sus costos de producción, precios y mercados y censar los medios productivos silvícolas e industriales.

C) Fomentar y planificar la forestación en tierras privadas o públicas y desarrollar todas las actividades que, con este fin, se prevén en esta ley.

D) Incrementar y mejorar la producción y distribución de plantas y semillas para forestación.

E) Asistir a las instituciones públicas y a los particulares propietarios de bosques, en el manejo de formaciones naturales o artificiales y su explotación racional.

F) Administrar, conservar y utilizar el Patrimonio Forestal del Estado, de acuerdo con las disposiciones de esta ley.

G) Organizar la protección de los bosques contra enfermedades, parásitos y otras causas de destrucción.

H) Coordinar con la Dirección Nacional de Bomberos la protección contra incendios.

I) Desarrollar tareas de experimentación en el campo de la ecología forestal, la explotación y las industrias forestales, en coordinación con las actividades que en este campo desarrollen otras instituciones.

J) Colaborar con la Junta Honoraria Forestal.

K) Coordinar con los organismos correspondientes del Estado el contralor de la transferencia de dominio y el transporte de los productos forestales, que podrá realizarse mediante la utilización de guías de

propiedad y tránsito en las condiciones que determine la reglamentación. Asimismo estará facultada para exigir la formulación de declaraciones juradas a quienes sean tenedores de productos forestales, en las condiciones que determine la reglamentación.

L) Coordinar con los Gobiernos Departamentales interesados, las acciones conducentes a la promoción forestal en el departamento.

Anexo VI. Programas forestales nacionales

Los programas forestales nacionales, más conocido con la sigla PFN, son considerados un instrumento para aplicar políticas de acción. Establecen una serie de requisitos, normativas y acciones tendientes al desarrollo de actividades en la industria forestal orientadas a la plantación de bosques en forma sostenible. Es decir buscan el desarrollo forestal, pero cuidando el medio ambiente.

“La planificación conceptual de los PFN debía ser flexible y dinámica a fin de que los PFN se aplicaran en situaciones nacionales de políticas ecológicas y socioeconómicas diferentes”²⁷.

Se creó en el año 1980, por las inquietudes mundiales que existían en cuanto a la deforestación de determinadas zonas. En el año 1992, la “Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo”, cambió el modelo y se dio una tendencia más intersectorial e integral.

Hoy día lo aplican todos los países y a todos los tipos de bosques. No es un documento concreto sino que es un proceso participativo de varios países. Va desde la formulación de políticas hasta el monitoreo y la evaluación del proyecto. Los mismos se deben regir por principios discutidos en asambleas internacionales de los bosques, ellos son:

- Soberanía nacional y liderazgo del país.
- Armonía con las políticas nacionales y los compromisos internacionales, debe el país que lo lleve a cabo estar en concordancia con las políticas nacionales.
- Integración en las estrategias de desarrollo sostenible del país.
- Asociación y participación, debe formar parte del mismo.
- Enfoques integrales e intersectoriales.

²⁷ Publicado en la página de FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations)

Asimismo, al momento de aplicar un programa forestal existen elementos específicos que deben ser tomados en cuenta:

- Mecanismos participativos adecuados con todas las partes claves involucradas.
- Fortalecimiento de estructuras de gobierno nacional, regional y local.
- Seguridad de los arreglos de la tenencia de la tierra, saber a quién pertenecen.

BIBLIOGRAFÍA

Libros de referencia

- “La ventaja competitiva de las naciones” – Michael Porter (1990) – Editorial Vergara
- “Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” - Michael Porter (1980) - Cía. Editorial Continental.
- Tomos teóricos de Economía Aplicada a la Empresa – CCEE
- Apuntes de la Cátedra de Legislación y técnica tributaria 2010. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Universidad de la República. Montevideo, Uruguay.

Estudios monográficos consultados

- “Estructura de mercado, estrategias competitivas, ventajas competitivas nacionales, innovación y resultados de la Industria del Cartón en el Uruguay en los últimos 10 años”. Autores: Claudia Cabrera, Diego Fajardo, Gabriel Muniz. Marzo 2008.
- “Estructura de mercado, estrategias y resultados, ventajas competitivas nacionales e innovación de la industria de la vestimenta en el Uruguay en los últimos años (2000 – 2008)”. Autores: Valeria Riveira, María Torres. Noviembre 2008.
- “Estructuras de los mercados papeleros en la región y estrategias de las principales empresas del sector”. Autores: Andrés Soca, Daniela Serafini. Enero 2001.
- “Aspectos claves en relación a la competitividad de las empresas papeleras uruguayas en una estructura económica posterior a la apertura”. Autores: Pablo Silva Peneff, Dario Tourn. Marzo 2000.

- “Competitividad de la industria papelera durante y después de la crisis del año 2002”. Autores: Claudia Di Batista, Claudia Lecouna, Sandra Velázquez. Setiembre 2006.

Recopilación de datos

- Instituto Nacional de Estadística (INE)
- Dirección General Impositiva (DGI)
- Auditoría Interna de la Nación (AIN)
- Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay (CNCS)
- Banco Central del Uruguay (BCU)
- Banco de Previsión Social (BPS)
- Internet

Entrevistas realizadas

- Empresa CICSSA – Gerente comercial Alejandro Loaces
- Empresa FANAPEL – Gerente financiero – Sebastián Leone

Leyes y Decretos consultados

- Ley Forestal: Ley N° 15.939
- Título 10 Impuesto al Valor Agregado y Decreto reglamentario 220/007
- Título 4 Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas y Decreto reglamentario 150/007

- Título 14 Impuesto al Patrimonio y Decreto reglamentario Decreto reglamentario 600/988
- Título 16 Impuesto al Control de las Sociedades Anónimas

Páginas web visitadas

- Instituto Nacional de Estadística: <http://www.ine.gub.uy/>
- Dirección General Impositiva: <http://www.dgi.gub.uy>
- Auditoría Interna de la Nación: <http://www.ain.gub.uy/>
- Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay: <http://www.cncs.com.uy/>
- Banco Central del Uruguay: <http://www.bcu.gub.uy>
- Banco de Previsión Social: <http://www.bps.gub.uy/>
- Diario El País: <http://www.diarioelpais.com.uy>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Know_how
- http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_justo_a_tiempo
- <http://www.nutecma.net/PROCESO%20PRODUCTIVO.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>
- <http://www.fao.org/forestry>
- <http://www.eumed.net/tesis/rrr/1.pdf>
- <http://www.fanapel.com.uy>
- <http://www.ipusa.com.uy/>

- <http://www.cicssa.com.uy/>
- <http://www.pamer.com.uy/>
- <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Cart%C3%B3n>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Papel>
- <http://www.monografias.com/trabajos82/costos-relevantes-analisis-marginal-inflacion/costos-relevantes-analisis-marginal-inflacion2>
- <http://www.ccee.edu.uy/>
- <http://www0.parlamento.gub.uy/leyes/ AccesoTextoLey.asp?Ley=15939&Anchor=>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Monopolio>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Oligopolio>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_monopol%C3%ADstica
- http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_imperfecta
- <http://www.icarito.cl/enciclopedia/articulo/segundo-ciclo-basico/educacion-tecnologica/procesos-productivos/2010/08/74-9281-9-2-el-papel.shtml>
- <http://www.cajasdecartonmexico.com.mx/cajas-de-carton/informacion/el-carton.html#axzz1ZGG55J44>